



MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

PROYECTO DE DIRECCIÓN

ESCOLA JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL (CUBELLES)

MANDATO 2023-2027

Presentado por:

GLÒRIA CARRETERO BLANCO

Dirigido por:

DON JOSÉ MANUEL FRANCES ALOY

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

Resumen y Palabras Clave

El Proyecto de Dirección que se presenta como Trabajo Final del Máster de Organización y Gestión de Centros Docentes de la Universidad Europea pretende a su vez ser un futuro Proyecto de Dirección de renovación de mandato real de un centro de Educación Infantil y Primaria de titularidad pública en la comunidad autónoma de Cataluña. Es por ello, que lleva a la parte más práctica todos los diferentes aprendizajes compartidos en las doce asignaturas del máster, así como la experiencia propia y aquellos aprendizajes personales anteriores.

Pretende poner en práctica un círculo de mejora continua, en el que la evaluación, el análisis y la planificación estratégica tienen un papel fundamental para no perder el rumbo que marca el Proyecto Educativo y avanzar trabajando siempre por la calidad educativa. Promoviendo el liderazgo distribuido y con el conocimiento de la realidad del centro desde diversas ópticas que permiten promover la participación y continuar construyendo un mandato más de forma llana, real, sencilla, con mirada crítica, coherencia y, sobretodo, con sentido.

A partir de las áreas de mejora definidas en la matriz DAFO, se definen unos objetivos concretos orientados a la gestión, al trabajo en equipo, promover la participación, la convivencia y la vinculación con el entorno (cohesión social), la mejora de resultados educativos y la inclusión.

Con la mirada imprescindible que impregna el presente trabajo de liderazgo pedagógico, dibuja un futuro continuista de aquellas acciones que están bien valoradas y ya forman parte de la esencia del centro; pero a su vez proponiendo actuaciones innovadoras que conlleven la mejora educativa para todas y todos con la convicción que el engranaje promovido a través del liderazgo pedagógico y distribuido, partiendo de una profunda reflexión compartida, hace posible y real el proceso propuesto de mejora para un centro en constante aprendizaje.

Palabras clave: dirección escolar, liderazgo, evaluación, comunicación, participación, calidad educativa.

Abstract

The Management Project that is presented as the Final Work of the Master's Degree in Organization and Management of Educational Centers of the European University aims in turn to be a future Management Project for the renewal of the real mandate of a publicly owned Early Childhood and Primary Education center in the autonomous community of Catalonia. For this reason, it brings to the most practical part all the different shared learning in the twelve subjects of the master's degree, as well as the personal experience and previous personal learning.

It aims to put into practice a circle of continuous improvement, in which evaluation, analysis and strategic planning play a fundamental role in order not to lose the direction set by the Educational Project and to advance by always working for educational quality. Promoting distributed leadership and with knowledge of the reality of the center from different perspectives that allow promoting participation and continuing to build a mandate that is more plain, real, simple, with a critical look, coherence and, above all, with meaning.

Based on the areas for improvement defined in the SWOT matrix, specific objectives are defined aimed at management, teamwork, promoting participation, coexistence and connection with the environment (social cohesion), improving educational results and inclusion.

With the essential look that impregnates the present work of pedagogical leadership, it draws a continuous future of those actions that are well valued and already form part of the essence of the center; but at the same time proposing innovative actions that lead to educational improvement for all with the conviction that the gear promoted through pedagogical and distributed leadership, based on a deep shared reflection, makes possible and real the proposed process of improvement for a center in constant learning.

Keywords: school management, leadership, evaluation, communication, participation, educational quality.

Índice de Contenidos

Resumen y Palabras Clave.....	2
Introducción.....	7
Justificación.....	7
Objetivos.....	9
Presentación de capítulos.....	10
Metodología.....	12
Proyecto de Dirección: Escola Josep Andreu Charlie Rivel (Cubelles).....	14
Marco normativo.....	14
Contextualización del centro educativo.....	14
Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual del Centro Educativo.....	15
Áreas de Mejora.....	24
El liderazgo Distribuido y la Organización del Centro.....	25
El equipo directivo y el equipo de coordinación.....	29
Objetivos del Proyecto.....	30
Desarrollo Estratégico de los Objetivos del Proyecto de Dirección: Estrategias, Actuaciones, Indicadores, temporalización y Recursos.....	31
Ámbito de Gestión organizacional.....	33
Ámbito Pedagógico.....	38
Ámbito Relacional.....	46
Seguimiento y evaluación.....	52
Indicadores de Logro.....	52
Indicadores para el seguimiento global del Proyecto de Dirección.....	53
Rendición de cuentas.....	56

Conclusiones, limitaciones y prospecciones de futuro.....	58
Referencias bibliográficas.....	65
Webgrafia.....	65
Anexos.....	66
Anexo 1: Parrillas de los nueve criterios para el diagnóstico y análisis de la realidad del centro según el modelo EFQM.....	66
Anexo 2: Ejemplo de acta de coordinación organizativa de comunidad.....	78
Anexo 3: Ejemplo de documento de retorno de coordinación.....	80
Anexo 4: Ejemplo de documento tras reunión de retorno.....	82
Anexo 5: Modelo de calendario compartido.....	85
Anexo 6: Encuestas de valoración.....	86

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución del alumnado	17
Tabla 2: DAFO	21
Tabla 3: Horario de organización de coordinaciones	26
Tabla 4: Planificación estratégica de los objetivos correspondientes al ámbito de gestión organizacional	33
Tabla 5: Planificación estratégica de los objetivos correspondientes al ámbito pedagógico	40
Tabla 6: Planificación estratégica de los objetivos correspondientes al ámbito relacional ...	47
Tabla 7: Rúbrica de evaluación del Proyecto de Dirección	53
Tabla 8: Criterio 1- Liderazgo	64
Tabla 9: Criterio 2 - Planificación y estrategia	66
Tabla 10: Criterio 3 – Personal del Centro Educativo	67
Tabla 11: Criterio 4 - Colaboradores y recursos	68

Tabla 12: Criterio 5 – Procesos	70
Tabla 13: Criterio 6 - Resultados en los usuarios del Servicio Educativo	71
Tabla 14: Criterio 7 – Resultados en el personal	72
Tabla 15: Criterio 8 – Resultados en el entorno del Centro Educativo	73
Tabla 16: Criterio 9 - Resultados Clave del Centro Educativo	74

Índice de figuras

Figura 1: Plano edificios, patios y entradas centro	18
Figura 2: Calendario compartido	83

Introducción

El presente Proyecto de Dirección pretende establecer, de forma estratégica, el camino a seguir a medio plazo (los cuatro años del mandato) en la Escola Josep Andreu Charlie Rivel de Cubelles teniendo en cuenta la situación de partida de nuestro centro y su contexto, a partir del cual poder establecer objetivos mediante los cuales se lleguen a s a medio plazo y evaluarlos de forma que se trabaje en un círculo de mejora continua para seguir el camino hacia aquellos objetivos a alcanzar a largo plazo, siempre con un carácter participativo y abierto teniendo en cuenta a toda la Comunidad Educativa.

Justificación

Tras finalizar un primer mandato desde que inicié el camino de la dirección de la Escola Josep Andreu Charlie Rivel, el motor que me lleva a seguir dirigiendo el centro es el mismo, ya que con el paso de los años y desde mi percepción como docente, así como de la experiencia transmitida por parte de las personas con las que he compartido magisterio y recibido influencia en mi vocación, se han ido desarrollando en mí toda una serie de pensamientos que han influido mucho en mi manera de percibir cómo debería ser la dirección de un centro. Fruto de dichas ideas, y teniendo la total certeza de que la escuela no puede quedarse atrás en un mundo en constante cambio, las razones que me impulsan a querer dirigir el centro educativo actualmente en un presente en constante cambio y con intención de mejora de la comunicación son las que paso a exponer:

- Buscar una mejora educativa, teniendo en cuenta la diversidad en la que estamos inmersos e inmersas.
- Optimizar todas las herramientas y recursos de los que dispone la escuela con tal que todo el alumnado tenga cabida, pueda desarrollarse como persona y lo haga con éxito en la sociedad actual.
- Dotar el centro de una organización y estructura de funcionamiento que haga posible la optimización y mejora organizacional.

- Fomentar actitudes entre alumnado, familias y docentes que nos acerquen al éxito de nuestra finalidad definida y compartida en el Proyecto Educativo.

Por todas estas razones, y con la creencia de que hay modelos de dirección que favorecen la creación de climas y dinámicas positivas, considero que es necesario un proyecto, una gestión de centro y un liderazgo pedagógico que sea:

- Motivador y con un objetivo de trabajo que implique el máximo consenso y equilibrio por parte de toda la comunidad educativa en todos los ámbitos que envuelven un centro docente, potenciando asimismo el trabajo en equipo con el que poder alcanzar todos los objetivos planificados en conjunto.
- Flexible, con actitud abierta y capacidad de adaptación e innovación hacia los cambios.
- Promotor de un proyecto de centro con unos objetivos lo más específicos y concretos a medio y largo plazo.
- Fomentando un método de trabajo de planificación estratégica, ejecución y evaluación constante.

Además, el eje vertebrador ha de ser el alumnado ya que la excelencia pasa por dar la oportunidad de aprender a aprender.

Todo lo anteriormente expuesto, a nivel personal ha supuesto y supone un reto y una responsabilidad que asumo con ilusión en mi vida profesional. Me comprometo a seguir intentando desarrollar un modelo de dirección que permita englobar eficacia, eficiencia y gestión con participación y trabajo en equipo, siempre teniendo en cuenta la misión, visión y valores especificados en el Proyecto Educativo de Centro (a partir de ahora, PEC) donde se pone en relieve que:

- Somos una escuela que favorece la convivencia entre la comunidad educativa, que optimizamos los recursos y atendemos la diversidad del centro.

- Pretendemos ser una escuela de referencia con el compromiso de trabajar por la calidad de la enseñanza, la innovación y que al mismo tiempo favorezca la convivencia entre todos los miembros que intervienen en el proceso educativo, trabaje con y para la diversidad, que forme personas críticas y comprometidas con la sociedad actual y que esté abierta a las nuevas metodologías y tecnologías.
- Los valores que identificarán nuestra escuela serán: transparencia, diálogo, convivencia, respeto, solidaridad, valores medio ambientales y de participación democrática.

Objetivos

Los objetivos del presente Proyecto de Dirección están orientados al planteamiento del desarrollo de la mejora continua a medio plazo y se desarrollarán más extensamente en las diferentes Programaciones Generales Anuales (en adelante PGA) de los cuatro años de vigencia del mandato.

Este proyecto se ha elaborado pensando en la escuela como modelo de organización abierto con la participación de familias, alumnado y profesorado teniendo como objetivo prioritario la educación integral del alumnado. De este modo el proyecto se caracterizará por:

- Ser participativo y eficaz.
- Tener como eje central el/la alumno/a.
- Quedar reflejado en un proyecto compartido e integrador de toda la comunidad educativa.
- Contar con la participación activa del equipo docente en diferentes decisiones, siguiendo los diferentes procesos educativos y en todos los ámbitos que eso comporta.
- Los principios que deberán seguir rigiendo mi intervención en la dirección harán referencia principalmente a los ámbitos de participación de los integrantes de la comunidad educativa.

Tal como indica el “Departament d’Educació”, los objetivos prioritarios del sistema educativo para la transformación y mejora educativa, mediante el desarrollo máximo de las competencias de todos y cada uno de los/las alumnos/as como principio fundamental de la garantía de equidad y a su vez de cohesión social, que sitúe el/la alumno/a como protagonista activo de su proceso de aprendizaje, con capacidad de adaptación a los cambios constantes y como ciudadano/a crítico/a en una sociedad democrática. Teniendo en cuenta dichos objetivos prioritarios, siguiendo el principio de escuela inclusiva y de acuerdo con las características propias de nuestro centro, podemos asumir y enfocar los ejes estratégicos en las siguientes líneas de actuación previstas para el despliegue del Proyecto Educativo de Centro (en adelante, PEC), las cuales podremos vislumbrar a través de la redacción de los diferentes objetivos de cada ámbito propuestos en el Proyecto:

- Seguir velando por la mejora de la coordinación pedagógica.
- Seguir velando por la mejora de los canales de comunicación entre los diferentes órganos de gestión del centro.
- Continuar actualizando la documentación del centro.
- Optimizar la gestión de recursos del centro.
- Potenciar la inclusión del alumnado.
- Mejorar las competencias básicas.
- Velar, no únicamente por la integración, sino también por el incremento de uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) en las aulas.
- Seguir mejorando la cohesión social a través de la música entre los diferentes alumnos/as del municipio y fomentar el sentimiento de pertenencia al municipio.
- Continuar trabajando por la mejora de la imagen de la escuela.

Presentación de capítulos

El cuerpo del Proyecto de Dirección en sí, una vez realizada la introducción que incluye su justificación y sus objetivos principales sigue con la presentación de los capítulos que lo conforman que son los siguientes:

- Marco normativo: enumeración y referencias al marco normativo estatal y de la comunidad autónoma de referencia en el que se sitúa el proyecto (en nuestro caso Cataluña).
- Contextualización del centro educativo: descripción actualizada de la realidad del centro, la situación geográfica, evolución y su oferta educativa actual.
- Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual del Centro Educativo: análisis descriptivo de diferentes aspectos del centro como propuestas desarrolladas con éxito, algunas en vía de desarrollo, otras temporalmente pausadas a raíz de la organización covid, complejidad a nivel de necesidades educativas específicas, alumnado de nueva incorporación, situaciones sociales desfavorecidas u otras causas, necesidades de infraestructuras de los diferentes edificios, documentación actualizada o pendiente de serlo, puesta en valor de prácticas y situaciones de aprendizaje que han provocado mejoras a diferentes niveles, etc. Todo este diagnóstico de nuestro centro se sintetiza a través de la herramienta DAFO.
- Áreas de Mejora: descripción de las áreas en las que se deberá incidir en el proyecto de dirección a partir del anterior análisis.
- El liderazgo Distribuido y la Organización del Centro: bases que establece el modelo de liderazgo para la gestión de equipos y promover la participación en diferentes aspectos como comunidades (en sustitución de ciclos), comisiones, participación en el Claustro, Consejo Escolar, relación con la Asociación de Familias del Alumnado (a partir de ahora AFA), etc. Este apartado incluye la presentación del Equipo Directivo.
- Objetivos del Proyecto: presentación de los objetivos a desarrollar en diferentes estrategias y actuaciones a lo largo de los cuatro años de mandato.

- Desarrollo Estratégico de los Objetivos del Proyecto de Dirección: presentación en cuadros de los objetivos anteriormente presentados desarrollando concretamente estrategias, actuaciones, indicadores, temporalización y recursos de cada objetivo para poder planificar y realizar el seguimiento. Todos ellos se exponen divididos en los siguientes ámbitos:
 - Ámbito de Gestión organizacional
 - Ámbito Pedagógico
 - Ámbito Relacional
- Seguimiento y evaluación: indicadores de logro, indicadores para el seguimiento global del desarrollo del Proyecto de Dirección y referencias a mecanismos utilizados para llevar a cabo la evaluación.
- Rendición de cuentas: definición de cómo y cuándo se realizará la rendición de cuentas tanto a la Administración como a la Comunidad Educativa tras la evaluación de los diferentes aspectos del proyecto.

Finalmente se presentan las conclusiones, limitaciones y proyecciones de futuro del Proyecto para seguir dibujando la línea marcada a largo plazo en el PEC, las referencias bibliográficas y webgrafía consultada, así como los anexos.

Metodología

El Proyecto se basa en el círculo de mejora continua consistente en la evaluación, el análisis, la planificación (definición del Plan de Mejora, en adelante PAM), la actuación y vuelta a la evaluación.

De esta forma, el cuerpo del Proyecto contiene un concienciado análisis de la situación actual del centro, partiendo de los a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management (EFQM), el estudio de las valoraciones presentadas en las últimas

Memorias Anuales en grupo de trabajo reducido con representación de diferentes miembros de la Comunidad Educativa y el análisis de la evolución de los Indicadores de Sistema. Dicho análisis finalmente se refleja en una matriz DAFO que de forma resumida nos define dónde focalizarnos, teniendo en cuenta las dificultades más importantes y a su vez cuidando aquellas cosas que funcionan y forman parte de las fortalezas de nuestro centro educativo.

Este punto de partida nos permite dibujar la priorización de estrategias y actuaciones a seguir para la consecución de los objetivos propuestos en un PAM que pretende ser realista, tener en cuenta los diferentes tiempos de actuación para poder avanzar de manera correcta y a su vez propone una temporización más ajustada en los primeros años de mandato para poder tener capacidad de maniobra para corregir a tiempo o, en su caso, redefinir actuaciones que permitan conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados al finalizar el mandato. Dicha temporización apuesta por una mayor ambición en los primeros dos cursos y da margen a rediseñar estratégicamente alguna actuación en caso de necesitar reorientarla y a su vez permite ser flexible para poder encajar nuevas propuestas que puedan surgir y sirvan de punto de partida para iniciar nuevas propuestas que puedan surgir y para trabajarlas ya durante el siguiente mandato si la evolución analizada en las diferentes memorias ha sido según lo previsto.

Finalmente, la planificación estratégica nos permite definir los indicadores (y mecanismos que se deriven de ellos) para poder medir su consecución, su grado de logro o cumplimiento y de este modo volver a diseñar y planificar actuaciones para la consecución de los objetivos propuestos.

Como conclusión, tal y como el hacer de los últimos años nos caracteriza, **ser un centro que aprende, en una evaluación constante, coherente, que trabaja por la calidad educativa con sentido.**

Proyecto de Dirección: Escola Josep Andreu Charlie Rivel (Cubelles)

Marco normativo

Siguiendo la normativa estatal, este proyecto de dirección viene regulado por:

- La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- La Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Y a nivel autonómico por:

- La Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC).
- El Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius.
- El Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- El Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents.
- La Resolució EDU/3727/2021, de 16 de desembre, de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director o la directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Educació.

Contextualización del centro educativo

La Escola Josep Andreu Charlie Rivel de Cubelles, una localidad de costa de la provincia de Barcelona que en la última década ha sufrido un gran cambio hasta convertirse en un municipio con las características propias de las poblaciones que se encuentran en las cercanías de la capital (aun los kilómetros que la separan), con un incremento significativo de la población y una desvinculación de ésta con el propio municipio y su identidad. Durante muchos años la escuela era el único centro educativo en la localidad y fue creciendo en diferentes edificios a medida que se iban necesitando espacios. Actualmente, la población cuenta con tres escuelas y dos institutos. El crecimiento desmesurado de población, hecho que supuso la remodelación y ampliación de instalaciones de

nuestro centro para cubrir sus nuevas necesidades y los constantes traslados para poder establecer los diferentes grupos en espacios más adecuados entre los edificios a medida que se iban generando espacios por la pérdida de grupos temporales y crear otras aulas (estudio de radio, música, conversa, aula de acogida...) han sido predominantes durante los últimos cursos. Por todo ello, y tras pasar de tener de una a dos líneas hasta cuatro, actualmente lo configuran dos líneas en educación infantil y entre tres y cuatro en el resto de ciclos, con la intención de decrecer y estabilizarse en dos en el futuro próximo.

Situado en el Pg. Vilanova, 37-39 de Cubelles, actualmente consta de una plantilla de 37 docentes (36 más una docente como personal laboral) y el siguiente personal no docente: 1 técnica de educación infantil (PAE) 1 administrativo (PAS) y 1 conserje (más un aprendiz de conserje contratado a través de un programa de la Diputación de Barcelona).

Están matriculados en el centro 557 alumnos. Todos los grupos, exceptuando P3 (a 23 años siendo la ratio inicial de 20) y 1º (que se ha desdoblado el presente curso y por tanto quedan plazas), están por encima de la ratio establecida en 25, sin superar el 10%.

Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual del Centro Educativo

El centro acoge alumnado con situaciones culturales y económicas muy diversas, reflejo de la población del municipio, aunque predomina la clase trabajadora. La lengua más utilizada fuera del ámbito escolar es el castellano. La complejidad reflejo de la vulnerabilidad a nivel social y la interculturalidad del alumnado ha cambiado mucho los últimos años. Un momento que ha permitido visibilizar claramente el cambio en la complejidad fue la situación vivida a nivel educativo durante el confinamiento provocado por la covid19 durante el curso escolar 2019-2020 y los recursos que han necesitado las familias. En total se repartieron 16 conectividades para 16 familias (muchos más alumnos), 4 familias no las pudimos contactar y se repartieron un total de 43 dispositivos del centro (de las 95 peticiones iniciales que hubo) y se tramitaron ayudas urgentes de alimentos con los servicios sociales de base. El cambio a nivel social se ha evidenciado por ejemplo como vemos

reflejado en los datos de alumnado con beca de comedor escolar, ha aumentado exponencialmente y actualmente hay 171 alumnos con entre el 70% y el 100% de ayuda para el servicio de comedor escolar, que con los parámetros actuales para intentar paliar situaciones desfavorecidas a nivel de equidad, serían creditores de tener el reconocimiento NEE de tipo B (únicamente se actualizará en Infantil 3 años y 1o de la ESO en el curso 22-23).

Los centros del municipio coincidimos en la necesidad de poner en marcha un plan de corresponsabilidad junto con la entidad local que implica una inversión económica municipal, un Plan de Entorno, para abordar las necesidades actuales, aunque la dificultad de poder llevar a cabo esta actuación deriva de la no convocatoria de consejo escolar municipal en los últimos tres cursos. Además, en los últimos dos cursos escolares no se han publicitado convocatorias de subvenciones para los centros escolares y se han omitido los acuerdos de diversas reuniones que evidencian los dos informes de patologías que avalan la necesidad de inversión en las instalaciones por razones de seguridad.

La complejidad también ha aumentado en lo relacionado a las necesidades educativas. La comarca del Garraf, en la que nos situamos, no dispone de centros de educación especial propiamente y trabaja la inclusión desde la década de los 80. Es un dato importante, porque la diversidad en las aulas y en el centro ordinario alcanza una dificultad significativa, habiendo sido motivo para diversas familias de movilizarse y cambiar de domicilio a la comarca con la firme voluntad de que sus hijos/as estén escolarizados en un centro ordinario. Estar en la comarca, supone gozar de los recursos que se han repartido de forma igualitaria, pero no equitativa, a la vez que estadísticamente no es posible probar únicamente a partir de datos la complejidad de los centros porque los servicios que han de permitir tener los reconocimientos de necesidades específicas están colapsados. Como ejemplo, el listado de alumnado pendiente de ser valorado por el Equipo de Atención Psicopedagógica asciende a 39, sumados 12 alumnos/as que ya disponen de informes

externos de centros privados, pero están a la espera de tener el informe de reconocimiento de dichas NEE.

La ratio, aun con altas y bajas de matrícula viva constante, se sitúa por encima de 25 alumnos/as por clase. La planificación de grupos a nivel municipal ofrece una oferta muy ajustada que no permite margen para la elevada movilidad y matrícula viva que está viviendo el municipio y hace sobrepasar el diez por ciento de margen que hace que cuando todo el municipio está sobrepasado se abran nuevos grupos de forma esporádica en un centro determinado y la asignación de alumnado nuevo en el centro en el que hay vacantes por grupos creados a mitad de escolaridad genera tensiones en otros para intentar no separar hermanos/as de otros cursos.

Tabla 1

Distribución del alumnado

NIVEL	GRUPOS	ORDINARIO	NESE	NEE A	NEE B	NEE C	TOTAL	RATIO
P3	2	35	0	0	3	8	46	4 (-6)
P4	2	44	0	1	0	5	50	0
P5	2	48	0	1	0	4	53	-3
1o	3	65	0	1	0	0	66	9
2o	2	51	1	2	1	1	56	-6
3o	2	48	0	0	0	2	50	0
4o	2	43	1	3	2	4	53	-3
5o	4	89	6	6	1	2	104	-4
6o	3	69	3	3	1	3	79	-4
TOTALES	22	492	11	17	8	29	557	

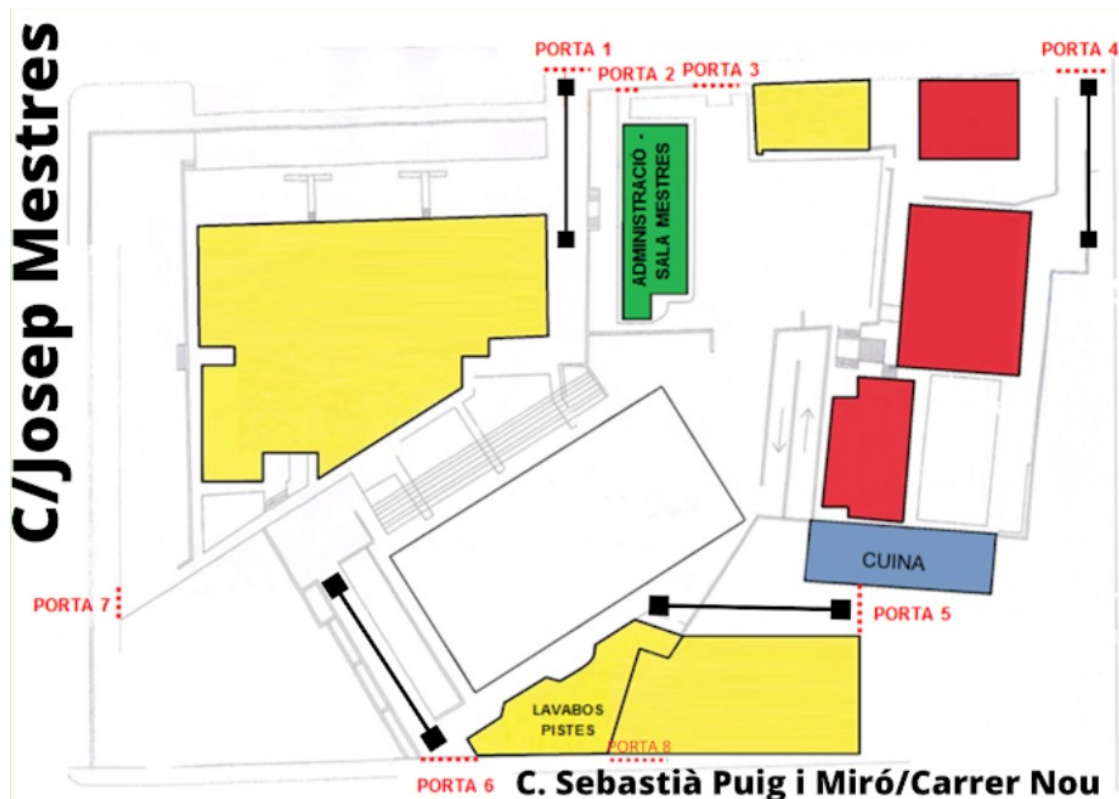
Fuente: Información extraída del registro de alumnado de centros (RALC).

Por lo que respecta a las instalaciones, los espacios se encuentran dispersos en nueve edificios, disponiendo de aula con espacios de juego simbólico, aula de música, biblioteca, aula de inglés para desdoblarse la expresión oral en toda la educación primaria, aula TAC, dos espacios para desdoblarse y trabajar con metodologías de grupo reducido, un espacio para desdoblarse al alumnado de educación infantil, uno de libre circulación, uno multisensorial, un aula de acogida, un gimnasio, una

sala de psicomotricidad, una antigua tutoría reconvertida en aula de audición y lenguaje, un espacio para el Centro de Recursos Educativos para Deficiencias Auditivas (CREDA), uno para el Equipo de Asesoramiento Psicopedagógico (EAP) y para poder hacer entrevistas, un despacho, una sala de maestros y un comedor.

Figura 1

Plano edificios, patios y entradas centro.



Fuente: Elaboración propia.

Anteriormente, el “Pla d’Impuls a la Lectura” (de ahora en adelante, ILEC) se implementó con éxito como proyecto de innovación común en todo el centro. Se trata de un programa educativo para fomentar y practicar el gusto por la lectura para trabajar estrategias de comprensión lectora y potenciar la lectura en todas las áreas y materias y así aumentar la competencia lingüística y desarrollar el hábito lector del alumnado.

Cabe destacar, en cuanto a la comunidad educativa del centro, la gran labor llevada a cabo por la Asociación de familias del alumnado que es la que gestiona los servicios de comedor, acogida matutina, casal de tarde y diversas actividades extraescolares de las que puede disfrutar el alumnado del centro.

La continuidad de las medidas para la incentivación del esfuerzo y la excelencia con reconocimientos por parte del equipo docente y el equipo directivo dan importancia al refuerzo positivo, inspirándonos en autores como Martin Seligman.

La implementación de la sesión semanal de tutoría individualizada de 4o a 6o y la creación del espacio “parlem” (hablemos) para dicha finalidad han supuesto un pequeño avance en el trabajo de convivencia en el centro, junto con las figuras de “mediadors de pati” para favorecer la mediación entre iguales y potenciar el desarrollo de las herramientas personales que lo permitan, así como las estrategias trabajadas de forma transversal en los talleres de educación emocional y el proyecto participativo de “el pati que volem” (el patio que queremos).

El eje transversal (con el punto álgido de la semana cultural) sigue estando muy bien valorado por parte de toda la comunidad educativa y supone un nexo de unión de todo el centro junto a otras festividades como el concierto de Navidad, castañada, la despedida del alumnado de 6o o el Carnaval (festividad muy importante en la comarca). Es necesario velar por el seguimiento y sacar el máximo rendimiento de la oportunidad que da de “hacer pueblo y hacer escuela” potenciando las tradiciones y el hecho de hacer actividades conjuntas. Las actividades introducidas por “Sant Jordi” y la celebración del Día internacional de la música han sido muy bien recibidas.

En la misma línea de hacer pueblo y hacer escuela cabe mencionar la valoración positiva de la música como eje vertebrador en las diferentes festividades del propio centro, la consolidación de la participación en el proyecto “Cantània”, el despliegue de proyectos como “Harmònicus” y “Sardatic” pero principalmente el de la “Brass Band del Charlie”, la colaboración estable con la radio local, la relación con el resto de centros del municipio y con diversas entidades. La escuela también forma parte del “Pla Català de l’Esport Escolar” (Plan ccatalán del deporte escolar) y está valorado positivamente en las diferentes memorias y en las coordinaciones de extraescolares con la Asociación de Familias de Alumnos/as (en adelante, AFA).

Igualmente cabe destacar el trabajo con medio grupo en una sesión semanal a partir de 1o para trabajar la parte oral en lengua inglesa, el trabajo de expresión oral con medio grupo, la codocencia siempre que hay actividades de expresión escrita para incidir directamente en la mejora de dicha competencia.

El trabajo de matemáticas manipulativas está implementado en todo el centro, pero es necesario darle continuidad para propiciar una estabilización y una mejora específicamente en resolución de problemas y establecer conexiones.

Las propuestas de participación abiertas a las familias se han llevado a cabo con éxito: charlas participativas, el “patí que volem”, cambio de las reuniones de inicio de curso muy bien valorado, participación y implicación de las familias delegadas en la vida del centro y actividades participativas en Educación Infantil en las aulas.

Es necesario seguir dedicando esfuerzos para mejorar la competencia digital del alumnado y del equipo docente y desarrollar la “Estratègia digital de centre” (de ahora en adelante, EDC).

Tabla 2

Matriz DAFO

A continuación, se presenta una tabla DAFO en la que se pueden observar de forma resumida las dificultades y fortalezas que presenta nuestro centro y permiten el análisis y diagnóstico de la situación actual:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Dispersión de los espacios escolares.</p> <p>Cierto “desencanto” con el funcionamiento de los refuerzos en parte del Ciclo Medio y Ciclo Superior.</p> <p>Disminución de plantilla consecuencia del retorno a una estabilidad como centro de 2 líneas.</p> <p>Matrícula viva constante y aulas masificadas, muchas por encima de los 25 alumnos/aula.</p> <p>Alto índice de alumnado de nueva incorporación al sistema educativo.</p> <p>Admisión de plazas en los últimos cursos a mitad de escolarización sin seguir el proceso desde P3 (Educación Infantil, 3 años).</p> <p>Falta de apoyo económico y de colaboración por parte municipal.</p> <p>Necesidades de mejora en las instalaciones y larga lista de patologías de los edificios que necesitan de inversión.</p>	<p>La plantilla es bastante estable.</p> <p>En cuanto a la organización espacial, se van recuperando espacios “perdidos” por la masificación, debido a la progresiva estabilidad hacia las 2 líneas.</p> <p>Seguir optimizando espacios comunes del centro.</p> <p>Posibilidad de adecuar y mejorar las debilidades detectadas (margen de mejora).</p> <p>Incrementar el uso de las TAC (tecnologías aplicadas a la comunicación) en el ámbito curricular.</p> <p>Conciencia de la necesidad de mejora de la competencia digital por parte del equipo docente.</p> <p>Se ha hecho evidente la necesidad de establecer mecanismos telemáticos para uso continuado con un curso presencial que esté a punto para cualquier contratiempo. No va a retroceder el avance realizado durante la pandemia de la COVID-19.</p> <p>El trabajo de educación emocional realizado en los ciclos y con el alumnado de forma transversal puede aportar cohesión y coherencia al trabajo de convivencia de centro.</p> <p>El decrecimiento de grupos posibilita el trabajo intergrupar y la diversificación de agrupaciones.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El profesorado es bastante responsable y activo en las aulas.</p> <p>Existe un calendario de reuniones que se cumple en líneas generales (comisiones de trabajo, reuniones de coordinación, reuniones de ciclo/comunidad organizativo o pedagógico, nivel, claustro, reuniones informativas con familias...) presenciales y virtuales.</p> <p>Los ciclos funcionan correctamente en cuanto a la organización global.</p> <p>Actualmente están finalizados y actualizados los siguientes documentos: PEC, PGA, MA, NOFC, Plan de formación de centro, Centro formador, carta de compromiso educativo, Plan de Atención a la Diversidad, Plan de Comunicación y Plan de Acogida.</p> <p>Las actividades conjuntas están bien valoradas: festividades diversas y eje transversal.</p> <p>Mantenimiento del ILEC activo y positivo.</p> <p>El trabajo de expresión artística musical es una característica diferencial respecto al resto de oferta en otros centros y un punto fuerte.</p> <p>Puesta en funcionamiento del " Aula el Far" (nombre dado a nuestra Aula de Acogida) con éxito y muy bien valorada.</p>	<p>Diferencias metodológicas significativas entre el profesorado.</p> <p>Observación entre el alumnado de un déficit en comprensión lectora y expresión escrita en lengua catalana, castellana e inglés.</p> <p>Necesidad de elaborar (o seguir revisando) los siguientes documentos:</p> <p>Plan de Acción Tutorial (a partir de ahora, PAT).</p> <p>"Estratègia Digital de Centre" (en adelante EDC).</p> <p>"Projecte de Convivència" (en constante revisió).</p> <p>"Projecte lingüístic" en revisió (en adelante PLC).</p> <p>"Pla de comunicació" (a modificar).</p> <p>Es necesario seguir revisando las programaciones y continuarlas adaptando para que cada vez sean más competenciales y estén adaptadas a la nueva normativa que entrará en vigor en septiembre una vez se publique el despliegue curricular definitivo.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis compartido entre miembros de la comunidad educativa de memorias anuales anteriores, indicadores de sistema y criterios EFQM siguiendo a García de la Torre et al, 2001.

Áreas de Mejora

A partir de la matriz DAFO presentada anteriormente, podemos definir las áreas de mejora siguientes:

1. Proponer actuaciones innovadoras entorno a las TAC que tengan una incidencia directa en el alumnado y que vayan acompañadas de formación del equipo.
2. Cuidar la cohesión social, debido a la complejidad y las diferencias entre el alumnado, tanto a nivel socioeconómico, como para cuidar la acogida al centro y la integración en el entorno próximo del alumnado de nueva incorporación y sus familias.
3. Seguir implementando mejoras a nivel comunicativo y de coordinación para promover la participación de forma fluida y coherente.
4. Aprovechar la oportunidad que da el decrecimiento y la recuperación de espacios para optimizar y desplegar el abanico de recursos de atención a la diversidad con la máxima amplitud posible.
5. Mejora de resultados educativos.

Debido a que hay una serie de “debilidades” en las que no podemos incidir directamente (así como la falta de inversión para solventar las patologías a nivel de infraestructuras, aunque sí seamos insistentes a nivel de Dirección con las Administraciones pertinentes o el alto índice de alumnado de nueva incorporación o la tasa de matrícula viva), vamos a centrarnos en aquellas debilidades y amenazas que tenemos la oportunidad de mejorar:

- Seguir el Plan de Acogida diseñado tanto para el alumnado (matrícula viva), como sus familias, así como cuidar la llegada de profesorado al centro.

- Proponer actuaciones innovadoras entorno a las TAC que tengan una incidencia en el alumnado y vayan acompañadas de formación continuada entre el equipo docente.

- Aprovechar las oportunidades del decrecimiento para trabajar intergrupalmente y diversificar el abanico de recursos de atención a la diversidad, como la codocencia, la partición de

grupos para trabajar en grupo reducido, la intervención de docentes de pedagogía terapéutica en el aula o la intervención temprana de la maestra de audición y lenguaje en P3.

- Proponer actuaciones a nivel metodológico innovadoras que tengan una incidencia directa en la mejora de resultados educativos según las necesidades detectadas, específicamente en la expresión oral, la expresión escrita, y la resolución de problemas.

El liderazgo Distribuido y la Organización del Centro

En el día a día, con el desarrollo de los objetivos del proyecto, pero actualizado en las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (NOFC), se destacan las siguientes características:

- Promover la participación de la comunidad educativa en el PEC:
 - Del equipo docente en las comunidades, las comisiones, el liderazgo de diferentes proyectos, el impulso de la formación interna, el Claustro y el Consejo Escolar. Todo ello está desarrollado más adelante en éste mismo punto.
 - De las familias a través del AFA, del Consejo Escolar y de las familias delegadas.
 - Del alumnado a través del “Consell d’infants”, los mediadores de patio, los bibliovoluntarios, etc.
- La mejora continua de las propuestas de los diferentes escenarios de aprendizaje planteados y la evaluación.
- Favorecer la satisfacción de los miembros del equipo, promoviendo el crecimiento profesional y la formación, empoderando a través de responsabilidades compartidas.
- La autonomía de gestión que, amparados en el Decreto 102/2010 de autonomía de centros, nos permite establecer todo lo anterior.

Para desarrollar el liderazgo distribuido entre el equipo docente, cabe destacar la doble organización horizontal (por comunidades de pequeños, medianos y mayores según los niveles de intervención) y vertical (por comisiones en las que hay representación de todas las comunidades de

P3 a 6o). También es imprescindible el equipo de coordinación. En éstas dos formas de organización, se despliegan dos aspectos importantes:

- Compartir responsabilidades con el equipo, empoderar a miembros del equipo docente en determinadas responsabilidades, promover su desarrollo profesional y cuidar el trato y la confianza en el equipo.
- Trabajar a la vez la coherencia de línea a nivel pedagógico y organizativo y la cohesión de equipos propiciando el acompañamiento y apoyo entre los cursos más cercanos con personas clave que transmiten seguridad, experiencia y buen hacer, así como diligencia y compromiso con el centro.

Cada semana se hace una reunión de coordinación liderada por el jefe de estudios. En ella están representadas las tres comunidades y dichas figuras suponen una extensión del equipo directivo, dado que el claustro es muy numeroso. Cada semana, en horario no lectivo de mediodía, habrá una sesión de ciclo organizativo liderada por cada una de las coordinadoras, otra de comisiones y otra de ciclo pedagógico, además de las reservadas para atención de familias o programación de nivel o especialidades.

Tanto las coordinaciones como las comisiones, fomentan la implicación del personal que trabajamos en equipo compartiendo objetivos para dar coherencia y consolidar la línea de centro en diversos aspectos.

Cada sesión de ciclo organizativo y cada sesión de comisiones dispone de un documento de retorno con el equipo directivo para poder dar respuesta en la siguiente coordinación si hay propuestas, modificaciones u otros temas surgidos. Los acuerdos a tratar en claustro también se trabajarán previamente en las comunidades a través de la coordinación y el retorno para poder promover la participación en grupos más reducidos y llegar a las sesiones de claustro con los acuerdos ya trabajados previamente y así agilizarlos.

A continuación, se presenta un horario de cómo se organiza la coordinación de comunidades, ciclos pedagógicos y comisiones.

Tabla 3

Horario de organización de coordinaciones

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:30 – 11:00	REUNIÓN ED (preparación coordinaciones)	COORDINA- CIÓN Y RETORNO			
12:30-13:30	NIVEL	CICLO ORGANIZATIVO (por comunidades)	CICLO PEDAGÓGICO (por comunidades)	COMISIONES (la última semana de cada mes varía).	ATENCIÓN A FAMILIAS
15:00-15:45				RETORNO DE COMISIONES AL Equipo directivo	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las comisiones disponemos de las siguientes, todas ellas lideradas por docentes no coordinadores de comunidad (a excepción de la CAD y la de comunicación, lideradas por miembros del equipo directivo) y con representantes de todas las comunidades, que se encargan de traspasar o exponer acuerdos, así como de recoger información y participación para trabajar en el grupo de la comisión. De ésta forma se intenta potenciar las virtudes y preferencias de cada miembro del claustro y dar relevancia al aporte individual para la mejora colectiva y favorecer así el trabajo en equipo:

- Comisión de biblioteca (se integra el préstamo, la formación, la gestión de bibliovoluntarios/as y los dos bibliopatios) liderada por una docente con mención en biblioteca escolar, perteneciente al grupo de trabajo a nivel comarcal e integrada en la red de bibliotecas.
- Comisión de patios (que se extiende una parte del curso y se transforma en mixta con la participación de familias delegadas voluntarias), liderada también por la técnica de educación infantil.

- Comisión de convivencia (está integrada en ella el grupo impulsor del Plan de prevención de violencias machistas entre el alumnado de primaria, así como la gestión del grupo de mediadores de patio) y un miembro pertenece a la comisión de convivencia preceptiva del Consejo Escolar y a la de Comedor.
- Comisión de Atención a la Diversidad (integrada por la referente del EAP, maestra de audición y lenguaje, dirección, jefe de estudios y maestras de pedagogía terapéutica), que tiene un papel fundamental en la priorización de casos para ser atendidos por el EAP, la difusión y acompañamiento al equipo en la elaboración de los Planes Individualizados y las orientaciones al equipo docente.
- Comisión TAC, liderada por el coordinador TAC.
- Comisión de comunicación, liderada por la secretaria del centro, que gestionan la participación de toda la escuela en la revista escolar y las redes sociales.
- Comisión de seguimiento de ILEC, que garantiza y acompaña en las tutorías de los diferentes niveles que se lleven a cabo los talleres de estrategias lectoras establecidos para cada ciclo recogiendo evidencias, así como recoge si hay nuevas propuestas o modificaciones que nos permitan ampliar el banco de talleres propios o promoviendo la formación interna al inicio de curso para docentes de nueva incorporación.

Además de éstas últimas, también una vez al mes, en el mismo horario, un representante de cada nivel acude a las siguientes:

- Comisión de conocimiento del medio natural, social y cultural para seguir con el trabajo previo de desglose curricular y retirada de libros de texto y hacer un seguimiento de los proyectos de trabajo y valoración de los mismos con propuestas de mejora para posteriores cursos.
- Comisión de matemáticas, que da seguimiento a la propuesta implementada en el mandato anterior de matemática manipulativa y formaciones internas realizadas, compran o reponen materiales adquiridos o elaborados.

- “La ràdio del Charlie” liderada por una docente de la comunidad de mayores, que a través de representantes de todos los niveles organiza la participación de todos los niveles de forma semanal y da vida al “podcast” y proponen temas para que haya variedad y sean adecuados a cada nivel.

El equipo directivo y el equipo de coordinación

El equipo directivo del centro estará formado por los siguientes cargos unipersonales:

- Directora: Glòria Carretero Blanco, docente de primaria con especialidad en educación musical.
- Jefe de estudios: Roger Guinda García, una persona fiable, disciplinada, organizada, seguidora del método, observadora de las reglas y constructora de conceptos. Buena comunicación con el equipo docente, ha formado parte de las distintas comunidades de primaria como tutor.
- Secretaria: Elisabet Majadas López, persona con un amplio conocimiento del centro, encargada de sistematizar la gestión económica, comprometida, intuitiva, con una amplia visión de las situaciones y con capacidad de innovar. Asumirá parte de la labor de comunicación, como responsable de redes sociales y web.

Dentro de dicho núcleo están representadas tanto la Educación Infantil, como la Educación Primaria.

Así mismo, el equipo de coordinación estará formado por tres docentes con tal que haya representación de todas las comunidades educativas. Se entiende dicho núcleo como la extensión del Equipo Directivo en las diferentes comunidades, el motor de cambio y así como del funcionamiento día a día del centro fomentando el liderazgo distribuido con su papel crucial que se hace extensivo a todos los miembros del equipo docente. La comunicación en coordinación, documento compartido de retorno, actas de cada reunión¹ de gestión organizativa, reunión de

1 Ver anexo.

retorno², etc. facilitan y agilizan la comunicación haciendo posible que llegue a todas las personas integrantes sin “perder” información o “tempos” por el camino, así como garantizando que las demandas, propuestas y dudas en el retorno sean atendidas y contestadas haciéndonos sentir escuchados y formando parte del engranaje.

Objetivos del Proyecto

Se ha elaborado el Proyecto, tal y como se avanza en la introducción, pensando en la escuela como modelo de organización abierto con la participación de familias, alumnado y profesorado que tenga como objetivo prioritario la EDUCACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO:

- Que sea participativo y eficaz.
- Que siga teniendo como eje central el/la alumno/a.
- Que quede reflejado en un proyecto compartido e integrador de toda la comunidad educativa.
- Que cuente con la participación activa del equipo docente en diferentes decisiones, siguiendo los diferentes procesos educativos y en todos los ámbitos que eso comporta.
- Los principios que deberán seguir rigiendo mi intervención en la dirección harán referencia principalmente a los ámbitos de participación de los integrantes de la comunidad educativa.

Por ello, tal como marca el “Departament d’Educació”, en los objetivos prioritarios del sistema educativo, siguiendo el principio de escuela inclusiva y de acuerdo con las características propias de nuestro centro, podemos asumir y enfocar los ejes estratégicos en las siguientes líneas de actuación previstas para el despliegue del PEC:

- Seguir velando por la mejora de la coordinación pedagógica.
- Seguir velando por la mejora de los canales de comunicación entre los diferentes órganos de gestión del centro.

2 Ver anexo.

- Continuar actualizando la documentación del centro.
- Optimizar la gestión de recursos del centro.
- Potenciar la inclusión del alumnado.
- Mejorar las competencias básicas.
- Velar, no únicamente por la integración, sino también por el incremento de uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) en las aulas.
- Seguir mejorando la cohesión social a través de la música entre los diferentes alumnos/as del municipio y fomentar el sentimiento de pertenencia al municipio.
- Continuar trabajando por la mejora de la imagen de la escuela.

Tras realizar la DAFO, se desarrollará la planificación estratégica para promover la consecución de los siguientes objetivos:

1. Implicar a la comunidad educativa en el PEC
2. Actualizar y agilizar la gestión de centro
3. Potenciar la inclusión del alumnado
4. Mejorar la competencia matemática y lingüística
5. Velar por la mejora de la cultura digital de centro y la competencia digital del alumnado
6. Reimpulsar el trabajo competencial
7. Integrar la educación emocional, los valores y la convivencia en la vida diaria del centro
8. Mejorar la imagen de la escuela

Desarrollo Estratégico de los Objetivos del Proyecto de Dirección: Estrategias, Actuaciones, Indicadores, temporalización y Recursos

A continuación se especifican los objetivos de cada ámbito, las actuaciones previstas para poder llegar a la consecución de cada uno de los objetivos, la temporalización a lo largo de cada uno de los cuatro años de vigencia del Proyecto de Dirección con tal de saber si es una fase inicial, de

desarrollo o consolidación, las personas responsables para distribuir e implicar los agentes implicados, los recursos y los indicadores para evaluar el proceso, dando un valor inicial y uno planteado como óptimo al final para poder medir la evolución, el grado de consecución, satisfacción y mejora.

Algunos ofrecen continuidad a la labor empezada en el mandato anterior, otros suponen modificaciones y otros proponen actuaciones innovadoras. Como es habitual, aparecerán en las futuras PGA y MA, documentos en los cuales se irán haciendo las modificaciones pertinentes en caso que sean necesarias.

A destacar que muchas de las actuaciones están previstas ser implementadas desde el minuto cero del nuevo mandato, o bien como una forma metódica de trabajar o bien para porque se consideran asumibles y así puede haber tiempo de re-programar, modificar o tal vez añadir futuribles objetivos a desarrollar y avanzar su propuesta a través de las PGAs aprobándolas por Consejo Escolar y posteriormente añadirlas al finalizar el mandato en la evaluación y rendición de cuentas.

También cabe destacar aquellas que suponen **actuaciones innovadoras** en nuestro centro:

- La introducción en la programación de aula de actividades participativas en toda primaria (actualmente únicamente lo realiza infantil) para hacer próximo el trabajo del día a día y hacer a las familias partícipes de la vida diaria escolar.
- Aumentar la presencia de la maestra de audición y lenguaje en Educación Infantil iniciando el taller de apraxias en P3 y estando como segunda persona durante el proceso de adaptación en el mes de septiembre en las dos aulas de P3 de forma alterna para detectar posibles dificultades de forma precoz y activar la derivación.
- Promover actividades participativas de expresión oral en lengua inglesa e incluir el inglés “esporádico” en la vida del centro.
- Introducir la educación física en inglés en 5o y 6o de Primaria.

- Incluir las propuestas de resolución de problemas, enigmas y retos en los espacios de libre circulación de Educación Infantil.
- Impulsar el uso de los dispositivos tecnológicos en los diferentes ciclos, pero especialmente con equipo propio en 5o y 6o.
- Trabajar la consciencia, la regulación, la autonomía y la competencia emocional a través de la gamificación y el cine.
- Incluir un espacio temporal diario para la regulación y la vuelta a la calma una vez acabado el recreo.

Ámbito de Gestión organizacional

En un centro de las dimensiones de la Escola Josep Andreu Charlie Rivel, movilizar el engranaje no es sencillo, por ello es necesario cuidar y pulir poco a poco aspectos para que la comunicación y la gestión de personal y personas funcione y sea cada vez más óptima. Es necesario desarrollar y hacer inherentes estrategias que permitan garantizar el correcto funcionamiento, promoviendo la participación de todos los miembros y poniendo en práctica la escucha activa de forma que sea evidente para todos los miembros sentirse escuchados y parte importante de la organización: alumnado, familias, equipo, comunicación interna y externa, con las administraciones, la AFA, etc.

En el Ámbito de Gestión organizacional se desarrollarán los siguientes objetivos:

- Implicar a la comunidad educativa en el PEC
- Actualizar y agilizar la gestión de centro

Tabla 4

Planificación estratégica de los objetivos correspondientes al ámbito de gestión organizacional

OBJETIVO 1: Implicar a la comunidad educativa en el PEC							
Estrategia 1.1: Implicación del equipo docente en la toma de decisiones							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
1.1.1.- Realizar reuniones interciclos (desde la comunidad de pequeños a la de mayores) con tal de llegar a acuerdos metodológicos y establecer criterios de evaluación.	Jefe de estudios	Acuerdos de comunidad Material elaborado	Número de sesiones de reuniones realizadas cada curso. (Vi=3, Vo=9)	x	x	x	x
1.1.2.- Hacer de la comunidad un lugar de participación activa para todos/as mejorando los canales de comunicación con el claustro y favoreciendo el “feedback” necesario para la implicación de todo el profesorado.	Jefe de estudios	Actas, orden del día, documentos de acuerdos de comunidad y espacio horario para el retorno tras la reunión de comunidad.	Índice de satisfacción del plan de comunicación de la comunidad educativa (cuestionario de la comunidad). (Vi=63%, Vo=85%)	x	x	x	x
Estrategia 1.2: Fomento de la participación e implicación de las familias en la escuela							
1.2.1.- Establecer un calendario de reuniones periódicas con la AFA a fin de reforzar la colaboración mutua.	Directora	Orden del día de cada convocatoria.	Número de sesiones de reuniones realizadas cada curso. (Vi=3, Vo=9)	x	x	x	x
1.2.2.- Continuar dando visibilidad publicitando las acciones de colaboración mutua con la AFA para extender la conciencia de pertinencia al centro y favorecer la implicación de las familias.	Directora	Revista “Saltatàpies” Dinantia Web Redes sociales	Número de acciones publicitadas en redes sociales realizadas en colaboración la AFA por curso. (Vi=6, Vo=18)	x	x	x	x
1.2.3.- Seguir estableciendo el calendario de reuniones periódicas con las familias delegadas a fin de reforzar la colaboración y fomentar la participación de las familias en las actividades del	Directora	Orden del día de las convocatorias.	Índice de valoración de los acuerdos aplicados por parte de las familias. (Vi=47 %, Vo=90 %)	x	x	x	x

centro.							
1.2.4.- Establecer el trabajo colaborativo iniciado por toda la comunidad educativa con el proyecto “el pati que volem”	Coordinadora del proyecto y la comisión inicial de docentes y equipo directivo.	Espacio físico y temporal para convocatorias con las familias, recursos materiales y humanos.	Índice de participación de las familias en las reuniones/actividades en torno al proyecto “el pati que volem”. (Vi=10 %, Vo=50 %)	x	x	x	x
1.2.5.- Aumentar la participación de las familias en diferentes actividades y proyectos de aula en cada uno de los niveles educativos (actualmente únicamente secuenciadas en Educación Infantil)	Equipo docente	Calendario y material para las actividades propuestas	Índice de participación de las familias en las actividades y proyecto de aula. (Vi=60 %, Vo=95 %)	x	x	x	x
Estrategia 1.3: Fomento de la participación democrática del alumnado en la escuela							
1.3.1.- Elegir delegados/as de aula en toda la primaria como representantes en el “Consell d’infants”	Tutores/as	Tutores y tutoría.	Porcentaje de aulas con delegado/a elegido que participa en el “Consell d’infants”. (Vi=60 %, Vo=100 %)	x	x	x	x
1.3.2.-Realizar una reunión mensual entre delegados de aula y jefe de estudios	Jefe de estudios	Una hora mensual en horario lectivo, actas e informaciones para las aulas.	Índice de acuerdos del “Consell d’infants” que han sido aplicados. (Vi=20 %, Vo=100 %)	x	x	x	x

OBJETIVO 2: Actualizar y agilizar la gestión de centro							
Estrategia 2.1: Revisión y actualización de la documentación del centro							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
2.1.1.- Actualizar, aprobar y difundir el PEC	Directora	Documento previo y tiempo				x	
2.1.2.- Elaborar y difundir el Plan de Comunicación y marketing	Secretaria	Documento elaborado		x			

2.1.3.- Actualizar, aprobar y difundir las NOFC	Directora	Documento elaborado pendiente de modificación, aprobación y difusión		x			
2.1.4.- Adecuar el documento de información de la carpeta del archivo digital de documentación básica de cada grupo de alumnado (carpeta de clase)	Jefe de estudios	Soporte del administrativo y tutores de grupos. Carpetas de clase digitales.		x	x	x	x
2.1.5.- Actualizar, sistematizar y difundir el Plan de Acogida	Equipo directivo AA de centro	Documento actual		x			
2.1.6.- Publicar, comunicar e implementar el Plan de Convivencia	Comisión creada	Trabajo previo recogido en la comisión y recursos de educación emocional de las formaciones	<p>-Grado de elaboración e implementación de cada documento. (Vi= 0, Vo=100%)</p> <p>-Sesiones de trabajo y acuerdos que se implementan des de diferentes agentes de la comunidad por documento. (Vi=0, Vo=5)</p>	x			
2.1.7.- Finalizar, aprobar y publicar la Estrategia Digital de Centro	Coordinador TAC	Documento elaborado anterior y encuestas de recogida de datos (“eina selfie”)	<p>-Índice de satisfacción medio del contenido de los documentos de centro por parte de la comunidad educativa (cuestionario de la comunidad). (Vi=0, Vo=95 %)</p>		x		

Estrategia 2.2: Mejora de los canales de comunicación							
2.2.1.- Establecer un calendario anual únicamente digital con la previsión de reuniones, informes, fiestas, salidas, talleres, formación, etc. con información diferenciada para el equipo, las familias, publicación en web, equipo directivo, comedor, extraescolares, etc.	Jefe de estudios	“Calendar”	Porcentaje de cumplimiento del calendario por parte de la comunidad. (Vi=60 %, Vo=95 %)	x	x	x	x
2.2.2.- Establecer los retornos de ciclo simultáneos con “Goolge drive” compartido con el equipo de coordinación	Jefe de estudios	“Google drive”	Índice de satisfacción de los retornos por parte de los miembros implicados. (Vi=0 %, Vo= 80%)	x	x	x	x
2.2.3.- Programar sesiones de formación interna para promover la utilización de los recursos electrónicos que se vayan añadiendo a los ya establecidos (drive, Dinantia, etc.)	Coordinador TAC	Recursos materiales y humanos en el centro	Porcentaje de docentes participantes en las sesiones de formación interna. (Vi=65 %, Vo= 80%)	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Àmbito Pedagògic

El presente àmbito es el mÀs importante, el mÀs compartido entre el equipo y el mÀs analizado constantemente porque al final, todas las mejoras que proponemos implementar estÀn vinculadas al proceso de enseÀanza aprendizaje, a la mejora de los resultados, a la adecuaci3n y la adaptaci3n, a la educaci3n inclusiva y consecuentemente a la reducci3n del fracaso escolar.

Tanto a nivel de pruebas internas como externas, sabemos que el gran margen de mejora estÀ en conseguir aumentar la tasa de excelencia especÌficamente en:

- Resoluci3n de problemas.
- Expresi3n escrita (en las 3 lenguas).

Por ello, tras ser propuestas en el primer mandato, se habÌan llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- Codocencia en toda primaria en una sesi3n semanal dedicada a la expresi3n escrita con dos docentes del mismo nivel en el aula; el 5o y 6o en lengua castellana.
- Formaci3n y acuerdos pedag3gicos compartidos del proceso de la escritura y la escritura creativa.
- Planificaci3n de una propuesta de expresi3n oral a travÈs de exposiciones, juegos, traducci3n simultÀnea, etc. realizada por una misma docente desde 1o a 6o con medio grupo de forma quincenal para poder aumentar la riqueza de vocabulario y promover asÌ una mejora a su vez en la expresi3n escrita.
- Cambio metodol3gico en matemÀticas, de forma que la introducci3n de nuevos conceptos siempre es de forma manipulativa y soportes en el aula. La intenci3n de Èsta medida era aumentar la excelencia de los resultados en la resoluci3n de problemas (en numeraci3n y cÀlculo, estadÌstica, etc. los resultados ya se consideraban correctos, por encima de la media), se ha ido implementando ciclo a ciclo y ha ido acompaÀada de

cinco cursos de formación de centro e intercambio pedagógico. Actualmente se empiezan a ver cambios y por tanto hay que mantenerlo.

- Una sesión semanal de medio grupo de 1o a 6o para trabajar la oralidad en lengua inglesa. En el caso de 6o, es compartida por dos especialistas, cosa que permite trabajar con medio grupo el “speacking” y con el otro medio el “writing”. Se da continuidad.
- ILEC cuidado, con buenos resultados en comprensión lectora, con un alto índice de participación en el préstamo de la biblioteca y sumando usuarios en los bibliopatios. Se mantendrá el “doble desdoble” con la tutora y una misma persona en codocencia con únicamente medio grupo en 1o y 2o para trabajar una hora semanal específicamente talleres de estrategias de comprensión lectora.

También cabe destacar una actuación ya iniciada para seguir dando sentido a la educación competencial, con la voluntad de trabajar de forma cada vez más competencial, se inició una comisión de trabajo de conocimiento del medio que trabajó el currículum para no dejar nada de lado e hizo una propuesta inicial de proyectos de trabajo para poder prescindir del libro de texto, pero garantizando el currículum y acompañando al equipo en el proceso metodológico de cambio.

Todas las anteriores tendrán continuidad, bien porque ya forman parte de la forma de trabajar, bien porque cabe dar un margen para poder ver resultados, bien porque están en proceso y se incluyen en el presente Proyecto.

Pero a todas ellas, cabe sumar aquellas innovadoras, necesarias para poder seguir avanzando:

- Iniciar el taller de apraxias en P3 y estando como segunda persona durante el proceso de adaptación en el mes de septiembre en las dos aulas de P3 de forma alterna para detectar posibles dificultades de forma precoz y activar la derivación.
- Promover actividades participativas de expresión oral en lengua inglesa e incluir el inglés “esporádico” en la vida del centro.

- Introducir la educación física en inglés en 5o y 6o de Primaria.
- Incluir las propuestas de resolución de problemas, enigmas y retos en los espacios de libre circulación de Educación Infantil.
- Impulsar el uso de los dispositivos tecnológicos en los diferentes ciclos, pero especialmente con equipo propio en 5o y 6o.

A su vez, y conscientes de los constantes cambios a nivel tecnológico, y siguiendo la misma línea de dar continuidad al trabajo iniciado recientemente y a su vez proponer innovaciones con perspectiva de futuro, se implementa como acción innovadora el dispositivo propio en 5o y 6o de primaria y se consolida el “Classroom” en la comunidad de mayores.

En resumen, todo ello está englobado en los siguientes objetivos de ámbito pedagógico:

- Potenciar la inclusión del alumnado
- Mejorar la competencia matemática y lingüística
- Velar por la mejora de la cultura digital de centro y la competencia digital del alumnado
- Reimpulsar el trabajo competencial

Tabla 5

Planificación estratégica de los objetivos correspondientes al ámbito pedagógico

OBJETIVO 3: Potenciar la inclusión del alumnado							
Estrategia 3.1: Optimización de recursos para favorecer la inclusión							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
3.1.1.- Sistematizar reuniones periódicas de tutores con la CAD con tal de establecer los diferentes mecanismos y hacer el seguimiento	Jefe de estudios	Espacio temporal para las reuniones Material previo a las sesiones preparado por el jefe de estudios	Porcentaje de reuniones realizadas respecto a las programadas. (Vi=50 %, Vo=90 %)	x	x	x	x
3.1.2.- Potenciar la flexibilización de los agrupamientos del alumnado, docentes y recursos personales	Jefe de estudios	Docentes Material de aula	Número de alunando que se atiende dentro del aula en el paradigma de atención a la diversidad. (Vi=30, Vo= 90)		x	x	x
3.1.3.- Ofrecer refuerzo y atención a la diversidad dentro del aula	Jefe de estudios	Docentes		x	x	x	x
3.1.4.- Aumentar la presencia de PT y MALL en las aulas de EI para la detección, orientación y atención precoz estableciendo el taller semanal de praxias en P3 y siendo la figura de la MALL (alternada con la TEEI) una segunda persona de refuerzo durante todo el mes de septiembre de adaptación para detectar posibles dificultades de forma precoz	Directora	MALL PT	Porcentaje de sesiones en que hay presencia de PT i MALL en el aula. (Vi=15%, Vo=50 %)	x	x	x	x

OBJETIVO 4: Mejorar la competencia matemática y lingüística								
Estrategia 4.1: Mejora de los resultados en comprensión lectora								
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.				
				1	2	3	4	
4.1.1.- Velar por el mantenimiento y mejora del ILEC	Comisión de seguimiento ILEC	Espacio temporal de coordinación	Grado de consecución de la secuenciación de actividades por aula y talleres. (Vi=60 %, Vo=100%)	x	x	x	x	
4.1.2.- Potenciar las parejas lectora (5o a 3o) y cuentacuentos (6o a P3)	Equipo docente de los niveles implicados	Libros de lectura y parrilla de seguimiento del apadrinamiento	Grado de satisfacción de alumnado y docentes participantes en las parejas lectoras. (Vi= 65 %, Vo=90%)			x	x	
4.1.3.- Seguir organizando los soportes necesarios para trabajar la lectura en cada comunidad de forma diferenciada	Jefe de estudios Equipo docente	Disposición horaria para el doble desdoble en 1o y 2o para el desarrollo de los talleres de estrategias lectoras	Porcentaje de alumnado que supera satisfactoriamente la competencia lectora en las pruebas internas finales. (Vi=60 %, Vo=95 %)	x	x	x	x	
Estrategia 4.2: Potenciación de estrategias metodológicas para introducir y motivar la lectoescritura en Educación Infantil								
4.2.1.- Potenciar el tratamiento fonológico en P4 y P5	MALL Tutoras implicadas	MALL y materiales elaborados	Número de sesiones trimestrales en que se trabaja de forma explícita el tratamiento fonológico. (Vi= 15, Vo=30)	x	x	x	x	
Estrategia 4.3: Mejora de los resultados en expresión escrita								
4.3.1.- Consolidar la implementación de los acuerdos de expresión escrita en Educación Primaria	Jefe de estudios	Trabajo previo realizado	Tasa de alumnado que supera con éxito la expresión escrita en las pruebas de competencias básicas de 6º. (Vi=71 %, Vo=90 %)	x	x	x	x	
4.3.2.- Potenciar la participación en el certamen literario de la Semana Cultural (“Premis Víctor Alari”)	Coordinadora de la comunidad de mayores	Colaboración de tutores/as y certamen en sí	Índice de participación del alumnado en el certamen. (Vi=50 %, Vo=100 %)	x	x	x	x	
4.3.3.- Dar continuidad al trabajo sistematizado	Maestra	Documentos y	Número de sesiones en que se realiza el trabajo	x	x	x	x	

de expresión oral con medio grupo en toda Primaria	responsable de la expresión oral y tutores/as	material generado	sistematizado de expresión oral con medio grupo al trimestre. (Vi= 5, Vo=15)				
Estrategia 4.4: Mejora de la competencia en lengua extranjera							
4.4.1.- Promover actividades participativas de expresión oral en lengua inglesa	Docentes especialistas en inglés	Programación de actividades, espacio temporal	Índice de alumnado que supera con éxito la competencia lingüística en lengua extranjera en las pruebas de CB. (Vi=63%, Vo=85%)	x	x	x	x
4.4.2.- Incluir el inglés oral “esporádico” en la vida del centro procurando la participación en talleres o la vigilancia de patios en inglés por parte de docentes especialistas.	Docentes especialistas en inglés	Recursos humanos	Porcentaje de utilización de la lengua inglesa por parte de los docentes especialistas en momentos diferentes de las sesiones específicas de lengua inglesa. (Vi=0, Vo=70%)	x	x	x	x
4.4.3.- Introducir la educación física (EF) en inglés en 5o y 6o de Primaria	Docente especialista en inglés y EF	Plaza perfilada EF+PAN	Número de unidades didácticas de EF realizadas en lengua inglesa por curso y nivel. (Vi=0, Vo=3)			x	x
Estrategia 4.5: Aumento de la capacidad en la resolución de problemas							
4.5.1.- Consolidar la nueva metodología de cálculo y razonamiento matemático implantado en el primer mandato en todo el centro basada en la manipulación y la experimentación centrada en aspectos cotidianos	Equipo docente	Material adquirido Formaciones previas Espacio temporal de reflexión compartida en claustros y ciclos pedagógicos	Porcentaje de actividades por unidad didáctica en que se programan actividades de carácter manipulativo en el ámbito matemático. (Vi=22 %, Vo=70%)	x	x	x	x
4.5.2.- Incluir las propuestas de resolución de problemas, enigmas y retos en los espacios de libre circulación de Educación Infantil	Coordinadora de EI	Material elaborado	Porcentaje de actividades por unidad didáctica en que se programan actividades basada en resolución de problemas, enigmas y retos. (Vi=0 %, Vo=40%)	x	x	x	x

OBJETIVO 5: Velar por la mejora de la cultura digital de centro y la competencia digital del alumnado							
Estrategia 5.1: Potenciación del uso de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje por parte del profesorado y del alumnado							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
5.1.1.- Garantizar asesoramientos al claustro en cuanto a recursos TIC	Coordinador TAC	Recursos digitales Formación	Número de horas de formación específicas en TIC para el claustro al curso. (Vi=10, Vo=30)	x	x	x	x
5.1.2.- Impulsar el uso de los dispositivos tecnológicos en los procesos de aprendizaje en todos los niveles	Equipo docente	Carro de tabletas Carro de portátiles Aula TAC Material de robótica	Índice de sesiones con utilización de las tabletas y portátiles por parte del alumnado. (Vi=10 %, Vo=40 %)	x	x	x	x
5.1.3.- Consolidación progresiva del uso de las aplicaciones digitales educativas iniciadas durante el confinamiento y otras nueva en el día a día con el alumnado del centro	Equipo docente	Recopilación de recursos compartidos iniciada en el 3r trimestre del curso 19-20	Porcentaje de actividades con uso de aplicaciones digitales educativa por unidad didáctica y por nivel. (Vi=20%, Vo=50%)	x	x	x	x
5.1.4.- Consolidación del “classroom” como recurso permanente en los niveles de 4o, 5o y 6o.	Docentes de la comunidad de mayores	G-suite Classroom Dedicación horaria	Número de unidades didácticas por ámbito y curso escolar planteadas con el recurso Google Classroom. (Vi=1, Vo=4)	x	x	x	x
5.1.5.- Implementación del uso de dispositivos portátiles propios entre el alumnado de 6o.	Tutores/as 6o Coordinador TAC	Dispositivos del Dd'E	Grado de satisfacción de los alumnos con la implementación de dispositivos móviles. (Vi=0%, Vo=80 %)	x	x	x	x
5.1.6.- Implementación del uso de dispositivos portátiles propios entre el alumnado de 5o.	Tutores/as 5o Coordinador TAC	Dispositivos del Dd'E	Grado de satisfacción de los docentes con la implementación de dispositivos móviles. (Vi=0%, Vo=100 %)		x	x	x

OBJETIVO 6: Reimpulsar el trabajo competencial							
Estrategia 6.1: Impulso de los proyectos de trabajo							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
6.1.1.- Implementar los proyectos de trabajo (en adelante, ABP) de conocimiento del medio social y natural, estableciendo una secuenciación en Primaria que permita dar margen a rediseñar si fuese necesario	Coordinador responsable de la comisión Equipo docente	Materiales necesarios Documento realizado el presente curso Franjas de coordinación para valorar y desarrollar propuestas	Número de sesiones secuenciadas con la metodología ABP por trimestre. (Vi=0, Vo=10)	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Àmbito Relacional

Resulta difícil separar los procesos y situaciones de aprendizaje de la convivencia, las relaciones humanas entre la comunidad, el desarrollo de valores, las responsabilidades o la educación emocional. En la escuela, está presente todo ello a la vez y a menudo cuesta diferenciarlo, pero es necesario intentar hacer la bisección para poder planificar lo que nos va a permitir cuidar las relaciones entre miembros de la comunidad educativa y el entorno.

Por ello en el àmbito relacional se propone el desarrollo de los dos objetivos siguientes:

- Integrar la educación emocional, los valores y la convivencia en la vida diaria del centro
- Mejorar la imagen de la escuela

El primero nos permite seguir con medidas que en el mandato anterior fueron innovadoras como la mejora de la cohesión social a través de la música con todo el trabajo del proyecto propio de “Brass band” realizado, muy bien valorado, pero con un recorrido parado a causa de las medidas covid durante dos años y medio en el centro y que, por ello, se debe dar un margen para poder volverlo a impulsar. Pero también nos permite dar cabida a otras innovadoras, como la implementación del espacio diario de regreso a la calma tras el recreo o también el trabajo de consciencia, regulación, autonomía y competencia emocional a través de la gamificación y el cine. A su vez sigue con la importancia de otras medidas destacadas que seguirán formando parte del proyecto día a día, pero ya no constan en el proyecto de dirección por estar ya consolidadas, como lo son los espacios de tutoría personalizada en la comunidad de mayores (4o, 5o y 6o) con el “Espai parlem”.

El segundo objetivo nos recuerda lo imprescindible que es el sentimiento de pertenencia al centro, la vinculación al centro y al entorno próximo, las relaciones más próximas con entidades, asociaciones, clubs, prensa local, administración... Poner en valor las propias prácticas mostrándolas, no sólo a la comunidad educativa, sino a la comunidad en el más amplio sentido. No olvidar trabajar la proyección externa como centro y nutrirnos mutuamente creando sinergias con los agentes del

entorno próximo. Participar y hacer partícipes al alumnado y por extensión a sus familias de la vida local y abrir las puertas a la participación en el centro de toda aquella riqueza que nos ofrece el entorno siempre de acuerdo a los valores de nuestro PEC.

Tabla 6

Planificación estratégica de los objetivos correspondientes al ámbito relacional

OBJETIVO 7: Integrar la educación emocional, los valores y la convivencia en la vida diaria del centro							
Estrategia 7.1: Uso de la educación emocional y en valores para mejorar la convivencia en el centro							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
7.1.1.- Trabajar la consciencia, la regulación, la autonomía y la competencia emocional a través de la gamificación y el cine	Docente responsable de la radio y coordinadora de la comunidad de mayores	Estudio de grabación Proyecciones seleccionadas	Porcentaje de actividades del trabajo emocional a través de la gamificación y el cine. (Vi=5%, Vo=20%)		x	x	x
7.1.2.-Vincular el trabajo emocional hecho en cursos anteriores con el trabajo de las figuras de mediadores/as de patio de 4o, 5o y 6o	Jefe de estudios y tutores de 4o, 5o y 6o	Talleres realizados Reunión de inicio de curso entre el jefe de estudios y los/las mediadores/as de patio	Grado de satisfacción de los docentes respecto el trabajo emocional en relación a la figura del mediador/a. (Vi=43%, Vo=85%)	x	x	x	x
7.1.3.-Introducir elementos estructurales físicos en el patio que supongan una referencia del trabajo transversal realizado en todas las aulas	Coordinadora del proyecto “el pati que volem”	Talleres de emociones realizados los últimos cursos Jornadas participativas “el pati que volem” Recursos materiales y humanos	Número de elementos estructurales físicos introducidos en el patio. (Vi=0, Vo=18)	x	x	x	x
7.1.4.-Incluir un espacio temporal diario para la regulación y la vuelta a la calma una vez	Equipo docente	Distribución horaria	Porcentaje de días en que se destina un espacio temporal para para la regulación y la vuelta a la calma,	x	x	x	x

finalizado el recreo.		Recursos compartidos Estrategias aprendidas en la formación para el equipo de bioyoga	por nivel. (Vi=10 %, Vo=100 %)				
Estrategia 7.2: Mejora de la cohesión social a través de la música							
7.2.1.- Dar continuidad y finalizar el despliegue del Proyecto de la “Brass Band del Charlie”	Docentes especialistas de música	Instrumentos Dedicación horaria de educación artística musical vs. Plástica en los niveles que se despliega	Porcentaje de alumnado por nivel que participa al Proyecto “Brass Band del Charlie”. (Vi=8%, Vo= 20 %)	x	x	x	x
7.2.2.- Visibilizar y poner en valor la labor realizada en el área de música	Docentes de música y Equipo Directivo	Recursos humanos y canales de comunicación	Grado de satisfacción de las familias en referencia al trabajo realizada en el área de música. (Vi=52%, Vo=85 %)	x	x	x	x
7.2.3.- Promover y participar en actividades musicales en red con otros centros	Equipos directivos y docentes de música, coordinadora del grupo de trabajo comarcal	Facilitar espacios para los encuentros intercentros Sardacubelles, taller de Canto Coral, Dansara, Cantània y Seminario de especialistas de música	Número de actividades musicales realizadas con otros centros escolares por curso académico. (Vi=3, Vo=9)	x	x	x	x

OBJETIVO 8: Mejorar la imagen de la escuela

Estrategia 8.1: Potenciación de la proyección externa digital de la escuela							
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Temp.			
				1	2	3	4
8.1.1.- Mantener actualizada la web del centro (la actualización incluye el cambio de dominio)	Coordinador TAC Administrativo Secretaria	Web del centro	Número de actualizaciones anuales que se realizan a la web. (Vi=6, Vo=24)	x	x	x	x
8.1.2.- Velar por el mantenimiento del número de publicaciones en los canales de divulgación establecidos	Comisión de comunicación	Perfiles de Instagram, Twitter y Youtube	Número de publicaciones semanales que se realizan en las redes sociales del centro. (Vi=9, Vo=18)	x	x	x	x
8.1.3.-Incluir el perfil de centro en “Youtube” para la retransmisión en “streaming” de las diferentes festividades.	Comisión de comunicación	Youtube Recursos humanos y digitales del centro	Número de festividades retransmitidas en directo por el canal de la plataforma “Youtube” por curso académico. (Vi=0, Vo=6)		x	x	x
Estrategia 8.2: Apertura de la escuela al municipio							
8.2.1.- Programar y desarrollar actividades dentro del proyecto intergeneracional (hacer “xató”, manualidades, coral, huerto...)	Coordinadoras de comunidades	Disponibilidad de relación con diferentes entidades del municipio	Grado de satisfacción de alumnado, docentes y entidades participantes en las actividades intergeneracionales. (Vi=65 %, Vo=95 %)	x	x	x	x
8.2.2.- Seguir promoviendo “charlas” orientadas a familias sobre temáticas que incidan en educación.	Equipo directivo	Especialistas para las “charlas” propuestas. Soporte de la AFA para atención alumnando. Aula con proyector	Número de charlas programadas y realizadas sobre temáticas educativas por curso. (Vi=2, Vo=6)	x	x	x	x
8.2.3.- Divulgar las actividades de la escuela en la emisora de radio local “Ràdio Cubelles”	Equipo directivo	Equipo de profesionales de	Número de emisiones anuales referentes a la escuela. (Vi=6, Vo=12)	x	x	x	x

		Ràdio Cubelles					
8.2.4.- Organizar la jornada de lectura en voz alta por "Sant Jordi" por parte del alumnado de la comunidad de mayores en un espacio público del municipio e incluir el acto en la programación de la semana cultural local.	Responsable del Certamen de lectura en voz alta del centro	Equipo humano de la comunidad Equipo técnico (micros, mesa de sonido)	Número de jornadas realizadas durante el mandato de Dirección. (Vi=0, Vo=4)	x	x	x	x
8.2.5.- Seguir organizando conjuntamente con otros centros del municipio la jornada solidaria anual de donación de sangre.	Secretaria Tutoras/es de 6o	Equipo de profesionales del "banc de sang i teixits" Recursos materiales e infraestructura del centro	Número de jornadas realizadas durante el mandato de Dirección. (Vi=2, Vo=4)	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Seguimiento y evaluación

Indicadores de Logro

De forma trimestral se analizará y se evaluarán las actuaciones previstas en el presente Proyecto de Dirección siguiendo los indicadores detallados en la planificación estratégica de forma que al finalizar cada curso del mandato formarán parte de la Memoria anual.

De esta forma, en la siguiente PGA se podrán plasmar los cambios, anticipaciones, retrasos o adaptaciones de las actuaciones previstas según el punto donde se haya llegado y se haya reflejado en la memoria.

Asimismo, anualmente, en el Centro Educativo completamos los Indicadores de Seguimiento de Cataluña (SIC) compartidos con la Administración y bajo la supervisión de la Inspección Educativa:

- Número de alumnado matriculado en el centro
- Número de alumnado con NEE
- Número de planes individualizados
- Índice de movilidad del alumnado
- Índice de movilidad del profesorado
- Tasa de absentismo del alumnado
- Tasa de absentismo del profesorado
- Índice de demanda de matriculación de alumnado
- Tasa de promoción por ciclos y niveles
- Tasa de superación de las áreas por niveles
- Tasa de superación de las pruebas de competencias básicas censales de sexto curso de Educación Primaria.

Igualmente, en las cuatro Memorias Anuales que se desprendan del proyecto, aparecerán las evolutivas por grupo:

- Tasa de superación de las pruebas de nivel internas iniciales y finales de lengua catalana por dimensiones.
- Tasa de superación de las pruebas de nivel internas iniciales y finales de lengua castellana por dimensiones.
- Tasa de superación de las pruebas iniciales y finales de lengua inglesa.
- Tasa de superación de matemáticas por dimensiones con evolutiva de resultados de evaluación inicial y final.

Indicadores para el seguimiento global del Proyecto de Dirección

En la planificación estratégica se detallan los indicadores para cada una, pero se pretende poder determinar de una forma ágil, sencilla y transparente la evaluación y es por ello que se ha diseñado la siguiente rúbrica de evaluación del proyecto que pretende tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Actividades realizadas
- Temporalización
- Gestión
- Inclusión
- Comunicación
- Resultados

La evaluación de estos aspectos se realizará siguiendo la rúbrica que consta a continuación en la Tabla 7. Se valorarán dichos ítems a través de una encuesta que se realizará dos veces por curso a los diversos miembros de la comunidad educativa: alumnado, docentes, familias y personal de administración y servicios (PAS).

Se considera necesario realizar esta encuesta a mitad de curso y al final de este para analizar la evolución, la percepción de la gestión y del liderazgo del centro educativo, pudiendo realizar los ajustes que se consideren necesarios.

Asimismo, debido al gran número de miembros de la comunidad educativa y la cantidad considerable de datos que aportarán los cuestionarios referidos, se estudiará la posibilidad de dividir la participación de los miembros de la comunidad educativa en un momento u otro del curso.

Tabla 7

Rúbrica de evaluación del Proyecto de Dirección

Criterios	Insuficiente	Mejorable	Satisfactorio	Muy satisfactorio
Consecución de actividades realizadas en relación a las propuestas	Se han realizado menos del 50% de las actuaciones propuestas.	Entre el 50% y el 70% de las planteadas.	Más del 70% de las programadas.	Entre el 95 y el 100% de las planteadas.
Temporización	No se ha seguido la temporización prevista.	Se ha seguido la temporización prevista en el 50% de ellas.	Se ha seguido la temporización a cuatro años en la mayoría de actuaciones o bajo causa justificada.	Se ha seguido la temporización, incluso se ha podido avanzar alguna actuación prevista.
Gestión	Menos del 50 % de la comunidad educativa valora positivamente la gestión del centro.	Entre el 50 % y el 75 % de la comunidad educativa valora positivamente la gestión del centro.	Entre el 75 % y el 90 % de la comunidad educativa valora positivamente la gestión del centro.	Más del 90 % de la comunidad educativa valora positivamente la gestión del centro.
Inclusión	Menos del 50 % de docentes valoran positivamente las actuaciones que inciden en la mejor de la inclusión del alumnado.	Entre el 50 % y el 65 % de docentes valoran positivamente las actuaciones que inciden en la mejor de la inclusión del alumnado.	Entre el 65 % y el 85 % de docentes valoran positivamente las actuaciones que inciden en la mejor de la inclusión del alumnado.	Más del 85 % de docentes valoran positivamente las actuaciones que inciden en la mejora de la inclusión del alumnado.
Comunicación	No se han realizado las publicaciones previstas.	Se han realizado entre el 50 % y el 70 % de publicaciones previstas.	Se han realizado entre el 70 % y el 90 % de publicaciones previstas.	Se han realizado más del 90 % de publicaciones previstas.
Resultados	Menos del 60 % del alumnado supera las pruebas de competencias básicas.	Entre el 60 % y el 75 % del alumnado supera las pruebas de competencias básicas.	Entre el 75 % y el 90 % del alumnado supera las pruebas de competencias básicas.	Más del 90 % del alumnado supera las pruebas de competencias básicas.

Fuente: Elaboración propia.

Rendición de cuentas

La transparencia y la buena gestión no se puede entender sin la rendición de cuentas que debe hacerse de forma preceptiva pero que a la vez nos ayuda a compartir las necesidades, las miras, las opciones de mejora y los logros. La rendición de cuentas se hace a dos niveles:

- Con la Administración Educativa.
- Con la Comunidad Educativa en el Consejo Escolar.

En nuestro caso, al tratarse de un centro de titularidad pública, además, se debe rendir cuentas de forma anual de la gestión de recursos con el presupuesto y el cierre económico.

Las formas de hacer dicha rendición de cuentas son diversas:

- La aprobación de la Memoria Anual en junio-julio por el Consejo Escolar previo trabajo en el seno del Claustro docente en el que se rinde cuentas de las actuaciones previstas para cada uno de los cursos en concreto siguiendo la propuesta inicial de la PGA en octubre. En ella se incluye el cumplimiento de las actuaciones previstas en el Proyecto de Dirección.
- La aprobación por parte del Consejo Escolar del cierre de la actividad económica tras lo previsto en la presentación del presupuesto anual en el mes de enero anterior.
- Los indicadores oficiales (SIC) aproximadamente en noviembre con la Administración.
- Al finalizar el mandato se rendirá cuentas del mismo tanto al Claustro, como al Consejo Escolar, como a la Administración recopilando las propuestas de mejora que se deriven de la evaluación del mandato. Por su parte, la Inspección emitirá un informe favorable o no a la renovación del mandato si lo considera.

Además, uno de los mecanismos previstos para poder seguir la rúbrica propuesta son las encuestas a la comunidad educativa al finalizar cada curso escolar. Se tendrán en cuenta las

aportaciones que hagan curso a curso a partir de dichas encuestas³ los miembros de la Comunidad Educativa, así como los requerimientos o aportaciones de mejora hechas por la Administración.

La evaluación de las actuaciones y logro de los objetivos y la rendición de cuentas no serían efectivas sin una consiguiente propuesta de mejora para poder modificar aquello que sea necesario y reconducir la trayectoria para poder lograr los objetivos marcados, adaptarlos o actualizarlos a las nuevas realidades y necesidades según evolucione la realidad del Centro Educativo.

3 Ver anexo.

Conclusiones, limitaciones y proyecciones de futuro

Plantear un Proyecto de Dirección como Trabajo Final de Master, supone un reto. Más sabiendo que el presente documento pretende ser un futuro documento real para renovar mandato. La responsabilidad y el compromiso que supone la Dirección de un Centro Educativo es un reto en sí que requiere de valor, de esfuerzo, de superación y de asumir con profundo respeto lo que la toma de decisiones conlleva.

Nuestras decisiones inciden en la educación, en el futuro de un alumnado al que vemos la cara y ponemos nombre y apellidos día a día. No son sólo estadísticas y propuestas, hipótesis, etc. supone poder tomar decisiones que incidan en el diseño de escenarios pedagógicos que estén ligados al futuro de personas críticas, democráticas, ciudadanas y ciudadanos reales que habrán pasado la infancia en el centro que dirigimos y eso conlleva una enorme responsabilidad por parte de la persona que asume la Dirección del centro que no puede ser entendida sin el gran compromiso del que hablaba.

Por ello el proceso de diseño de un Proyecto de Dirección no puede ser individual, no se entiende; es necesario que sea fruto de una profunda reflexión y análisis del entorno, el contexto, la situación actual, dónde pretendemos dirigirnos y que todo ello sea compartido. Porque en la educación no podemos estar solos, es necesario ir de la mano de las familias, del alumnado, del equipo que trabajamos incansablemente con acuerdos y desacuerdos, pero compartiendo el mismo objetivo: trabajar por la calidad educativa. Toda la comunidad compartimos el deseo firme de querer lo mejor para nuestro alumnado. Debe ser compartido. Participado.

Ciertamente, el “Charlie” como denominamos los integrantes de la Escola Josep Andreu Charlie Rivel, llega a casi 600 alumnos, pero también a sus familias, todo el equipo docente, el PAS, el PAE, el monitoraje de comedor, extraescolares, AFA, equipo de limpieza, etc. y tal vez no estemos lejos si afirmamos que las decisiones que tomamos afectan o tienen un radio de influencia sobre casi 2000 personas.

Y sobre tantas personas no puede pesar un mal día, una entrevista con discrepancias, un malentendido con una familia, con un/a docente, una incidencia con un/a alumno/a... El quehacer diario de una Dirección muy presente está lleno de anécdotas similares (unas más llamativas o perturbadoras que otras) pero ninguna de ellas nos puede apartar las miras de lo que realmente perseguimos y es por ello que tiene relevancia y significado el Proyecto de Dirección: necesitamos tener pauta y estructurada la navegación por los cuatro años y necesitamos seguirla día a día porque hacerlo nos llevará a la consecución de las mejoras planteadas, de las que nada ni nadie nos puede hacer perder el rumbo.

Tampoco sirven las excusas (aunque también puedan ser ciertas) de la falta de inversión, de la toma de decisiones desde un despacho, del cúmulo de documentos y burocracia, porque únicamente sería hacer “ruido” sobre nuestro propósito. Y si los documentos son extensos o aburridos, tenemos en nuestras manos la posibilidad de hacerlos útiles y actualizarlos. Y compartirlos. Y difundirlos. Siempre buscando la pluralidad. Buscando máximos. Las cosas en el día a día deben gestionarse y justificarse y sí, tenemos derecho a tener más recursos, pero debemos exponerlo, justificarlo y compartirlo porque también eso será nuestra responsabilidad.

El primer año que realicé un Proyecto de Dirección utilicé una frase copiada que hice mía de Clemenceau, que personalmente sigue teniendo el mismo valor y la misma vigencia: “Es necesario saber qué se quiere. Cuando se quiere se ha de tener el valor de decirlo. Y cuando se dice, es necesario tener el coraje de realizarlo”. Personalmente, expresa de forma clara y simple qué debe ser un Proyecto de Dirección.

Como conclusiones creo importante hacer un repaso de lo más destacado y empezar por destacar la forma de pensar “la escuela” como un modelo abierto con la participación de la comunidad y con el objetivo prioritario de la educación integral de las y los alumnos.

También destacar que el punto de partida es la reflexión, el análisis de datos extraídos de Memorias anteriores, datos del SIC, análisis de los resultados internos y externos y de un cuidado planteamiento de la situación real del centro, del entorno y del contexto.

El Proyecto planteado supone pensar en las siguientes concreciones organizativas a cuatro años vista que se desarrollarán en las PGA correspondientes a los cursos del mandato, tal como se ha intentado reflejar en el Proyecto:

- Ejercer un liderazgo distribuido.

- La importancia de la planificación y la eficacia de las reuniones:
 - Todas se seguirán con acta y orden del día.
 - Se establecerá un calendario por curso y mensual y se difundirá adecuadamente de forma digital.
 - Comisiones de trabajo, reuniones de coordinación, reuniones de CAD, comunidades informativas y de gestión, otras pedagógicas, reuniones de familias delegadas, reuniones de integrantes del “Consell d’infants”, comisiones de evaluación, calendario de evaluaciones internas y externas, reuniones con la AFA, con el Ayuntamiento, coordinación con P-2, reuniones de red con otras direcciones del municipio o la comarca, reuniones con familias, acogida, etc.
 - Crear espacios físicos y temporales para dar la oportunidad de hablar, compartir, debatir, recordar, manifestar dudas, propuestas de mejora, buenas prácticas y desarrollar el trabajo en equipo real. Ser un claustro de grandes dimensiones no ha de suponer un inconveniente para la participación y dichos espacios han de servir para llevar al claustro las cosas trabajadas de forma previa.

- La importancia de la eficacia del funcionamiento de las diferentes agrupaciones de trabajo:

- Es necesario que el equipo de coordinación sea significativo y establezca verdaderos lazos y canales de comunicación constante y lideren los equipos docentes de forma constante y siguiendo la línea de escuela que dará coherencia.
- Ha de haber y facilitarse el “feedback” de las comunidades a través de las coordinadoras con tal de hacer de las comunidades un punto abierto de participación para compartir y aportar ideas que sean fuente de debate y de progreso pedagógico.
- Es necesario que haya actas de todas las reuniones y ser cuidadosas con la organización documental.
- Diferenciar y seguir abriendo el peso de los equipos de trabajo desvinculando las coordinaciones de responsables de comisiones establecidas.
- La importancia de la comunicación y el diálogo entre los miembros de la comunidad educativa y agentes externos. Llevar a cabo una buena gestión de personas.
- Asumir con la misma responsabilidad la toma de decisiones.
- La importancia de tener un equipo directivo completo con representantes de diferentes maneras de hacer para dar forma a un Proyecto común que llegue y se comunique a todas las personas dentro y fuera del claustro.
- Abrir la escuela a la comunidad:
 - Fiestas tales como la castañada, Navidad, Carnaval, Semana Cultural y “Sant Jordi”, Día Internacional de la música o despedida de 6o.
 - Apertura de la escuela al municipio con la continuidad de la participación con las diferentes entidades, asociaciones, radio local, seguimiento de la oferta de actos (como la lectura en voz alta) abiertas no únicamente a la comunidad educativa, sino al municipio en espacios públicos.
- Dar continuidad al trabajo “bien hecho” y a los proyectos de actuación específicos bien valorados:

- ILEC
- “Brass Band” y proyectos musicales iniciados (“Harmonicus”, “SardaCubelles”, “Cantània”, “Dansara”).
- “Pla Català de l’Esport Escolar a l’Escola
- Soporte Vital Básico
- Desdoblamiento de expresión oral
- Tutoría personalizada
- Incentivación del esfuerzo y la excelencia
- Trabajo de matemáticas manipulativas
- Desdoblamiento de expresión oral en inglés
- Biblioteca
- Proyecto Interdisciplinario (“Eix Transversal”)
- Proponer innovaciones que supongan un cambio e incidan directamente en el alumnado:
 - Iniciar el taller de praxias en P3 y estando como segunda persona durante el proceso de adaptación en el mes de septiembre en las dos aulas de P3 de forma alterna para detectar posibles dificultades de forma precoz y activar la derivación.
 - Promover actividades participativas de expresión oral en lengua inglesa e incluir el inglés “esporádico” en la vida del centro.
 - Introducir la educación física en inglés en 5o y 6o de Primaria.
 - Incluir las propuestas de resolución de problemas, enigmas y retos en los espacios de libre circulación de Educación Infantil.
 - Impulsar el uso de los dispositivos tecnológicos en los diferentes ciclos, pero especialmente con equipo propio en 5o y 6o.
- Que despliegue transparencia.

En definitiva, lo que se ha intentado plasmar en el TFM es un Proyecto asumible, consciente, compartido y con sentido. Con una gran responsabilidad y con la experiencia y el entendimiento que me han aportado personalmente los cursos anteriores al frente de “el Charlie”.

Como limitación, tenemos los resultados, puesto que no es un tipo de trabajo en el que podamos mostrar los resultados obtenidos en una investigación, más bien al contrario, es un trabajo con miras al futuro trazando aquello que será necesario teniendo en cuenta la investigación del punto de partida y definiendo hacia dónde deseamos caminar.

Una característica concreta que también supone una limitación en el trabajo en sí es que está diseñado para que pueda funcionar en un centro en concreto. La organización propuesta no sería asumible por un centro de Educación Secundaria, una escuela rural o una situada en una zona sin la movilidad que presenta la escuela o sin las dificultades a nivel socioeconómico o en un centro privado o concertado.

A nivel de futuro, sería interesante compartir alguna de las actuaciones propuestas en centros de diferentes características y tipologías y en centros similares y poder, tras los cuatro años, comparar la evolutiva y poder obtener una guía de recursos a modo de “recetario” que ofrezcan un banco de recursos para ir eligiendo los ingredientes a añadir dependiendo del punto de partida.

Para finalizar, me gustaría compartir que presento este Proyecto de Dirección con el convencimiento de que, tras el documento, la escuela ha de poder seguir siendo emocionante, participativa, un espacio vivo, feliz, de acompañamiento, ... Un espacio en el que compartir y enriquecernos con todos los sentidos. Y que este Proyecto ha de poder “SER”. Que todas las personas integrantes de la Comunidad Educativa del “Charlie” (con un equipo docente que ha sabido dar respuesta a situaciones excepcionales, permitiendo el acompañamiento, sosteniendo la personalización del aprendizaje y haciendo lo imposible por estar presentes, que se ha actualizado y se ha dado apoyo en momentos de incertidumbre y desconocimiento; unas familias que nos han respaldado y han puesto en valor la escuela en momentos convulsos y en contextos muy diversos y a

menudo complicados, y un alumnado con una capacidad de adaptación altísima, con motivación y que en una gran mayoría ha transmitido esfuerzo, estima y han dado sentido a todo lo que algunas veces es necesario registrar), todos juntos velaremos para reorientar las velas tantas veces como sea necesario y no desviar el rumbo.

Porque más allá de un simple documento estamos las personas. Todas y cada una de las que formamos parte del “Charlie” y que día a día, como las piezas de un rompecabezas, construimos y hacemos avanzar todo lo que significa la escuela. Por todas ellas siento una gran responsabilidad y compromiso. Consciente del momento de cambio pedagógico, del trabajo en red constante, de las particularidades de nuestro centro y de cómo es de imprescindible que cada una de las piezas nos sintamos parte indispensable e importante para implicarnos.

Quisiera, finalmente, agradecer especialmente a los miembros del Equipo Directivo que hemos remado con horas, dedicación, reflexión, coherencia y esfuerzo para sacar adelante “el Charlie” en el día a día, así como a replantear el futuro que se plasma en el presente Proyecto.

Referencias bibliográficas

Albadalejo, M (2010). *Com dir-ho. Entrevistes eficaces en l'àmbit educatiu*. Ed. Graó.

Chavarria, X.; Borrel, E (1999). *Avaluación de la funció directiva. Una estratègia per al desenvolupament*. Ed. Graó.

Fullan, M. (2016). *La direcció escolar. Tres claus per a maximitzar su impacte*. Ediciones Morata.

Garcia Pérez, C. E. (2012). *Guia de construcció del projecte de direcció des d'una visió unitària del centre*. Departament d'Ensenyament.

Generalitat de Catalunya. (2007) *Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic*. Departament d'Educació.

Ruiz Martín, H. (2020) *¿Cómo aprendemos? Una aproximación científica al aprendizaje y la enseñanza*. Ed. Graó.

Vera, J.; Mora, V.; Lapeña, A (2006). *Dirección y gestión de centros docentes. Guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo*. Ed. Graó.

Webgrafia

Del Pozo, A (2011) *Els projecte de direcció*. <http://albertodelpozo.blogspot.com/2011/02/el-projecte-de-direccio.html>

Del Pozo, A (2012) *Els indicadors del projecte de direcció*. <http://albertodelpozo.blogspot.com.es/2011/12/els-indicadors-de-progres-del-projecte.html>

Teixidó, J (1998) *El projecte de direcció*.

http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/projecte_direccio.pdf

Anexos

Anexo 1: Parrillas de los nueve criterios para el diagnóstico y análisis de la realidad del centro según el modelo EFQM

Tabla 8

Criterio 1 - Liderazgo

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

1d	El equipo directivo es accesible y escucha al personal	Sí				x	4
1d	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo	Sí				x	4

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 9

Criterio 2 – Planificación y estrategia

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

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 10

Criterio 3 – Personal del Centro Educativo

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

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 11

Criterio 4 – Colaboradores y recursos

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

	facilita su uso al personal del centro educativo.						
4e	Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos.	Sí		x			2
4e	Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.	Sí		x			2

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 12

Criterio 5 - Procesos

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

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 13

Criterio 6 – Resultados en los usuarios del Servicio Educativo

Criterio 6. Resultados en los usuarios del Servicio Educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL
6a	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.	Sí		x			2
6a	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.	Sí		x			2
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.	Sí			x		3
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			x		3
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.	Sí			x		3
6a	Accesibilidad del Equipo Directivo.	Sí			x		3
6a	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.	Sí				x	4
6a	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.	Sí				x	4
6a	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	Sí				x	4
6a	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.	Sí				x	4
6a	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.	Sí			x		3
6a	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.	Sí	x				1
6a	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas.	Sí			x		3

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 14

Criterio 7 – Resultados en el personal

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

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 15

Criterio 8 – Resultados en el entorno del Centro Educativo

Criterio 8. Resultados en el entorno del Centro Educativo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL
8a	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.	Sí				x	4
8a	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.	Sí				x	4
8a	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.	Sí			x		3
8a	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.	Sí				x	4
8b	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.	Sí			x		3
8b	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.	Sí				x	4
8b	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.	Sí			x		3

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Tabla 16


Criterio 9 – Resultados Clave del Centro Educativo

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

	llevado a conseguir los objetivos previstos						
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto	Sí				x	4
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas	Sí			x		3
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento	Sí		x			2

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios establecidos por la European Foundation for Quality Management

Anexo 2: Ejemplo de acta de coordinación organizativa de comunidad

 <p>Generalitat de Catalunya Departament d'Educació ESCOLA JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL</p>	<p>6 DE SEPTIE escola JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL CURSO 2022-2023</p>
<p>ASSISTENTES: Raquel Agredano, Anabel González, Mireia Do Nascimento i Roger Guinda</p>	
<p>ORDREN DEL DIA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Pruebas iniciales de curso 2.- Inicio codocencia de expresión escrita 3.- Reunión de inicio de curso de familias 4.- Dossier inicio de curso familias 5.- Asistencia a la reunión 6.- Familias delegadas de clase 7.- Horarios de clase i de tutoría 8.- Distribución de espacios de entrada 9.- “Escoba” 10.- Puerta del gimnasio del patio 11.- Vigilancia de patios 	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Pruebas iniciales de curso Hoy martes a la hora de exclusiva se podran revisar las pruebas iniciales de lengua catalana, castellana y matemáticas. Mañana miércoles, María hará las copias para cada una de las clases. Las pruebas se pasaran entre el jueves 8 y el viernes 16 de setptiembre. El lunes 19 y el martes 20 aún se podrán introducir los resultados en las parrillas compartidas. Las pruebas para revisar se encuentran en la carpeta (enlace). 2.- Inicio de codocencia de expresión escrita El lunes 12 de septiembre empezará la codocencia de expresión escrita, también los desdoblamientos de inglés y expresión oral. Las Marinadas entraran en el aula hasta el mes de octubre. Durante el mes de septiembre no se hará atención personalizada en grupo reducido hasta que estén revisadas las pruebas iniciales y se elaboren los grupos. El Far tampoco empezará de momento. Durante las primera semanas Lúdia irá atendiendo alumnos/as para poder realizar las pruebas y de ésta manera poder priorizar el alumnado que asista a El Far. 3.- Reunión de inicio de curso de familias La reunión de inicio de curso que se celebrará el próximo jueves 8 de septiembre empezará a las 17:15h en la pista. En la primera parte se ofrecerá una presentación general del curso i después los diferentes grupos se repartiran por nivel para poder hacer las reuniones de clase. Es necesario comunicar la ubicación de la reunión por nivel para poder comunicarlo y coornidannos con el equipo de limpieza y revisar el .ppt de la misma. 4.- Dossier de inicio de curso familias Cada tutor/a programará un dinantia el jueves 8 de septiembre a las 20h con el dossier de la 	

reunión realizada con familias en formato .pdf.

Durante la reunión es necesario avisar a las familias que en acabar recibirán el documento que se está proyectando por dinantia.

5.- Asistencia a la reunión

Durante la reunión se ha de pasar lista y comprobar la asistencia de familias y anotar el porcentaje en la parrilla de la siguiente carpeta compartida ([enlace](#)).

6.- Familias delegadas de clase

Durante la reunión de familias se han de pedir las colaboraciones para poder tener 2 por aula. La tutora o tutor ha de recoger los datos (nombre, apellidos y nombre del hijo/a) y anotarlos en el [enlace](#).

7.- Horarios de clase y de tutoría

Recordemos rellenar los horarios de clase y de tutoría durante ésta semana (los espacios que faltan de los dos horarios) y también rellenar la última hoja del documento don el recuento de horas lectivas y no lectivas correspondientes.

8.- Distribución de espacios de entrada

Con la intención de evitar aglomeraciones en las entradas y salidas es necesario distribuir bien los grupos de cada nivel en el espacio disponible dónde se sitúan.

9.- “Escoba”

A las horas de entrada hay “escobas” en las puertas 5 y 8, que son las más alejadas y con alumnado de menor edad. A la hora de la salida se pasará a recoger el alumnado de “escoba” con hermanos/as en las puertas 5 y 8 de 1o y 3o C; el resto de alumnado que está en el pavellón deberá ir al punto de encuentro situado en el “reading corner” y así bajaran a la vez.



10.- Puerta del gimnasio del patio

La puerta del gimnasio que da al patio ha de quedar abierta a la hora del recreo pero ajustada y con vigilancia. Debido a la situación excepcional es una puerta de paso.

11.- Vigilancia de patios



Con tal de hacer la vigilancia de patios deberá haber un referente de cada nivel en cada uno de los turnos y las dos personas especialistas que vigilan en la misma zona también se repartirán una durante cada turno.

Anexo 3: Ejemplo de documento de retorno de coordinación

 Generalitat de Catalunya Departament d'Educació ESCOLA JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL			
		embre DE 2022	
CURSO 2022-2023			
ORDREN DEL DIA: 1.- Pruebas iniciales de curso 2.- Inicio codocencia de expresión escrita 3.- Reunión de inicio de curso de familias 4.- Dossier inicio de curso familias 5.- Asistencia a la reunión 6.- Familias delegadas de clase 7.- Horarios de clase i de tutoría 8.- Distribución de espacios de entrada 9.- “Escoba” 10.- Puerta del gimnasio del patio 11.- Vigilancia de patios			
	COMUNIDAD DE PEQUEÑOS	COMUNIDAD DE MEDIANOS	COMUNIDAD DE MAYORES
	Asistentes: Raquel B, Alicia, Lourdes, Maite, Núria S, Txell, Judit, Sonia, Eli, Raquel A y Jessica. Absentes:	Asistentes: M. Rosa, Aurora, Edith, Pilar, Chus, Cristina, Núria, Montse, Andreu, Joan y Anabel González. Absentes: Meritxell (justificada)	Asistentes: Mario, Txema, Eva, Carmen, Verònica, Agnés, Montserrat, Mireia, Lúdia, Anna Maria, José Manuel. Absentes:
1.-	Informado.	Se intentan corregir las pruebas pero no se puede en el DRIVE. La coordinadora lo comunicará al jefe de estudios.	Se comenta en la comunidad que la fotocopiadora grande no funciona bien (salen las copias con poca intensidad) si se puede tener en cuenta a al hora de imprimir las pruebas.
2.-	Informado.	Informado.	Se comenta que en la medida de lo posible no se retrase hasta el mes de octubre la atención del alumnado de Marinada.
3.-	Informado.	Informado.	Informado.
4.-	Informado.	Informado.	Informado.
5.-	Informado.	Informado.	Informado.
6.-	Informado.	Informado.	Informado.
7.-	Informado.	Informado.	Informado.
8.-	Informado.	Informado.	Informado.
9.-	Informado.	Informado.	Se pide que se facilite a las

			tutorías un listado de alumnado de “escoba”.
10.-	Informado.	Informado.	Informado.
11.-	Informado.	Informado.	Informado.
OTROS	<p>Las especialistas preguntan si el día de la reunión con familias de añaden a algún grupo en concreto.</p> <p>Txell pregunta si su horario lo puede hacer en octubre ya que aún no se han hecho las observaciones o valoraciones de alumnado nuevo de P3 y durante éste mes estará en la adaptación.</p> <p>Se ha consultado a Eli cómo solucionar los pagos de las cuotas anuales del alumnado que se está incorporando al centro durante éste mes.</p> <p>Horario de P3A: Raquel, como suplente, no ha recibido el horario.</p> <p>Una compañera pregunta si se podrán coger las cajoneras del pasillo de P3 y P4.</p>	<p>Se pregunta si el miércoles y el jueves en vez de empezar el trabajo pedagógico y las comisiones se puede acabar de preparar la reunión de familias del jueves y el reparto de material.</p>	<p>Se solicita empezar las comisiones la semana que viene ya que ésta coincide con la reunión de familias el jueves, y así poder acabar de perfilarlas.</p> <p>Se informa que la vacunación de 6o será el 6 de octubre, información fuera de acta por la inmediatez.</p> <p>Algunas familias de 6oC comentan que no pueden realizar el pago a través de dinantia y si hay alguna otra forma de hacer el pago.</p>

Anexo 4: Ejemplo de documento tras reunión de retorno

 Generalitat de Catalunya Departament d'Educació ESCOLA JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL		 ESCOLA JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL	
CURSO 2022-2023		SEPTIEMBRE DE 2022	
ORDREN DEL DIA: 1.- Pruebas iniciales de curso 2.- Inicio codocencia de expresión escrita 3.- Reunión de inicio de curso de familias 4.- Dossier inicio de curso familias 5.- Asistencia a la reunión 6.- Familias delegadas de clase 7.- Horarios de clase i de tutoría 8.- Distribución de espacios de entrada 9.- “Escoba” 10.- Puerta del gimnasio del patio 11.- Vigilancia de patios			
	COMUNIDAD DE PEQUEÑOS	COMUNIDAD DE MEDIANOS	COMUNIDAD DE MAYORES
	Asistentes: Raquel B, Alicia, Lourdes, Maite, Núria S, Txell, Judit, Sonia, Eli, Raquel A y Jessica. Absententes:	Asistentes: M. Rosa, Aurora, Edith, Pilar, Chus, Cristina, Núria, Montse, Andreu, Joan y Anabel González. Absententes: Meritxell (justificada)	Asistentes: Mario, Txema, Eva, Carmen, Verònica, Agnès, Montserrat, Mireia, Lídia, Anna Maria, José Manuel. Absententes:
1.-	Informado.	Se intentan corregir las pruebas pero no se puede en el DRIVE. La coordinadora lo comunicará al jefe de estudios. Corregidas.	Se comenta en la comunidad que la fotocopiadora grande no funciona bien (salen las copias con poca intensidad) si se puede tener en cuenta a al hora de imprimir las pruebas. Se ha avisado, las copias de las pruebas iniciales se harán, está previsto tenerlo solucionado mañana.
2.-	Informado.	Informado.	Se comenta que en la medida de lo posible no se retrase hasta el mes de octubre la atención del alumnado de Marinada. Hay tres grupos de Marinada y físicamente por las circunstancias no hay aula. Tan pronto se pueda, una vez realizadas las pruebas y revisada la propuesta por la

			CAD, se hará, pero es necesario adecuar el espacio, ya que ha sido prioritario tener las aulas de grupo habilitadas.
3.-	Informado.	Informado.	Informado.
4.-	Informado.	Informado.	Informado.
5.-	Informado.	Informado.	Informado.
6.-	Informado.	Informado.	Informado.
7.-	Informado.	Informado.	Informado.
8.-	Informado.	Informado.	Informado.
9.-	Informado.	Informado.	Se pide que se facilite a las tutorías un listado de alumnado de “escoba”. Compartido, aunque será cambiante durante el mes y se irá actualizando.
10.-	Informado.	Informado.	Informado.
11.-	Informado.	Informado.	Informado.
OTROS	<p>Las especialistas preguntan si el día de la reunión con familias de añaden a algún grupo en concreto.</p> <p>Tras la reunión general pueden pasar por los niveles en los que dan clase a presentarse.</p> <p>Txell pregunta si su horario lo puede hacer en octubre ya que aún no se han hecho las observaciones o valoraciones de alumnado nuevo de P3 y durante éste mes estará en la adaptación.</p> <p>Perfecto.</p> <p>Se ha consultado a Eli cómo solucionar los pagos de las cuotas anuales del alumnado que se está incorporando al centro durante éste mes.</p> <p>Se ha enviado desde el dinantia de “escuela”.</p>	<p>Se pregunta si el miércoles y el jueves en vez de empezar el trabajo pedagógico y las comisiones se puede acabar de preparar la reunión de familias del jueves y el reparto de material.</p> <p>El miércoles tras el trabajo pedagógico se puede repartir el material y el jueves, sin comisiones, se puede preparar la reunión.</p>	<p>Se solicita empezar las comisiones la semana que viene ya que ésta coincide con la reunión de familias el jueves, y así poder acabar de perfilarlas.</p> <p>Perfecto</p> <p>Se informa que la vacunación de 6o será el 6 de octubre, información fuera de acta por la immediatez.</p> <p>Algunas familias de 6oC comentan que no pueden realizar el pago a través de dinantia y si hay alguna otra forma de hacer el pago.</p> <p>Tras el CE del curso pasado en el que se aprobó, se ha eliminado la CC, por lo tanto, se debe hacer por la app y si no fuese posible, como última opción en efectivo en secretaria.</p>

	<p>Horario de P3A: Raquel, como suplente, no ha recibido el horario. Enviado.</p> <p>Una compañera pregunta si se podrán coger las cajoneras del pasillo de P3 y P4. Les cajoneras del pasillo están clavadas en la pared por seguridad y no tenemos acceso al espacio de obras. La situación es temporal.</p>		
--	--	--	--



Anexo 5: Modelo de calendario compartido

Figura 2

Calendario compartido

DL. 26	DT. 27	DC. 28	DJ. 29	DV. 30	DS. 1 d'oct.	DG. 2
JORNADA INTENSIVA						
4 més	4 més	3 més	3 més	4 més	1 més	1 més
3 Maite (permís) 3 més	4 Coordinació ● 09:30 Reunió tutor	5 ● 09:00 Montse C (m ● 09:00 Pilar M (colòr	6 VACUNACIÓ 6è ● 10:00 Andreu curs f	7 Descoberta de l'Eix Tr ● 16:00 Pilar M (colòr	8	9
10 Enviar convocatòria fa ● 09:30 CAD social	11 Coordinació	12 FESTA	13 Reunió famlles deleg ● 09:30 Carme (signa	14	15	16
17	18 Coordinació ● 10:00 Sessió Trami	19 SORTIDA 4r: Museu d	20 SORTIDA 14: Can Foix	21 ● 12:30 Glòria	22 SALA SOCIOCULTURA	23 SALA SOCIOCULTURA
EDUCACIÓ VIAL (sessió pràctica)				CASTANYADA		30 ● 03:00 Canvi d'hora
SALA SOCIOCULTURA		Coordinació		2 més		● 15:00 Formació Ca
31 FESTA	1 de nov.	2 SORTIDA 1r: Taller de	3 ● 10:00 Formació Dar	4	5	6

Anexo 6: Encuestas de valoración

 Generalitat de Catalunya Departament d'Educació ESCOLA JOSEP ANDREU CHARLIE RIVEL																					
DETECCIÓN Y ESCUCHA DE CARA AL CURSO 2022-2023																					
Nombre y apellidos:																					
Especialidades: Educación Infantil Educación Primaria Educación Física Música Lengua extranjera - Inglés Audición y lenguaje Pedagogía terapéutica																					
Menciones o perfiles activados: Enfoque globalizado Biblioteca AICLE Competencia digital docente Atención a la diversidad Visual y plástica Soporte lingüístico																					
Dispongo de la formación en PRL: Sí No																					
Aficiones personales aplicables en mi labor docente:																					
Otras formaciones distintas a la de maestro/a que puedan incidir en la labor docente en el centro:																					
Estoy dispuesto/a a asumir un cargo de liderazgo en una comisión: Sí No																					
<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td> </tr> </table> Valoración personal actualizada del nivel de competencia digital:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
Pienso que los niveles en los que puedo desarrollar mejor mi labor docente por mi experiencia son... (marcar un mínimo de 2)																					

	P3	P4	P5	1r	2n	3r	4t	5è	6è								
Opció 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Opció 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Opció 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Opció 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
No																	
En qué comisión puedo aportar más cosas:																	
Con qué tres personas de la comunidad acostumbro a trabajar de forma más proactiva (respuesta opcional):																	
Comentario opcional de aquello que puedo aportar al equipo y al proyecto de cara al curso 2022-2023:																	
Qué tres aspectos valoras más positivamente del curso y por qué: 1.- 2.- 3.-																	
Qué tres aspectos valoras más negativamente del curso y qué propuestas de mejoras propondrías: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Aspectos:</th> <th style="width: 50%;">Propuestas de mejora:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>										Aspectos:	Propuestas de mejora:						
Aspectos:	Propuestas de mejora:																