



MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

PROYECTO DE DIRECCIÓN:
INSTITUTO ESCUELA L'AGULLA (EL CATLLAR- TARRAGONA)

Presentado por:

FRANCESC SERITJOL MARIMON

Dirigido por:

DON JOSÉ MANUEL FRANCES ALOY

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

Resumen y Palabras Clave

El Trabajo Final de Máster que se plantea a continuación se ha realizado en la modalidad de redacción de un Proyecto de Dirección para un centro educativo de titularidad pública que engloba tres etapas educativas: educación infantil, educación primaria y educación secundaria obligatoria (ESO), centro que corresponde a un Instituto Escuela.

En concreto el centro escolar se encuentra en un municipio cercano a la capital de la provincia de Tarragona, con lo cual su área de influencia a nivel de alumnado es el área metropolitana de Tarragona.

La redacción de este proyecto de dirección se ha apoyado en un exhaustivo diagnóstico de la realidad escolar a través de diversos indicadores de calidad y gestión estandarizados en relación con los centros educativos. Asimismo, se han establecido unas áreas de mejora que corresponden a las necesidades evidenciadas a través de una matriz DAFO.

El planteamiento de las actuaciones, a partir de los objetivos establecidos y sus correspondientes estrategias y actividades, se enmarca a medio plazo, concretamente a cuatro años vista correspondientes a los cuatro años de un mandato que corresponden a la dirección de un centro educativo de titularidad pública en la comunidad autónoma de Cataluña según la normativa vigente.

Los ejes principales en los cuales se desarrollarán las actuaciones en dicho Proyecto de Dirección se encuentran vinculadas a la cohesión social a partir de la interacción con el entorno inmediato y las entidades que conforman el municipio, la mejora de los resultados educativos a través de introducir diversas innovaciones a nivel pedagógico y organizacional con atención especial al tratamiento de la inclusión y la diversidad.

Palabras clave

Gestión, dirección escolar, planificación estratégica, educación.

Abstract

The Final Master's Project that follows has been carried out in the form of writing a Management Project for a publicly owned educational center (Institut Escola) that encompasses three educational stages: early childhood education, primary education and compulsory secondary education (ESO).

The school is located in a town near the city of Tarragona, therefore its area of influence at the student level is the Tarragona metropolitan area.

This management project has been based on an exhaustive diagnosis of the school reality through various standardized quality and management indicators in relation to educational centers. Likewise, areas for improvement have been established, which correspond to the needs evidenced through a SWOT analysis.

The approach of actions, based on the established objectives and their corresponding strategies and activities, is framed in the medium term, specifically four years ahead corresponding to the four years of a mandate that correspond to the Management of a publicly owned educational center in the autonomous community of Catalonia according to current regulations.

The main axes in which the actions in this Management Project will be developed are linked to social cohesion from the interaction with the immediate environment and the entities that make up this area, the improvement of educational results through the introduction of various innovations at a pedagogical and organizational level with special attention to the treatment of inclusion and diversity.

Keywords

Management, school management, strategic planning, education.

Índice de Contenidos

Resumen y Palabras Clave	2
Introducción del Trabajo Final de Máster.....	7
Justificación	7
Objetivos.....	9
Presentación de capítulos	10
Metodología	13
Proyecto de Dirección: Instituto Escuela L'Agulla del Catllar (Tarragona)	17
Marco Normativo	17
Contextualización del Centro Educativo.....	17
Diagnóstico y análisis de la situación actual del centro educativo.....	19
Áreas de Mejora	23
El liderazgo distribuido y la organización del centro.....	25
El equipo directivo y el equipo de coordinación	27
Objetivos del Proyecto de Dirección	31
Desarrollo estratégico de los objetivos del Proyecto de Dirección: Estrategias, actuaciones, indicadores, temporalización y recursos.....	32
Ámbito de Gestión organizacional	33
Ámbito Pedagógico	37
Ámbito Relacional	41
Seguimiento y evaluación.....	43
Indicadores de Logro a nivel de centro.....	43

Indicadores para el seguimiento global del Proyecto de Dirección.....	44
Indicadores de progreso referidos a las estrategias a desarrollar para la consecución de los objetivos propuestos	44
Rendición de cuentas	45
Comunicación del Proyecto de Dirección.....	47
Conclusiones, limitaciones y prospecciones de futuro.....	49
Referencias bibliográficas y webgrafia	53
Anexos.....	56
Anexo 1: Parrillas para el diagnóstico y análisis de la realidad del centro según el modelo EFMQ.....	56
Anexo 2: Encuesta de respuesta abierta realizada a los docentes previa a la redacción del Proyecto de Dirección	65
Anexo 3: Encuesta que realizan los docentes para la valoración del curso vigente.	66
Anexo 4: Encuesta que realizan las familias del alumnado en finalizar cada curso escolar.	67
Anexo 5: Rúbrica para la evaluación del proyecto de dirección	68

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución del alumnado del Instituto Escuela L'Agulla durante el curso 2021-2022	17
Tabla 2: Análisis DAFO para el diagnóstico y análisis de la situación actual del centro escolar	21
Tabla 3: Proyectos finalizados y proyectos vigentes del Instituto Escuela L'Agulla	25
Tabla 4: Desarrollo estratégico del ámbito de gestión organizacional	33
Tabla 5: Desarrollo estratégico del ámbito pedagógico	37

Tabla 6: Desarrollo estratégico del ámbito relacional	41
Tabla 7: Indicadores EFQM-Liderazgo	56
Tabla 8: Indicadores EFQM-Planificación y estrategia	57
Tabla 9: Indicadores EFQM-Personal del Centro Educativo	58
Tabla 10: Indicadores EFQM-Colaboradores y Recursos	59
Tabla 11: Indicadores EFQM-Procesos	60
Tabla 12: Indicadores EFQM-Resultados en los usuarios del Servicio Educativo	61
Tabla 13: Indicadores EFQM-Resultado en el personal	62
Tabla 14: Indicadores EFQM- Resultados en el entorno del Centro Educativo	63
Tabla 15: Indicadores EFQM- Resultados Clave del Centro Educativo	64
Tabla 16: Rúbrica para la evaluación del Proyecto de Dirección	69

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama del Instituto Escuela L'Agulla	17
--	----

Introducción del Trabajo Final de Máster

Justificación

“El buen educador es el que hace que las cosas difíciles parezcan fáciles.”

(Ralph Waldo Emerson)

Hace unos meses, cuando me planteaba el enfoque de este trabajo final de máster en el que tenía que decidir si realizaría un proyecto de dirección o un trabajo de investigación, leí en una de las varias búsquedas que hice por internet sobre la educación la afirmación anterior.

Claramente vi que podía hacer un paralelismo entre el educador que menciona la frase y el director de un centro educativo, que no deja de ser un educador de alumnos y referente del resto de miembros de la comunidad educativa, en cuanto que es el máximo responsable de todo aquello que sucede en el seno de la organización.

Por lo tanto, la mejor manera de gestionar la difícil tarea de la educación de los futuros ciudadanos para que aconteciera o pareciera fácil pasaba por crear un plan, en este caso, un proyecto de dirección, a partir del análisis de las necesidades y las potencialidades de la institución, junto a un estudio exhaustivo de la realidad social que conforma en este caso el Instituto Escuela L'Agulla, centro escogido para contextualizar el trabajo final de máster.

En referencia a la organización en que se basa el proyecto de dirección que se presenta en este Trabajo Final de Máster, cabe mencionar que es un centro de una tipología poco común entre las instituciones educativas de titularidad pública, ya que engloba tres etapas educativas: educación infantil, educación primaria y educación secundaria obligatoria. Hay que añadir a esta característica que el colegio se localiza en un municipio donde la población es marcadamente heterogénea, hecho por el cual resulta necesario trabajar la inclusión en todos los momentos educativos del centro escolar. Nos encontramos con urbanizaciones en las que viven personas con riesgo de exclusión social junto a

otras de alto poder adquisitivo, siendo aquí donde la escuela juega un papel fundamental en cuanto a la cohesión social.

Por lo tanto, se plantean unos objetivos con una visión encarada a una reorganización interna para alcanzar la eficacia y la eficiencia necesaria para gestionar con garantías la institución. En esta vertiente se introducirán aspectos innovadores como los “ciclos cremallera” para evitar un traspaso brusco durante la transición del alumnado de etapa educativa. Otra de las innovaciones para implementar con el fin de facilitar la transición de todo el alumnado consistirá en la organización por ámbitos de conocimiento de manera transversal donde se incluyan docentes de las tres etapas educativas. Y de este modo, la gestión de los recursos tanto materiales como humanos se hará desde una visión global del centro y no fragmentada por etapas educativas.

Debido a la pluralidad de la población que asiste a nuestra institución, se pondrá especial interés en fomentar una adecuada convivencia escolar, a partir de actividades tanto lectivas como extraescolares que impliquen la participación de todos los miembros de la comunidad educativa así como de agentes externos que forman parte del municipio como las entidades culturales y las empresas que podemos encontrar ubicadas en el pueblo.

Esta heterogeneidad de la población también se hace patente en la gran diversidad del alumnado, por lo tanto, se introducirán entre otras, dos dinámicas para fomentar la inclusión como son el programa “amig@grande”, y la intervención asistida con animales por aquellos alumnos con necesidades educativas especiales y con trastornos de conducta. Asimismo, también se potenciará el recurso de apoyo intensivo a la educación inclusiva (a partir de ahora SIEI) en todos los niveles educativos que ofrece el centro.

Objetivos

A partir de la misión del Instituto Escuela L'Agulla, se desarrollarán una serie de acciones con el objetivo general de formar futuros adultos de nuestra sociedad, autónomos, con espíritu crítico y respetuosos en la correcta convivencia entre iguales y con el medio que los rodea.

La misión del Instituto Escuela L'Agulla es proporcionar al alumnado una educación, orientación y formación que les permita ser capaces de afrontar los retos sociales y culturales de la sociedad actual.

El Instituto Escuela L'Agulla, a partir de la implementación de este proyecto de dirección, se transformará en una entidad caracterizada por su calidad educativa y actitud proactiva, y por todo ello recibirá el reconocimiento social que merece. Además, se potenciará el uso de las nuevas tecnologías y las lenguas extranjeras. Aprovechando las oportunidades educativas que ofrece el rico patrimonio cultural, social y natural de su municipio.

Esta visión solo se podrá desarrollar potenciando los siguientes valores, no solo en el alumnado sino impregnando a todos los miembros de la comunidad educativa:

- Las buenas maneras de actuar en sociedad, basadas en el civismo y la educación que facilite las relaciones personales e interpersonales.
- La igualdad, la equidad y la puesta en valor de la diversidad cultural, de creencias y sexual.
- La cultura del trabajo y del esfuerzo como aspectos necesarios en la vida cotidiana de toda persona.
- El fomento de hábitos saludables y de respeto hacia el entorno que nos rodea.

Los objetivos del Proyecto de Dirección que se presentan están alineados con los objetivos prioritarios del Sistema Educativo de Catalunya que son:

- Conseguir el éxito escolar y la excelencia educativa.
- Desarrollar las capacidades de todo el alumnado como principio fundamental de la equidad y garantía educativa.
- Mejorar la cohesión social.

A partir de estos tres objetivos del sistema educativo se desarrollarán ocho objetivos estratégicos en los que se basa el Proyecto de Dirección, que se describirán y desarrollarán en capítulos posteriores, todos ellos relacionados con la correcta gestión de los recursos, la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo; una apuesta importante para fomentar la convivencia escolar basada en los valores del centro antes descritos y una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa la cual favorecerá la reducción del fracaso escolar mejorando la inclusión educativa de todo el alumnado.

Presentación de capítulos

Este trabajo final de máster se centra en el desarrollo de un Proyecto de Dirección. Antes de explicitar los diferentes apartados de éste se contextualiza el Trabajo entorno a una Introducción en la que se expone la justificación por la cual se ha elegido la modalidad de Proyecto de Dirección junto a los objetivos generales del proyecto. La presentación de capítulos que se desarrolla a continuación irá seguida de la metodología que se ha empleado para su redacción.

Desarrollo de los capítulos:

1. Marco Normativo: en el que se hace referencia a la norma tanto a nivel estatal como autonómico en la que se enmarca el Proyecto de Dirección redactado, siendo éste un apartado importante ya que la educación es uno de los ejes principales de la Constitución Española, por la tanto, no podría llevarse a cabo un Proyecto para la Dirección y gestión de un centro educativo que no estuviera al amparo del marco legal vigente.

2. Contextualización del Centro Educativo: En este capítulo se analizará tanto el enclave como la situación socioeconómica de sus familias, ya que cada Proyecto de Dirección debe adaptarse a la realidad tanto del alumnado, de los agentes que conforman la comunidad educativa, el entorno próximo del centro escolar y un aspecto a veces olvidado, la evolución interna e histórica del propio centro. Dichas características marcarán las pautas a seguir para llevar a cabo el diagnóstico y análisis del estado en que se encuentra esta institución, permitiéndonos establecer las áreas de mejora prioritarias.
3. Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual del Centro: Como se ha mencionado en el párrafo anterior, además de contextualizar el centro de forma objetiva, a modo de fotografía, en éste capítulo (a partir de los indicadores del del modelo European Foundation for Quality Management, en adelante EFQM) se valorarán aquellos aspectos del centro en los que existe margen de mejora junto a aquellos aspectos positivos que se potenciarán y serán el catalizador para contrarrestar las carencias detectadas. (Anexo 1)
4. Áreas de mejora: A partir del análisis anteriormente expuesto, se describen las principales áreas de mejora en relación con la gestión y organización del centro educativo, que se explicitan en este apartado y que posteriormente nos servirán para establecer unos objetivos durante mi mandato de Dirección.
5. El liderazgo distribuido y la Organización del Centro: Conjuntamente con la concreción de las áreas de mejora, se menciona el tipo de liderazgo que se llevará a cabo en el Proyecto de Dirección, siendo un liderazgo distribuido. La definición del estilo de liderazgo y de las áreas de mejora descritas servirán para poder desarrollar de forma estratégica los objetivos que se plantean en el Proyecto.

6. **Objetivos del Proyecto de Dirección:** Este capítulo resulta primordial y relevante. Dado que en cualquier iniciativa hay que definir de manera clara que se quiere lograr, en este caso los objetivos para llevar a cabo la visión descrita del centro educativo. Por ello se trata de objetivos concretos y suficientemente globales que permitan desarrollar posteriormente las estrategias ejecutivas para lograr dichos fines.
7. **Desarrollo Estratégico de los Objetivos del Proyecto de Dirección:** Se trata del capítulo más extenso y que servirá de guía a lo largo de los cuatro años de mandato para conseguir los objetivos que se proponen. En este capítulo se explicitan las actividades que forman parte de las diversas estrategias, conjuntamente con los recursos necesarios asociados a cada actuación, los indicadores para evaluar la evolución de las actividades implementadas según la temporalización que se describe. Este desarrollo estratégico se concretará cada año a través de la Programación General Anual (en adelante PGA). Se ha considerado necesario sectorizar los objetivos del Proyecto de Dirección en tres ámbitos, por un lado la gestión organizacional, por otro la pedagógica y por último la relacional.
8. **Seguimiento y evaluación:** Todo proyecto se debería desarrollar teniendo en cuenta un ciclo de mejora continua, en el cual la reflexión, el seguimiento y la evaluación de todos los aspectos implementados (o aquellos sobrevenidos fruto de la evolución de la organización) tienen que valorarse para poder extraer conclusiones con el fin de mejorar las actuaciones realizadas. Asimismo, continuar con aquellas implementadas con éxito o eliminarlas si no se han conseguido los objetivos propuestos. En éste capítulo se mencionan los indicadores de logro del propio centro y unos indicadores muy globales para analizar la implementación del proyecto.
9. **Rendición de cuentas:** Teniendo en cuenta que como director de un centro educativo una de las tareas intrínsecas es la gestión de los recursos humanos y materiales, y más

en un centro de titularidad pública. Será necesario explicar la evolución y los logros conseguidos en la aplicación del Proyecto de Dirección presentado tanto a la comunidad educativa del propio centro, como a la Administración educativa correspondiente. En este capítulo se detalla la manera para dar cuenta de la evolución y aplicación del Proyecto de Dirección.

10. Comunicación del proyecto de dirección: En dicho apartado se hace hincapié en la necesidad de comunicar y cómo se informará lo que se quiere hacer, lo que se está haciendo y lo que se tiene intención de llevar a cabo. Ya que la correcta comunicación, en nuestra era actual, resulta uno de los pilares en toda gestión organizativa que se precie.

Estos serían los capítulos que conforman el proyecto, y a ellos le seguiría un capítulo específico relacionado con las conclusiones y las posibles intenciones de futuro que se pueden presentar fruto de la aplicación del Proyecto de Dirección realizado e implementado.

Seguidamente nos encontraremos con dos capítulos en los que se enumeran las diferentes fuentes consultadas, la bibliografía y la webgrafía respectivamente.

Finalmente, el documento se complementa con un conjunto de anexos que enriquecen la comprensión del contenido desarrollado.

Metodología

La metodología utilizada para la elaboración del Trabajo final de Máster, ha sido la observación directa fruto de la experiencia en la dirección del centro (con nombramiento accidental) durante dos cursos, los seis cursos en que desempeñé el cargo de jefe de estudios y el análisis de la rápida evolución del centro en su transformación a instituto escuela, así como las conclusiones derivadas de los diferentes grupos de discusión y el cuestionario que realizaron todos los docentes del centro.

Con la información recabada de estas fuentes de información, se ha elaborado una matriz DAFO para detectar las áreas de mejora y concretar los objetivos a conseguir a lo largo de los cuatro años de mandato. Ésta matriz se ha elaborado a partir de la recogida de información a través de la información que nos aportan las nueve parrillas correspondientes a los nueve criterios EFQM que constan en el Anexo 1.

La experiencia y la observación directa de la evolución y el conocimiento del centro de manera exhaustiva es una de las fuentes de información que nos aporta una idea general de aquello que funciona y de aquello que no funciona en una institución. La sabiduría popular dice que “sabe más el diablo por viejo que por diablo”, aquí se podría corroborar este dicho, pero a nivel estratégico no solo nos podemos fiar de percepciones, hace falta una recogida de datos objetiva. Por este motivo, se han realizado los siguientes grupos de discusión con los diversos miembros de la comunidad educativa, distribuidos de la siguiente manera:

- Sector alumnos: Cada aula dispone de un delegado, los cuales se convocan a una reunión para discutir la situación actual del centro, las necesidades que percibe el alumnado y la visión del centro, es decir, qué esperan que les ofrezca el colegio.
- Sector familias: Como sucede con los alumnos y alumnas, cada aula elige un progenitor del alumnado para representar a las familias del aula, este grupo de delegados se reunirán y debatirá la situación actual del centro, la percepción de las familias y aquellos aspectos de mejora y aquellos relevantes de los que goza el centro.
- Sector docente: A parte del cuestionario que rellenarán todos los docentes, se reunirán los coordinadores de ciclos con el equipo directivo para expresar aquellas inquietudes y percepciones que cada equipo de ciclo a trasladado previamente a su coordinador, para la puesta en común en el grupo de discusión.

- Ayuntamiento del municipio y las entidades del pueblo, en este apartado se percibirá la visión externa del centro educativo y su funcionamiento, analizando las posibles colaboraciones de estos entes en las actividades tanto escolares como extraescolares que se planteen.

Como se ha mencionado anteriormente, los docentes aparte de ser representados por su coordinador de ciclo en el grupo de discusión, rellenarán de forma voluntaria un cuestionario de preguntas abiertas entorno a 9 criterios en que se engloban los indicadores del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM). Estos nueve criterios son:

- 1- Liderazgo
- 2- Planificación y estrategia
- 3- Personal del centro educativo
- 4- Colaboradores y recursos
- 5- Procesos
- 6- Resultados en los usuarios del Servicio Educativo
- 7- Resultados en el personal profesional del centro educativo
- 8- Resultados en el entorno del centro educativo
- 9- Resultados clave del centro educativo

A partir de la puntuación obtenida en este modelo EFQM se establecerán las necesidades del centro educativo, y al mismo tiempo los aspectos en que destaca el centro o las oportunidades que el entorno puede facilitar para que éstas sirvan de apoyo y catalizador para mejorar aquellos aspectos que se consideran necesarios. Este análisis se plasmará en una matriz DAFO.

Fruto del diagnóstico y análisis de la situación del centro educativo, se definen las áreas de mejora en las que se centrará la redacción de los objetivos para los cuatro cursos siguientes, que serán los del mandato de Dirección.

Redactados los objetivos, se procede a concretar dichas metas con las estrategias y actividades que se desarrollarán en el seno del centro escolar que serán evaluadas con sus correspondientes indicadores observando si los recursos asociados han favorecido el éxito para la mejora en el ámbito correspondiente (gestión organizacional, pedagógico y relacional).

Uno de los aspectos más importantes, conjuntamente con la evaluación del desarrollo del Proyecto de Dirección, será la rendición de cuentas que se establece en dos niveles, a nivel de la Administración educativa y a nivel de la comunidad educativa.

Resulta importante mencionar que los objetivos que se plantean no son los únicos que se pueden extraer de las áreas de mejora mencionadas, ya que siempre podremos añadir algún objetivo fruto de la rendición de cuentas y la memoria anual. También puede suceder que la evolución positiva de la gestión consiga alcanzar gran parte de los objetivos que se han planteado entorno las actividades y estrategias. Sería entonces necesario aumentar los objetivos a lograr hasta el final del mandato. De esta manera el centro, siguiendo un ciclo de mejora continua, podría evolucionar tanto hacia la excelencia educativa como también a situaciones muy satisfactorias en cuanto a gestión y organización del centro escolar.

Proyecto de Dirección: Instituto Escuela L'Agulla del Catllar (Tarragona)

Marco Normativo

A nivel estatal el documento se sustenta en el siguiente marco normativo:

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

A nivel autonómico se redacta el proyecto basándose en el Decreto 155/2010, de 2 de noviembre, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo docente, decreto que desarrolla la Ley 12/2009, del 10 de julio, de educación. Asimismo, el Decreto 102/2010, de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos es de vital importancia en la redacción del proyecto en cuanto a la capacidad organizativa y de gestión en el sí de la institución.

Además, para algunas de las actuaciones que se concretarán se ha tomado como referencia normativa el Decreto 39/2014, de 25 de marzo por el cual se regulan los procedimientos para definir el perfil y la provisión de los puestos de trabajo docentes.

Se han seguido también las indicaciones que constan en la Resolución EDU/3727/2021, de 16 de diciembre, de convocatoria de concurso de méritos para seleccionar el director o la directora de varios centros educativos dependientes del Departamento de Educación, así como la Resolución EDU 51/2022, de 18 de enero, por la cual se modifica la anterior.

Contextualización del Centro Educativo

El centro elegido es el Instituto Escuela L'Agulla del Catllar (Tarragona), elección motivada por ser el colegio donde he ejercido la dirección hasta agosto de 2020, tras ser maestro y jefe de estudios en éste.

Mi participación en el seno del equipo directivo del colegio fue un reto en todas las etapas profesionales debido a la evolución del centro, de escuela rural con 80 alumnos (año 2006) a un

instituto escuela que comprendía todas las etapas educativas obligatorias con más de 500 alumnos (año 2020). Este aumento exponencial fue debido a la construcción de un gran número de urbanizaciones en el municipio (29) durante el “boom” inmobiliario, motivado porque el municipio se encuentra a 15 minutos en coche de la ciudad y capital de provincia, Tarragona.

La distribución del alumnado por niveles y clasificados según dispongan de dictamen como alumnado con necesidades educativas especiales (en adelante NEE) o no se puede observar a la siguiente tabla.

Tabla 1

Distribución del alumnado del Instituto Escuela L'Agulla durante el curso 2021-2022

Nivel educativo	Alumnado ordinario	Alumnado con NEE	Total nivel
P3	23	5	28
P4	22	7	29
P5	30	4	34
1º EP	29	3	32
2º EP	41	8	49
3º EP	34	4	38
4º EP	41	6	47
5º EP	27	12	39
6º EP	33	10	43
1º ESO	40	5	45
2º ESO	39	3	42
3º ESO	48	2	50
4º ESO	47	4	51
TOTAL CENTRO	454	73	527

Fuente: Registro de Alumnado del Centro (RALC).

Se puede apreciar en la tabla 1 que un 13'85 % del alumnado dispone de dictamen de necesidades educativas especiales, siendo éstas tanto necesidades educativas de apoyo específico como por causas socioeconómicas.

Diagnóstico y análisis de la situación actual del centro educativo

Este, como se ha comentado en la introducción, ha vivido un cambio de 180°. Ya que teniendo en cuenta sus infraestructuras, ha pasado de un pequeño edificio rural a un centro con más de 30 espacios educativos, por lo que respecta a los recursos humanos, el número de docentes evolucionó en 6 años de 12 personas a más de 60, sin tener en cuenta con el conjunto de profesionales de servicios escolares como el comedor, extraescolares, atención psicopedagógica y un largo etcétera. Dichos cambios han venido motivados por el incremento de alumnado y de población, lo que significa que la diversidad del alumnado y sus necesidades han forzado una nueva línea de centro.

El aumento exponencial de docentes, junto con la transformación a instituto-escuela, ha propiciado grandes debates a nivel educativo y la convivencia en el centro en relación con el equipo docente no resulta fácil. Dos cuerpos docentes, mucha movilidad de los miembros que lo conforman y diferentes métodos de trabajo de las personas que han estado en otros centros (escuelas o institutos). Entender y encajar en un instituto-escuela no es fácil, que toda esta máquina engrane motiva una dificultad diaria en la gestión, aunque esta se favorece de dos elementos principales, la autonomía organizativa que se recibe por parte de la Administración educativa y que ejerce la Dirección de centro, y la gran colaboración del ayuntamiento y entidades. En este aspecto podemos decir que, a pesar de la evolución demográfica, el espíritu de pueblo no se ha perdido y se ha utilizado a favor de proyectos del municipio como es el centro escolar.

La institución en sí necesita una actualización de documentos institucionales y el replanteamiento profundo de los parámetros organizativos. Dicho trabajo se puede realizar en el momento que las etapas educativas se encuentran implementadas en su totalidad y el equipo docente se encuentra en unos márgenes aceptables de estabilidad. Así mismo, resulta importante mencionar que los docentes creen en el ideario de centro y el tipo de centro educativo que es, un instituto escuela.

Otro de los puntos a favor es el alto grado de innovación y de cultura de planificación estratégica que se implantó con los llamados "Projectes d'autonomia de centre (PAC). Entre el año 2004 y 2013 se llevaron a cabo dos períodos de este proyecto que facilitaron una apertura de miras desde el punto de vista educativo junto con unas inversiones económicas importantes. Por todo ello, y con la finalidad de poder atender las necesidades de la comunidad educativa, se introdujeron acciones innovadoras desde el punto de vista pedagógico y organizativo.

Con anterioridad a la redacción de este proyecto de dirección y con el objetivo de conocer las necesidades educativas de las que se partía, se llevó a cabo un análisis DAFO, conjuntamente con los diferentes miembros de la comunidad educativa, para poder enfocar la planificación de objetivos y estrategias de forma clara y así priorizar en aquellos aspectos necesarios para la mejora de los procesos educativos y relaciones en el Instituto Escuela l'Agulla.

A continuación, se puede observar en la tabla número 2 resumen de las conclusiones del DAFO realizado, en ella podemos observar que principalmente destacan en cuanto a "debilidades", entendidas como los aspectos de mejora a nivel interno de la institución, la coordinación entre los docentes de reciente incorporación al centro fruto de su transformación y la mejora de la coordinación pedagógica entre las tres etapas educativas impartidas.

Las "fortalezas" a destacar del centro escolar, aquellos puntos a nivel interno que nos servirán para contrarrestar las debilidades descritas y afianzar las raíces del proyecto, son que el equipo directivo está bien cohesionado y afianzado en su labor, y por consiguiente puede esgrimir un liderazgo compartido entre los diversos miembros del claustro que ayudará a que se sientan parte del proyecto educativo del instituto escuela.

A nivel externo hay algunos elementos disruptivos que se definen como "amenazas", básicamente son el difícil encaje en cuanto a alumnado y familias debido a la gran diferencia sociocultural y económica que existe entre estos. También, la falta de confianza de las familias en la

capacitación correcta del alumnado para afrontar las siguientes etapas educativas cuando terminen la etapa de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO).

Hay que mencionar, y así se manifiesta en el apartado de las “oportunidades”, los aspectos que no siendo inherentes a la propia organización influyen de forma positiva en el sí de la gestión y la organización del centro educativo. Esto serían las posibilidades que ofrece el entorno natural y patrimonial del propio municipio que nos servirá como motor de aprendizajes significativos, y la colaboración con el instituto escuela por parte del Ayuntamiento y de las entidades sociales y culturales tanto a nivel económico como humano.

Tabla 2

Análisis DAFO para el diagnóstico y análisis de la situación actual del centro escolar.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -El profesorado de nueva incorporación al centro no conoce el Proyecto Educativo de Centro (a partir de ahora PEC) de forma profunda, ni la forma de trabajar del centro (línea de centro). -Necesidad de incorporar a las Normas de Organización y Funcionamiento del Centro (a partir de ahora NOFC) las nuevas situaciones debido a la implementación de la Educación Secundaria Obligatoria (a partir de ahora ESO). -Reuniones internas de centro poco efectivas. -Ausencia de un registro metódico en la guarda y custodia de la documentación del centro. -Diferencias metodológicas significativas entre las etapas educativas de Educación Primaria y ESO. -Dificultades y resultados no óptimos en cuanto a la expresión escrita en el ámbito de lenguas. -70 % de los docentes de la etapa de la ESO sin plaza definitiva (interinos). -Diferencia en el horario lectivo entre las diversas etapas educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Grandes diferencias socioeconómicas entre el alumnado. -Algunas familias se preocupan excesivamente del bienestar emocional del alumnado, sin valorar la consecución de los aprendizajes. -Estancamiento de la participación en proyectos innovadores del Departamento de Educación. -Falta de confianza de las familias de la etapa de la ESO en cuanto a la calidad de la preparación académica de los alumnos, no confían en que se preparé correctamente a los alumnos para afrontar las siguientes etapas educativas. -Aumento exponencial (400%) de los recursos humanos (a partir de ahora RRHH) fruto de la transformación del centro. -Población disgregada sin sentimiento de pertenencia al municipio (cada urbanización funciona como un pueblo).
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Equipo directivo cohesionado, esgrimiendo un liderazgo compartido. -Implementación de los “ciclos cremallera”, para facilitar la relación entre etapas educativas. -Uso cotidiano de las TIC y de metodologías innovadoras (Clase invertida). -Liderazgo compartido entre el equipo directivo y los coordinadores de ámbito y específicos. -Atención personalizada debido a la baja ratio docente/alumno, tanto a nivel académico como de relación con las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buen posicionamiento en cuanto a posibilidad de colaboraciones con la Universidad y otras instituciones del Camp de Tarragona. -Entorno natural y patrimonial con muchas posibilidades de aprendizaje in situ. -Ayuntamiento y entidades del municipio involucradas en actividades del centro.

Fuente: Elaboración propia a partir del grupo de discusión creado entre miembros de la comunidad educativa.

Áreas de Mejora

A partir de la matriz DAFO anterior podemos establecer diversas áreas de mejora que posteriormente se plasmaran en los objetivos que se plantean en este Proyecto de Dirección, que se desarrollan en las estrategias y actividades concretas que se detallan más adelante. Se establecen seis áreas de mejora que son las siguientes:

- 1- Metodología: innovación y TAC
- 2- Coordinación pedagógica y organización
- 3- Mejora de los resultados educativos
- 4- Inclusión y equidad
- 5- Cohesión social: Participación y convivencia
- 6- Comunicación del centro escolar

En referencia al área de mejora referida a metodología se detecta claramente la necesidad de un nuevo planteamiento metodológico a nivel de centro que integre las tres etapas educativas, es decir, replantear la línea metodológica de centro. A la vez, debido a la constante evolución de la sociedad, los planteamientos didácticos han de adaptarse a las nuevas necesidades fruto de la globalización y la digitalización, proyectos relacionados con las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas, lo que denominamos STEAM se potenciarán.

Para conseguir esta mejora será necesaria una mejor coordinación pedagógica y con un modelo organizativo eficaz y eficiente. El mayor número de docentes y de profesionales que intervienen en el centro y que han aumentado de forma exponencial, hacen necesario un replanteamiento para conseguir que el engranaje organizacional del centro funciona de una manera ágil. Estableciendo como base, un liderazgo distribuido que se comentará en el siguiente capítulo, y una distribución de los distintos saberes por ámbitos de conocimiento en que estén representadas las tres etapas educativas que imparte el centro escolar.

Si las dos áreas de mejora anteriores se materializan tendría que ser factible afirmar que la mejora en los resultados educativos de los alumnos será una realidad. El aumento anteriormente mencionado de docentes se debe también al aumento del alumnado. Un "nuevo" alumnado con perfiles diferentes, con unas características socioeconómicas muy diferentes entre ellos. Del diagnóstico realizado se percibe que el perfil del alumnado que era hace hasta pocos años homogéneo, de una población rural, con unos resultados muy satisfactorios, ha cambiado de forma considerable.

Igualmente, y relacionado con el área de mejora de los resultados educativos, será necesario hacer una apuesta importante para trabajar desde la preceptiva de una educación inclusiva, en que la equidad sea el talón de Aquiles para facilitar al alumnado un aprendizaje personalizado según sus necesidades y capacidades. Hay que mencionar que la nueva tipología de estructura poblacional viene relacionada con el aumento de necesidades educativas más complejas que los docentes y las programaciones didácticas que se desarrollen tendrán que contemplar, con el apoyo y refuerzo que sea necesario, tanto a nivel humano como material e infraestructural.

La mejora de la cohesión social será uno de las principales metas que se plantean en este Proyecto de Dirección. Una meta relacionada con el ámbito relacional, en el que con la implementación de actuaciones que fomenten la interrelación de los diversos miembros de la comunidad educativa, conjuntamente con la interacción con el entorno más cercano, se cercará que las diferencias entre el alumnado y sus familias disminuyan con el objetivo compartido de fomentar aprendizajes mediante actividades deportivas, lúdicas, culturales y medioambientales vinculadas al entorno próximo al centro escolar, es decir del propio municipio.

Todas estas áreas de mejora tienen que ir acompañadas de un nuevo Plan de comunicación, tanto a nivel interno como externo. Ya que una de las cuestiones más mencionadas en las encuestas de satisfacción a los diversos miembros de la comunidad educativa, es la poca o escasa comunicación y la multitud de canales comunicativos existentes que a menudo conllevan a confusiones. En

referencia a la comunicación, se tendrá que hacer ahinco en la gestión de las reuniones de centro, para mejorar su eficacia y desarrollo, ya que muchas de las realizadas no logran los objetivos que se plantean al inicio de la reunión o el tipo de reunión no es el más adecuado para la información a transmitir o los aspectos a trabajar en ellas.

El liderazgo distribuido y la organización del centro

Desde el año 2005 la Escuela L'Agulla pasó a formar parte de uno de los proyectos para la mejora de la calidad educativa, promovido por el Departamento de Educación de la Generalidad de Cataluña, denominado Proyecto de Autonomía de Centro (PAC 05). Como consecuencia de esta implementación se modificó completamente la forma de gestionar y organizar el centro. Esta organización se basaba en una planificación estratégica tanto anual como cuadrienal, con un rendimiento de cuentas anualmente tanto ante el Departamento de Educación y como ante la comunidad educativa del centro. Esta metodología, la planificación estratégica, se ha seguido utilizando hasta día de hoy, a pesar de no haber firmado un acuerdo de corresponsabilidad con el Departamento de Educación.

La organización del Instituto Escuela L'Agulla se basa en los ejes siguientes, siempre siguiendo los parámetros marcados por la normativa vigente:

- La autonomía de gestión organizativa y pedagógica.
- El fomento de la participación de la comunidad educativa en la dirección y gestión del centro y el ejercicio de los derechos y deberes de los miembros que la componen.
- La mejora de los procesos de enseñanza -aprendizaje de los alumnos y su evaluación.
- La introducción de nuevas metodologías para lograr los objetivos de las enseñanzas que se imparten adaptándolos a las necesidades y a la realidad más próxima de los alumnos.
- La formación permanente de los docentes del centro según el Plan de Formación de Centro establecido.

Estos ejes se han visto reforzados desde la entrada en vigor del Decreto 102/2010, de 2 de agosto, de autonomía de los centros educativos.

El Instituto Escuela L'Agulla (antes de la transformación se denominaba Escuela L'Agulla) se ha caracterizado siempre por intentar implantar proyectos y metodologías innovadoras para conseguir así una mejora en los resultados educativos y una mejor preparación para que el alumnado se convierta en ciudadanos competentes y acorde con la sociedad cambiante en la que se encuentran inmersos. La intención en este nuevo periodo 2022-2026 se basa en continuar con los proyectos vigentes que se valoran positivamente según la visión estratégica del centro, así como el desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas que puedan favorecer todavía más la formación integral del alumnado. A continuación, se mencionan los proyectos ya finalizados y los que se llevan a cabo en la actualidad.

Tabla 3

Proyectos finalizados y proyectos vigentes del Instituto Escuela L'Agulla

PROYECTOS FINALIZADOS	PROYECTOS VIGENTES
-Plan de autonomía de centros PAC 05, 2005-2014 -PuntEdu, 2007-2010 -Plan experimental de lenguas extranjeras, 2009-2012 -Auxiliares de conversación,2011-12 -Currículum bimodal, 2011-2013 -Plan de impulso a la lectura (centro de referencia), 2011-2013 -Proyectos puente de la Universidad Rovira Y Virgili: Flipped Classroom, 2014-2016	-Aprendizaje de la lectoescritura con letra separada (2009) -Plan Catalán del Deporte a la Escuela (2010) -Google Apps for Education / Chromebooks (2014 / 2016) -Red de Centros innovadores de la Universidad Rovira y Virgili (2014) -Entrenamiento lector: Glifing (2015) -Plan de Consumo de fruta a los centros educativos (2015) -Pruebas "Cangur" de competencia matemática (2015) - Proyectos puente de la Universidad Rovira Y Virgili: Espacios inteligentes de Aprendizaje. (2016)

Nota: En los proyectos vigentes se hace constar el año de inicio del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

El equipo directivo y el equipo de coordinación

El equipo directivo del centro definirá, de acuerdo con el Proyecto Educativo de Centro (PEC) y la Programación General Anual (PGA), la organización del centro y los recursos del Instituto escuela a partir de estos tres ejes vertebradores siguientes:

- Buscar la mayor sistematización de las actividades del centro, favoreciendo una progresión coherente y fluida entre las diversas etapas educativas.
- Conseguir la implicación de todo el personal a partir del trabajo en equipo con unos objetivos comunes consolidando la línea de centro de la institución.
- Favorecer el nivel de motivación y satisfacción de las personas que forman parte de la comunidad educativa del centro, incidiendo en el crecimiento profesional del personal del centro y las actividades de aprendizajes relacionadas con el entorno del municipio.

El equipo directivo estará formado por las personas siguientes con los cargos que se indican a continuación:

- Director: Francesc Seritjol Marimon (docente de educación primaria y secundaria en la especialidad de educación física).
- Subdirectora: Una docente de educación primaria, intuitiva, próxima y motivadora, con una amplia visión de las situaciones que se acontecen en el centro escolar.
- Jefe de estudios de educación infantil y primaria: Un docente de educación primaria en la especialidad de educación física, persona con un gran dinamismo, con capacidad de adaptación e improvisación.
- Jefa de estudios de educación secundaria: Una docente de educación secundaria en la especialidad de educación musical, una persona

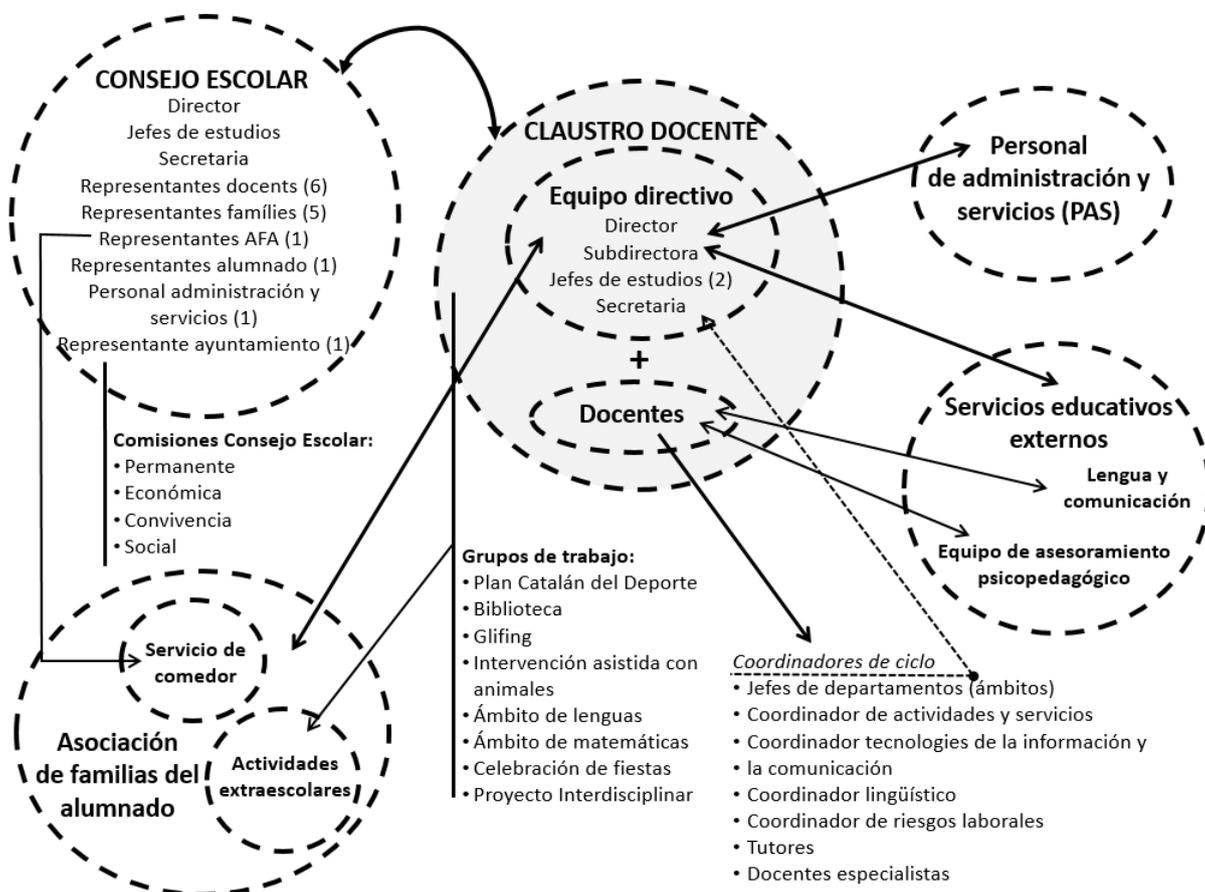
comprometida, de confianza, con capacidad de trabajo, de innovación y de esfuerzo constante.

- Secretaria: Una docente de educación infantil, una persona con un gran compromiso con la organización, disciplinada en el trabajo e identificada con la organización.

Dentro de este núcleo están representadas las tres etapas educativas, así como diversas especialidades docentes. El “timón” del centro educativo está formado por estas cinco personas, pero es el equipo de coordinación, formado por los miembros del equipo directivo y por los coordinadores de ciclo correspondientes que ejercerán de “motor”, fomentando así un liderazgo distribuido y una corresponsabilidad en el funcionamiento ordinario del centro y en la asunción de responsabilidades, que se plasma en el organigrama siguiente:

Figura 1

Organigrama del Instituto Escuela L'Agulla



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la figura 1 que todos los miembros de la comunidad educativa se relacionan entre sí, estableciendo las conexiones necesarias para fomentar el trabajo en red y el liderazgo distribuido.

También se percibe que se concretan claramente las funciones necesarias para el correcto desarrollo, complejo por sí mismo, del Instituto Escuela L'Agulla.

Para conseguir una correcta definición de los objetivos y de las estrategias y actividades a desarrollar fruto de la implementación de este Proyecto de Dirección, será fundamental que estilo de

dirección se impregne a toda la organización. Este estilo directivo deberá basarse en las siguientes características:

- Liderazgo distribuido, como se ha comentado anteriormente será necesario y más en un centro de esta envergadura, la capacidad de delegar, entendida no como un encargo de tareas si no como una asunción de responsabilidades, siempre supervisadas por la Dirección o algún miembro del equipo directivo en su defecto.
- Asequibilidad, la persona que ejerce la Dirección tiene el poder por el cargo otorgado pero la autoridad vendrá dada por sus actos y forma de actuar que será cercana, objetiva y abordando los problemas con diligencia.
- Participación, característica relacionada siempre con un liderazgo distribuido, se necesita la participación de todos los agentes educativos y miembros de la comunidad educativa el proyecto plasmado podrá fracasar con facilidad, ya que no habrá corresponsabilidad ni identificación de las personas de la organización con los fines planteados.
- Transparencia en la gestión, no sólo en el momento de la rendición de cuentas se tiene que demostrar que se han tomado las decisiones de manera objetiva y justificadas, sin arbitrariedad y siempre comunicadas de forma correcta.
- Establecer como prioridad la obtención de los recursos necesarios para llevar a cabo las actuaciones planteadas, tanto a nivel humano como de recursos materiales, para lograr así una adecuada calidad en los aprendizajes de los alumnos.
- Trato correcto con las personas, un buen trato, con educación, respeto y honradez será primordial para el éxito de las iniciativas propuestas y también para la gestión de los conflictos que siempre aparecen en el sí de una organización de esta magnitud, la del Instituto Escuela L'Agulla, en la que conviven a lo largo del día más de 700 personas.

Objetivos del Proyecto de Dirección

Este proyecto está elaborado pensando en el centro educativo como un modelo de organización abierto con la participación de familias, alumnado y profesorado que tenga como objetivo prioritario fomentar la educación integral de los alumnos a partir de las siguientes premisas en la redacción del documento:

- Que sea participativo y eficaz.
- Que tenga como eje central el alumno.
- Que quede reflejado en un proyecto compartido e integrador de toda la comunidad educativa.

Por ello, basándome en la diagnosis de la situación actual del centro utilizando una matriz DAFO y siguiendo los objetivos de sistema en referencia a mejorar los resultados educativos, mejorar la cohesión social y reducir el abandono escolar, habrá que focalizar las diversas líneas de actuaciones para la consecución de los siguientes objetivos y así poder desarrollar, aplicar y consolidar el Proyecto Educativo del Instituto escuela L'Agulla.

1. Mejorar la coordinación pedagógica.
2. Establecer protocolos de comunicación y gestión entre los diferentes órganos del centro.
3. Actualizar y sistematizar la documentación del centro.
4. Potenciar la inclusión del alumnado en el centro y a la sociedad.
5. Mejorar los resultados educativos de los alumnos.
6. Velar por la integración de las Tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento (TAC) en el aula.
7. Asegurar la cohesión social, a través del deporte y el entorno natural y patrimonial, de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

8. Promocionar la imagen interna y externa del centro.

Estos objetivos del Proyecto de Dirección elaborados a partir de las áreas de mejora mencionadas en capítulos anteriores también han sido proyectados pensando en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 adoptados por las Naciones Unidas con el fin de terminar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida y el futuro de las personas del mundo. Estas premisas se tienen que trabajar desde edades tempranas y los centros educativos son un espacio para trabajarlos de una manera sistematizada y a la vez intrínseca en las actividades que se desarrollen en el sí de la institución educativa.

Desarrollo estratégico de los objetivos del Proyecto de Dirección: Estrategias, actuaciones, indicadores, temporalización y recursos

Los objetivos planteados para este Proyecto de Dirección se concretarán para su consecución en estrategias constituidas por actividades para lograr los fines establecidos recogidas en las siguientes tablas que a su vez incorporan los recursos asociados a dichas actividades, los indicadores para evaluar su grado de logro, algunos a nivel cuantitativo y otros a nivel cualitativo, y la parte más importante, las personas responsables de velar para su realización e implementación.

Esta planificación estratégica se ha ordenado en tres ámbitos de actuación:

- De gestión organizacional
- Pedagógico
- Relacional

Ámbito de Gestión organizacional

Debido a la transformación del centro, con el consecuente aumento progresivo de personas que forman parte de la comunidad educativa, su gestión como se ha comentado en el análisis y diagnóstico, resulta compleja. Por todo ello los acuerdos, los canales de información y los documentos de centro tienen que ser el pilar para el buen funcionamiento del colegio, desde el punto de vista pedagógico como relacional entre los miembros de la comunidad educativa. Como resultado de todo lo explicado anteriormente, se ha decidido priorizar el ámbito de la gestión para establecer este plan de mejora.

De este modo, con el consenso de toda la comunidad educativa, se consideró como prioritario que el funcionamiento estructural de la institución encajara a la perfección y se reestructurara acorde con la nueva configuración del centro, un instituto escuela. Es en este momento de concreción educativa donde se manifiesta la necesidad de establecer un liderazgo distribuido real en el que los equipos docentes trabajen en red y que se configuren de verdad en equipo de trabajo, así como que se fomente la participación de las familias del alumnado tanto en la gestión pedagógica y económica como en la totalidad de las actividades de centro.

La mejora del ámbito de gestión organizacional se realizará a partir de la siguiente planificación estratégica, durante los cuatro años de mandato de la Dirección:

Tabla 4

Desarrollo estratégico del ámbito de gestión organizacional

OBJETIVO 1: Mejorar la coordinación pedagógica									
Estrategia 1.1: Elaborar un sistema de organización de carácter pedagógico y procedimental acorde con las tres etapas educativas que ofrece el centro.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
1.1.1.- Realizar reuniones de coordinación entre las tres etapas educativas con el fin de llegar a acuerdos de centro metodológicos y de homogeneización de procesos.	Jefes de estudios	Espacio horario reservado	-Número de reuniones realizadas a lo largo del curso. -Número de acuerdos explícitos y aplicados.	6 20	12 60	X	X	X	X
1.1.2.- Crear diversas comisiones por ámbitos (departamentos) con la participación de docentes de las tres etapas.	Jefes de estudios	Grupo de trabajo interno, en el seno del claustro.	-Número de comisiones creadas y en funcionamiento. -Grado de satisfacción de los participantes con el funcionamiento de las comisiones.	2 50%	6 85%		X	X	X
1.1.3.- Organizar internamente los ciclos educativos mezclando las etapas educativas, denominándolos "ciclos cremallera": <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo infantil: P3 y P4 • Ciclo inicial: P5, 1º y 2º de Ed. Primaria • Ciclo medio: 3º, 4º y 5º de Ed. Primaria • Ciclo superior: 6º de Ed. Primaria, 1º y 2º de la ESO • Ciclo secundario: 3º y 4º de la ESO 	Director / Jefes de estudios		-Grado de satisfacción de los docentes con dicha organización interna de ciclos educativos.	0	90%		X	X	X

OBJETIVO 2: Establecer protocolos de comunicación y gestión entre los diferentes órganos del centro.									
Estrategia 2.1: Evaluar la eficacia de las reuniones que se llevan a cabo en el centro.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
2.1.1.- Establecer un protocolo de funcionamiento de las reuniones.	Director	Formación específica	-Número de ítems funcionales que integran el protocolo.	0	20	X	X		
2.1.2.- Elaborar y utilizar criterios de evaluación en cuanto a la funcionalidad de las reuniones.	Jefes de estudios		-Número de criterios establecidos y consensuados.	0	8		X	X	

			-Grado de satisfacción respecto la funcionalidad de las reuniones	65%	90%				
Estrategia 2.2: Implicar al equipo docente en la toma de decisiones.									
2.2.1.- Conseguir que el equipo de ciclo sea un espacio de participación activa, mejorando los canales de comunicación para implicar a todo el profesorado.	Coordinadores de ciclo		-Grado de satisfacción de los docentes en cuanto al funcionamiento de las reuniones del equipo docente de ciclo. -Grado de satisfacción del equipo directivo con el funcionamiento de los ciclos.	30%	90%	X	X	X	X
				50%	95%				
Estrategia 2.3: Fomentar la participación e implicación de las familias del centro.									
2.3.1.- Establecer un calendario de reuniones periódicas con la AFA (Asociación de Familias de Alumnos), para reforzar la colaboración mútua .	Director	Reserva de una franja exclusiva mensualmente.	-Número de reuniones realizadas con la AFA a lo largo del curso.	2	9	X	X	X	X
Estrategia 2.4: Fomentar la participación democrática del alumnado y de las familias en la vida del centro.									
2.4.1.- Escoger delegados de aula de los alumnos de Ed. Primaria y Ed. Secundaria.	Tutores de aula.		-Porcentaje de delegados de alumnos existentes en el centro.	20%	100%	X	X	X	X
2.4.2.- Escoger delegados de aula de las familias en las tres etapas educativas.	Tutores de aula.		-Porcentaje de delegados de familias existentes en el centro.	50%	100%		X	X	X
2.4.3.- Realizar una reunión mensual entre delegados de aula (alumnos y familias) y el equipo directivo.	Tutores de aula.		-Número de reuniones realizadas con los delegados de alumnos a lo largo del curso. -Número de reuniones realizadas con los delegados de familias a lo largo del curso.	2 0	9 9		X	X	X

OBJETIVO 3: Actualizar y sistematizar la documentación del centro.

Estrategia 3.1: Revisar y actualizar el Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
3.1.1.- Actualizar el PEC.	Equipo directivo	Comisión del Consejo Escolar	-Porcentaje de apartados revisados y actualizados.	15%	100%	X	X		
Estrategia 3.2: Revisar y actualizar las Normas de Organización y funcionamiento del centro (NOFC).									
3.2.1.- Actualizar las NOFC.	Equipo directivo	Comisión del claustro docente	-Porcentaje de apartados revisados y actualizados.	0%	100%	X	X		
Estrategia 3.3: Revisar y actualizar otros documentos de centro: Plan Digital, Plan de acogida, Plan de atención a la diversidad y Plan de Formación de Centro.									
3.3.1.- Revisar la existencia y estado de actualización de los documentos.	Equipo directivo		-Número de documentos revisados.	2	4		X	X	

3.3.2.- Actualizar los documentos	Director/ Jefes de Estudios	Comisiones específicas del claustro.	-Número de documentos actualizados. -Grado de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa respecto el contenido de estos.	0 65%	4 85%		X	X	X
-----------------------------------	--------------------------------	--	---	----------	----------	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Ámbito Pedagógico

Todo centro educativo tiene en su parte pedagógica su gran baza de acción. La normativa vigente permite una gran autonomía en cuanto a la organización pedagógica del centro educativo. De esta forma, este Proyecto de Dirección, establece diversas estrategias para lograr los objetivos planteados en el ámbito pedagógico.

Como se puede observar en la tabla siguiente, se han priorizado actuaciones entorno la inclusión, en que se potenciará el apoyo a la educación inclusiva a nivel de inversión en recursos materiales y en la implementación de la intervención asistida con animales. Así mismo, se establecen un conjunto de medidas para reducir el fracaso escolar como son el programa Glifing en referencia al ámbito de lenguas, el trabajo sistemático de la robótica y las actividades manipulativas en el ámbito de matemáticas.

De manera transversal se apuesta por una digitalización de las aulas en cuanto al uso de un entorno virtual de aprendizaje, que no será un sustituto de los instrumentos de papel tradicional, sino un complemento para preparar el alumnado para la sociedad actual en la que conviven. Una sociedad que avanza más veloz que la escuela, de aquí este esfuerzo tanta para el alumnado como para los docentes para seguir la evolución digital social.

Igualmente, de manera transversal se cree conveniente la introducción de la lengua extranjera, en este caso la lengua inglesa, más allá de las sesiones propias para el trabajo de esta lengua, necesaria como la competencia digital para desenvolverse con garantías en la sociedad actual.

En este ámbito y teniendo en cuenta que el cuerpo humano es un todo, se apuesta también a incidir en el aspecto emocional de la persona con dos actuaciones concretas: el programa amig@grande y el trabajo del autoconocimiento.

A continuación, se detallan las actuaciones que se refieren al ámbito pedagógico.

Tabla 5

Desarrollo estratégico del ámbito pedagógico

OBJETIVO 4: Potenciar la inclusión del alumnado en el centro y a la sociedad.									
Estrategia 4.1: Proporcionar recursos para favorecer la inclusión.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
4.1.1.- Sistematizar reuniones periódicas de la Comisión de Atención a la Diversidad (a partir de ahora CAD) para establecer los diferentes mecanismos de atención a la diversidad y la inclusión, haciendo el seguimiento de estos.	Jefes de estudios	Comisión de Atención a la Diversidad	-Número de reuniones llevadas a cabo de la CAD.	3	9	X	X	X	X
4.1.2.- Implantar el programa “Amig@grande” a las tres etapas educativas.	Coordinador de actividades y servicios		-Porcentaje de alumnos que realizan actividades conjuntas con su “amig@grande”.	0 %	50%		X	X	X
4.1.3.- Potenciar la flexibilización de los agrupamientos del alumnado, docentes y recursos personales.	Director/ Jefes de estudios		-Porcentaje de alumnado que participa en los grupos de estudio asistido.	15%	45%	X	X		
4.1.4.- Introducir técnicas de autoconocimiento y autorregulación emocional.	Docente responsable	Formación específica	-Tasa de satisfacción por parte del profesorado del desarrollo de las sesiones específicas. -Número de incidencias graves del alumnado a lo largo del curso.	55% 24	90% 6	X	X	X	
Estrategia 4.2: Potenciar las posibilidades de atención que se realizan desde el Soporte intensivo a la educación inclusiva (a partir de ahora SIEI)									
4.2.1.- Impulsar la intervención asistida con animales (a partir de ahora IAA) desde la vertiente educativa.	Jefe de estudios de educación infantil y primaria.	-Docente especializado. -Perro adiestrado.	-Número incidencias graves por motivos conductuales del alumnado que participa en el programa IAA. -Tasa de alumnado que supera las pruebas internas en el ámbito de lenguas y matemáticas que participa en el programa IAA:	24 5 %	6 50%	X	X		
4.2.2.- Dotar el aula de referencia del SIEI con material específico para la atención de los alumnos con Necesidades educativas de apoyo específico (a partir de ahora NEAE).	Director / docente referente del SIEI	-Dotación económica en el presupuesto.	-Porcentaje del presupuesto anual del centro que se destina a esta actuación.	0,5 %	2%	X		X	

OBJETIVO 5: Mejorar los resultados educativos de los alumnos									
Estrategia 5.1: Mejorar los resultados en comprensión lectora.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
5.1.1.- Secuenciar las diversas actividades referentes a la comprensión lectora que se plantean en el aula.	Coordinador ámbito de lenguas.		-Tasa de actividades secuenciadas referentes a la comprensión lectora.	5 %	15%	X	X		
5.1.2.- Organizar los apoyos necesarios para trabajar la comprensión lectora desde P5 hasta 2º de Educación Primaria.	Jefe de estudios de educación infantil y primaria.		-Porcentaje de alumnado que supera las pruebas internas en comprensión lectora .	65%	90%	X	X	X	X
5.1.3.- Impulsar el programa Glifing de práctica lectora desde P4 hasta 3º de Educación Primaria.	Director/ Coordinador ámbito de lenguas.	-Aporte económico por parte de las familias del alumnado.	-Número de alumnado que realiza el programa. -Tasa de alumnas que mejora un mínimo de un 15% los resultados en las pruebas internas de comprensión lectora.	0 0	150 20%	X	X		
Estrategia 5.2: Mejorar la competencia en lengua extranjera (inglés).									
5.2.1.- Impulsar la integración curricular de las lenguas extranjeras en todas las etapas.	Jefes de estudios		-Porcentaje de sesiones que se imparten en lengua inglesa en una de las otras áreas del currículum.	2 %	15%	X	X	X	X
5.2.2.- Fomentar la participación del alumnado de la ESO en las convocatorias para la obtención de titulaciones oficiales.	Jefe de estudios de la ESO.		-Número de alumnado que participa a cada convocatoria.	8	20		X	X	X
Estrategia 5.3: Aumentar la capacidad de razonamiento lógico-matemático.									
5.3.1.- Fomentar nuevas metodologías de cálculo y razonamiento matemático en Educación Infantil y Ciclo Inicial basadas en la manipulación y la experimentación.	Coordinador ámbito de matemáticas.	-Material específico	-Porcentaje de alumnado que supera las pruebas internas en cálculo matemático.	60%	90%	X	X	X	X
5.3.2.- Potenciar el trabajo de la robótica y la programación desde la educación infantil hasta 4º de la ESO.	Coordinador ámbito de matemáticas. / Coordinador digital.	-Material específico.	-Tasa de alumnado que participa en certámenes y encuentros de robótica y programación.	2%	50%		X	X	X

OBJETIVO 6: Velar por la integración de las Tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento (a partir de ahora TAC) en el aula.									
Estrategia 6.1: Introducir las TAC en los procesos de enseñanza – aprendizaje por parte del profesorado y del alumnado.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
6.1.1.- Favorecer el uso del Entorno Virtual de Enseñanza-Aprendizaje (a partir de ahora EVEA) en las diversas materias a partir de 5º curso de Educación Primaria.	Coordinador TAC / Director		-Porcentaje de unidades didácticas trabajadas total o parcialmente con EVEA (Moodle) por área.	0 %	50%		X	X	X
6.1.2.- Potenciar el uso por parte de docentes y alumnas de las herramientas de la G-suite que ofrece Google apps for Education.	Coordinador TAC / Director	Conexión inalámbrica de calidad en el centro.	-Tasa de alumnado que utiliza las herramientas de la G-suite. -Tasa de docentes que utilizan las herramientas de la G-suite.	15% 10%	100% 90%	X	X	X	X
6.1.3.- Facilitar el uso de dispositivos móviles como herramienta de trabajo al aula.	Coordinador TAC / Director	Conexión inalámbrica de calidad en el centro.	-Tasa de actividades en cada unidad didáctica que se utilizan dispositivos móviles.	5%	50%	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Ámbito Relacional

Siguiendo con la afirmación realizada en la descripción del ámbito pedagógico en que se considera de primordial importancia entender el ser humano como un todo y no por partes diferenciadas. De aquí que como centro educativo se establezca un ámbito en la planificación estratégica dedicado a la relación entre las personas que conforman la comunidad educativa, así como la relación del centro como institución con su entorno inmediato.

Como se especifica en las estrategias que se plasman a continuación se fomentará la relación con entidades del municipio y con los diversos miembros de la comunidad educativa a partir de actividades relacionadas con el deporte, integradas en Pla Catalán del Deporte en la Escuela, así como la organización de actividades tanto a nivel educativa como extraescolar que involucren familias, entorno, entidades y la administración local.

Una de las iniciativas que el centro promocionará, ya que es el equipamiento más importante del municipio, es el uso social del centro educativo. En este apartado las entidades sin ánimo de lucro podrán hacer uso de las instalaciones escolares, conseguiremos establecer vínculos y acuerdos de colaboración para favorecer las actividades conjuntas antes mencionadas. Un aspecto importante para el alumnado será que mediante estas colaboraciones convertiremos el entorno natural y patrimonial del municipio en espacios de aprendizaje significativos, con multitud de oportunidades educativas que se podrán crear.

No sólo resulta importante la relación entre personas, será relevante que el centro educativo como institución sea visible a la red de internet, así como en los medios de comunicación. Se redactará un plan de comunicación exhaustivo para dar a conocer las actividades que se realizan.

A continuación, se detallan las actuaciones que se refieren al ámbito relacional.

Tabla 6

Desarrollo estratégico del ámbito relacional

OBJETIVO 7: Asegurar la cohesión social, a través del deporte y el entorno natural y patrimonial, de los diferentes miembros de la comunidad educativa.									
Estrategia 7.1: Facilitar al alumnado el conocimiento del municipio disfrutando de la práctica deportiva y del entorno natural.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
7.1.1.- Dinamizar el Plan Catalán del Deporte en la Escuela.			-Grado de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en referencia a la promoción del deporte en la escuela.	50%	90%	X		X	
7.1.2.- Programar y desarrollar actividades en que intervengan personas del municipio y de la comunidad educativa.		-Crear una comisión específica.	-Número de actividades anuales realizadas con participación de personas del municipio y de la comunidad educativa.	2	9		X	X	X

OBJETIVO 8: .Promocionar la imagen interna y externa del centro									
Estrategia 8.1: Aumentar la presencia de la organización en la red de internet.									
Actividades	Responsable/s	Recursos específicos	Indicadores	Vi	Vo	Temp.			
						1	2	3	4
8.1.1.- Renovar, diversificar y dar a conocer la web en toda la comunidad educativa.	Director / coordinador TAC	Contratación de un dominio y alojamiento web.	-Número de visitas recibidas a la página web anualmente.	240	750		X	X	X
8.1.2.- Uso de las redes sociales para dar a conocer la actividad diaria del centro educativo.	Director / coordinador TAC		-Número de publicaciones realizadas anualmente.	30	120	X	X	X	X
8.1.3.- Actualizar e implementar el Plan de Comunicación.	Director / coordinador TAC		-Tasa de actualizaciones del Plan de comunicación ejecutadas anualmente.	30%	90%		X	X	X
Estrategia 8.2: Fomentar el uso social del centro educativo.									
8.2.1.- Facilitar a las entidades sin ánimo de lucro y al Ayuntamiento del pueblo el uso de las instalaciones del centro en horario no lectivo.	Director		-Número de convenios de uso social de las instalaciones del colegio firmados con las diversas entidades del municipio, anualmente.	1	5	X	X	X	X
8.2.2.- Promover actividades para familias sobre temáticas que inciden en la educación del alumnado.	Director / Coordinador de activ. y servicios		-Número de actividades anualmente realizadas con participación de las familias del alumnado.	3	12	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Seguimiento y evaluación

Indicadores de Logro a nivel de centro

Al finalizar cada curso escolar del mandato vigente se analizará el desarrollo global del centro mediante los indicadores que constan a continuación.

Asimismo, también se hará un seguimiento de cada una de las actuaciones con los indicadores previamente mencionados para cada una de las estrategias.

En la planificación anual del centro se harán las mejoras, cambios o adaptaciones que convenga; con el afán de conseguir la excelencia en la gestión del Instituto Escuela L'Agulla, en los resultados educativos y en el desarrollo integral del alumnado.

- Número de alumnado matriculado en el centro
- Número de alumnado con Necesidades Educativas Especiales
- 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 alumnas
- 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 y de cuarto curso de la Educación Secundaria Obligatoria.
- Tasa de abandono escolar

- Tasa de superación de las pruebas de nivel internas para el ámbito de lengua (catalana, castellana e inglesa) y de matemáticas
- Número de docentes que certifican la formación realizada en el centro
- Grado de satisfacción de las familias con los resultados de los alumnos
- Grado de satisfacción del profesorado con los resultados de los alumnos

Estos indicadores se corresponden con los indicadores del Sistema de Indicadores de Catalunya, lo cual nos permitirá tener una referencia del centro en relación a otros centros de la misma tipología a nivel de la comunidad autónoma.

Indicadores para el seguimiento global del Proyecto de Dirección

A parte de los indicadores específicos para cada estrategia y los indicadores de progreso mencionados en el apartado anterior, para evaluar de manera global y comprobar la aplicación del proyecto de dirección que se llevará a cabo, se han fijado dos indicadores que darán una idea clara y rápida de cómo este se desarrolla:

- Indicador 1: Tasa de actuaciones llevadas a cabo con valoración positiva al finalizar cada curso de mandato.
 - Instrumento: Cuantificación de las actuaciones con valoración positiva.
- Indicador 2: Grado de mejora de la gestión del centro respecto al curso escolar anterior según la percepción de los varios miembros de la comunidad educativa.
 - Instrumento: Pregunta en que se valore del 1 al 4, la gestión del centro con un único ítem.

Indicadores de progreso referidos a las estrategias a desarrollar para la consecución de los objetivos propuestos

En las tablas del Desarrollo Estratégico de los Objetivos del Proyecto de Dirección: Estrategias, Actuaciones, Indicadores, temporalización y Recursos, se han establecido unos indicadores concretos para poder hacer el seguimiento y la evaluación de la consecución de cada una de las estrategias planteadas. En estos indicadores se establece un valor inicial (Vi), punto de partida para establecer una mejora que se estimara lograda cuando se alcance el Valor Objetivo (Vo) referenciado para cada indicador.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas resulta preceptiva y a la vez necesaria como muestra de la buena gestión directiva y como un acto de transparencia en cuanto a la gestión de recursos públicos como es el caso, ya que el centro es de titularidad pública.

Esta rendición de cuentas se realizará tanto a nivel de la administración educativa, como también a nivel de la comunidad educativa; en dicha rendición de cuenta se evaluarán los siguientes aspectos:

- La gestión del centro que realiza la Dirección a nivel: organizativo, pedagógico y de gestión de recursos económicos.
- El cumplimiento de las actuaciones que incluye el Proyecto de Dirección que se está desarrollando.
- La capacidad de liderazgo desempeñada por la Dirección del centro educativo.

Al finalizar cada curso escolar habrá tres momentos en que se evaluarán las actividades llevadas a cabo en el centro, sobre las cuales la Dirección rendirá cuentas:

1. Aprobación de la memoria anual, a cargo del Consejo Escolar del centro, previa aprobación del Claustro docente.

2. Rendición de cuentas con la Administración Educativa mediante la aplicación del Departamento de Enseñanza de la Evaluación directiva, denominada AVALDIR.
3. Encuesta que el equipo directivo realizará a todos los miembros de la comunidad educativa para recoger la percepción respecto a la gestión del centro, que se corresponde al indicador número 2 para el seguimiento del desarrollo global del Proyecto de Dirección.

Al finalizar los cuatro años del mandato de dirección, se realizará una evaluación global de este periodo tanto a nivel de la Administración educativa a través de la Inspección Educativa que emitirá un informe favorable para renovar el mandato si así lo considera. Como también a nivel de la comunidad educativa con la redacción de una memoria de gestión que presentará tanto al Consejo Escolar como al Claustro de profesores. El documento tiene que recoger la valoración de este período y las posibles propuestas de mejora para el mandato siguiente.

Evidentemente, al final de cada periodo no es suficiente evaluar las diferentes actuaciones y el grado de logro de los objetivos. Consiguientemente, hay que hacer las correspondientes propuestas de mejora para poder modificar aquello que sea necesario y reconducir la trayectoria del centro a fin de lograr los objetivos que se han planteado, o reformularlos para adaptarlos a la realidad evolutiva de la organización.

Asimismo, se tendrán en cuenta las recomendaciones y aportaciones que hagan anualmente los miembros de la comunidad, docentes y familias, (Anexos 3 y 4) mediante los cuestionarios que rellenarán en finalizar cada curso los miembros de la comunidad educativa, en especial familias y docentes. Así como las aportaciones de la Administración Educativa, tanto a nivel de la Inspección educativa en la revisión de la Memoria Anual y el planteamiento de la Programación General Anual, como aquellas indicaciones que se realicen a la finalización del mandato en caso de renovarlo.

Estas aportaciones tienen una relevancia especial porque permiten valorar el desarrollo del centro desde una visión externa, puesto que algunos de estos actores tienen poca interacción con el desarrollo cotidiano de la institución educativa.

Comunicación del Proyecto de Dirección

Actualmente uno de los pilares en toda organización es la comunicación efectiva de todo aquello que acontece en su seno. Los centros educativos no están al margen de dicha característica, al contrario, resultan un espacio de relación y convivencia entre personas, por lo tanto, comunicar y comunicarse bien es primordial.

El Proyecto de Dirección como eje vertebrador de la gestión del centro educativo a lo largo de cuatro años debe ser comunicado de forma clara a todos los miembros de la comunidad educativa. El Proyecto de Dirección que presento se comunicará en tres momentos principalmente:

1. Previamente a la presentación del Proyecto de Dirección a la comisión de selección.

Como se ha comentado anteriormente a la vigencia del mandato directivo, y siempre que se supere su exposición y defensa ante la comisión de selección, se hará una presentación exhaustiva de éste a los miembros del claustro docente con dos fines. El primero que el conjunto de docentes, como corresponsables de la actividad directa del centro, validen la propuesta que se presentará. El segundo motivo, que puedan realizar las aportaciones que consideren necesarias o aquellos aspectos que consideren que no se han valorado según el cuestionario (Anexo 2) que se facilitó a los docentes antes de la redacción del documento.

2. En el momento que el Proyecto de Dirección, sea vigente o se haya superado la comisión de selección para la elección de la Dirección para un mandato de cuatro años.

Se realizarán diversas acciones comunicativas como son:

- Confección de una infografía que explicitará los ejes principales y las acciones más relevantes que se llevaran a cabo. Esta infografía se publicará a la web del centro educativo conjuntamente con un archivo enlazado en el que se podrá descargar el Proyecto de Dirección completo.
- La misma infografía se rotulará en un panel informativo, colocándolo en el vestíbulo de entrada del centro. Toda persona que acceda al centro podrá visualizar de una manera clara y rápida “la hoja de ruta” del centro a lo largo del mandato de dirección.
- El Proyecto de Dirección se presentará de forma exhaustiva al Consejo Escolar, ya que en la comisión de selección sólo hay presentes algunos miembros de este órgano colegiado. De esta manera los miembros del principal órgano de gestión y control del centro escolar estarán informados del Proyecto de Dirección que guiará la actividad de ordinaria de la institución.
- Asimismo, se realizará una sesión en “streaming” para explicar de forma más amena pero exhaustiva las intenciones y las actuaciones que se llevaran a cabo a lo largo del mandato de dirección que constan en el Proyecto de Dirección. Esta sesión estará abierta a todos los miembros de la comunidad educativa: alumnado a partir del 6º curso de educación primaria, familias, docentes, Personal de Administración y servicios y entidades del municipio.

3.- Formando parte de la rendición de cuentas, se publicará cada año a la web del centro una infografía o documento gráfico con la evolución de las actuaciones llevadas a cabo y los puntos principales de la Programación Anual General que contextualiza curso a curso el Proyecto de Dirección.

Conclusiones, limitaciones y proyecciones de futuro

El mero hecho de plantearse un Trabajo Final de Máster ya supone una primera conclusión de entrada que es la necesidad de entrar en un proceso de reflexión a través de la lectura de documentos previamente a la realización propiamente dicha que suscita un replanteamiento de aquellos patrones establecidos en nuestro pensamiento, es decir las creencias y aprendizajes previos. Un proceso de reflexión muy necesario en un campo como el de la educación, un ámbito en continuo cambio y adaptación a la sociedad actual y las necesidades que ésta demanda para la futura ciudadanía que será el alumnado que a día de hoy se encuentra en las aulas escolares.

En el caso de mi Trabajo Final de Master, planteado como un Proyecto de Dirección, el reto aún es más complejo y con mayor responsabilidad, ya que se plantea para acabar siendo una realidad. Aquello que se plasme y se planifique afectará directamente a un conjunto de personas numeroso. En el caso del Instituto Escuela L'Agulla, entre alumnado, docentes, familias y PAS podemos afirmar que las intenciones y actuaciones que se desarrollaran afectaran a 1500 personas. Teniendo en cuenta que la responsabilidad última será siempre de la persona que ocupa la Dirección del centro educativo. De aquí la necesidad del proceso de reflexión no sólo a las demandas de la sociedad actual, si no de la micro sociedad que resulta ser una institución educativa.

Una de las conclusiones que se pueden extraer es que a menudo las personas tendemos externalizar las problemáticas, es decir, achacar a elementos externos las dificultades o situaciones complicadas que se plantean en el seno de la organización. Recurrente es el hecho de afirmar que falta inversión de la Administración, que las ratios de alumnos impiden un aprendizaje óptimo y un largo etcétera. La realidad es que, una vez analizadas las oportunidades y potencialidades del entorno y de las personas que configuran la organización, es posible revertir estas dificultades con dosis de profesionalidad y buena planificación, y a la vez con sentido común y un afán de servir al bien común de las personas. Un valor que tendría ineludible en una organización educativa.

Analizar y plantearse el aprovechamiento de las sinergias que se pueden crear con lo que nos ofrece el entorno cercano como espacio de aprendizaje, a nivel de espacios naturales, patrimoniales e históricos; a nivel humano, las entidades y las propias familias del alumnado tienen y deben de ser un puntal y participar en el proceso de enseñanza-aprendizaje para que éste sea significativo para el alumnado. Hay que evitar a toda costa los aprendizajes basados en simulaciones de situaciones.

Otra conclusión, que es necesario plasmar en este capítulo, es el reto diario que supone la Dirección de un centro educativo. Mencionado está que dirigir una organización escolar es una responsabilidad por lo que supone, pero el gran número de variables que intervienen en la cotidianidad de la vida escolar resulta un reto constante de adaptación, de entendimiento, de empatía y de toma de pequeñas decisiones. Al mismo tiempo para llevar a cabo todas las actuaciones que se plantean en relación a los objetivos, tanto del sistema educativo como del propio centro, hay que tener la capacidad y la diligencia necesaria para seguir con la “hoja de ruta” establecida y que ésta no desaparezca fruto de la gestión diaria del centro. De aquí la necesidad de crear espacios y tiempos de reflexión sobre todo a nivel de los profesionales del centro educativo para evaluar el desarrollo del plan estratégico, es decir el Proyecto de Dirección que se concreta en cada Programación General Anual, y reorientar el rumbo a seguir si éste se ha desviado del objetivo planteado, o readaptarlo a la realidad sobrevenida si es el caso.

Aquí es donde se plantea una de las principales limitaciones en cuanto a la planificación estratégica se refiere, y en este caso se plasma en el Proyecto de Dirección. Éste gran escollo es la realidad cambiante, no solo a nivel de la sociedad, si no del propio centro, ya que a lo largo de cuatro años hay muchas variables como pueden ser la movilidad del profesorado, la matrícula viva del alumnado, el contexto socio-político, etc. que sea necesario replantear todo aquello planificado, pero de una manera coherente y lógica. Vinculado a esta situación, la sabiduría popular afirma que: “En la pizarra todo funciona” o “que el papel todo lo aguanta”, y bien cierto que es. Un Proyecto de Dirección no deja de ser una declaración de intenciones, que se plasman después del necesario análisis y

diagnóstico de la realidad escolar. En su redacción se tienen en cuenta posibles contratiempos, situaciones sobrevenidas, pero no es hasta el momento de la puesta en marcha de las diversas estrategias y actividades que podemos observar y experimentar la realidad de lo que sucede y si esto es lo esperado o hay que reformular o reajustar los planteamientos iniciales para la consecución de los objetivos. Otra limitación puede ser, y lo puedo afirmar fruto de la experiencia, la inmovilidad de la hoja de ruta trazada por parte de muchas personas implicadas en un proyecto. Ésta, a menudo viene dada por la seguridad que supone seguir un plan a rajatabla, aquí la tarea del equipo directivo que aun habiendo planteado un Proyecto de Dirección real tiene que saber gestionar emocionalmente los vaivenes que supone la adaptación constante al cambio.

Este Proyecto de Dirección, que es el producto que se ha elaborado como trabajo Final de master, es un plan de acción. Un plan de acción redactado a partir de un exhaustivo análisis y diagnóstico de la realidad escolar concreta. El proyecto incluye diversas actuaciones en cuanto a la evaluación de aquello planteado, es decir, el grado de ejecución. También se valora la evolución de diversos datos académicos o de situaciones, como podría ser la conflictividad. Pero realmente se realiza un acto de fe pensando que los resultados obtenidos son fruto real de la aplicación del Proyecto de Dirección.

En este caso, como suele suceder en el mundo educativo, no se realiza un estudio o investigación profunda si los cambios producidos son realmente el impacto de las actuaciones planteadas en los proyectos que se llevan a cabo. Es decir, confiamos que "hacemos cosas y funcionan" pero no se realiza el estudio exhaustivo posterior de la causalidad de los cambios que se producen o de los que no se producen respecto la situación inicial de partida, esta sería una de las proyecciones de futuro en referencia al Proyecto de Dirección redactado.

Otra proyección de futuro, interesante si cabe sería aplicar el mismo Proyecto de Dirección en otro u varios centros escolares con semejantes características y analizar si los resultados y valoraciones obtenidas se corresponden. Mismamente, también se podrían aplicar parte de las

actuaciones que se plasman en este documento, en centros escolares completamente diferentes al de referencia. Podríamos comprobar de esta manera si realmente es necesario contextualizar de una manera tan concreta los Proyectos de Dirección al centro escolar de aplicación, si hay relación según las características del centro escolar o hay prácticas que podrían ser universales ya que los resultados y valoraciones se asemejarían.

Para concluir este capítulo y a la vez el Trabajo Final de Máster querría mencionar una frase de mi abuela paterna que resulta extrapolable en multitud de situaciones a la vida, pero en el caso en que nos encontramos en el que trabajamos con y para las personas, con una gran responsabilidad asociada no solo al cargo si no al efecto que nuestras decisiones y acciones pueden tener a las futuras generaciones, nos puede ser un referente. Esta afirmación es que “la pasión no nos tiene que quitar la cordura”.

Así es, dirigir un centro educativo es un reto, un reto para personas implicadas, valientes y con la ilusión de contribuir a una sociedad más libre, equitativa y saludable, pero siempre hay que tener la cordura suficiente que la responsabilidad lleva implícita.

Referencias bibliográficas y webgrafia

- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Escuela española.
- Álvarez, M. (2007). *El programa de dirección*. Grupo editorial KIMELN.
- Campo, A. (2012). *Herramientas para directivos escolares II*. A. Fernández, J. Grisaleña, N. Zaitegi. Wolters Kluwer.
- Cortés, J. y Viguera, J.A. (2014). *Gestionar para educar*. PPC Editorial.
- Chavarria, X.; Borrel, E. (2005) *Avaluació de la funció directiva. Una estratègia per al desenvolupament*. Barcelona. Ed. Graó.
- Del Pozo, A. (2012). *Els indicadors de progrés del Projecte de Direcció*.
<http://albertodelpozo.blogspot.com.es/2011/12/els-indicadors-de-progres-del-projecte.html>
- Del Pozo, A. (2011). *El Projecte de Direcció*. <http://albertodelpozo.blogspot.com/2011/02/el-projecte-de-direccio.html>
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Ediciones Morata.
- Gairín, J. (Coord) y otros. (2010). *El Liderazgo y Equipos Directivos en Centros de Secundaria, elementos básicos del éxito escolar*. Ministerio de Educación. Instituto Superior de Formación de Profesorado.
<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP15164.pdf&area=E>
- García Pérez, C. E. (2012). *Guia de construcció del projecte de direcció des d'una visió unitària del centre*. Barcelona. Departament d'Ensenyament.
- García, A.M. y Aguirregabiria, J. (2006). *El proyecto de dirección (Proyecto de calidad integrado)*. Mensajero.

García de la Torre, M., Mingo, L. A., Sáez de Aguilar, M., Arteaga, L., Labarta, M., Aragón, L., Piernavieja, E. (2001). *Modelo europeo de excelencia. Adaptación de los centros educativos del modelo de la fundación europea para gestión de la calidad*. Secretaria General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

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

Gobierno vasco (2012). *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. <http://ow.ly/x0PU308Gk7E>

Hervás, R., Moreno, M., Narbate, C. & Sotos, P. (2006). *Guía de planificación estratégica. Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos*. Generalitat Valenciana.

https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314

INAP (2015). *Anexo 1: Herramientas. Herramientas para la elaboración del proyecto de dirección*. http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/44165/mod_resource/content/3/06%20ANEXO%201%20Unidad%202.pdf

Jabaloyes-Vivas, J., Carot-Sierra, J. M., Martínez-Gómez, M., Coca-Castaño, C. & García-Aleixandre, A. (2006). *Catálogo de indicadores de calidad para el sistema de gestión de los centros que imparten enseñanzas de Formación Profesional*. Generalitat Valenciana. Conselleria de Cultura, Educación y Deporte.

Lorenzo, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. *Enseñanza*, 22, 2004, 193-211.

http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion_.pdf

Martínez, C. & Riopérez, N. (2005). *El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. EducaciónXXI.8, pp.33-65. Facultad de educación UNED.

Senlle, A. y Gutiérrez N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. Ediciones Díaz de Santos.

Teixido, J. (1998). *El Projecte de Direcció*.

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

Trujillo, F. (2010). *El análisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación*. <http://educacontic.es/blog/el-analisis-dafo-en-el-diseno-de-proyectos-educativos-una-herramienta-empresarial-al-servicio>

Vera, J.; Mora, V.; Lapeña, A. (2016). *Dirección y gestión de centros docentes*. Guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo. Ed. Graó.

Anexos

Anexo 1: Parrillas para el diagnóstico y análisis de la realidad del centro según el modelo EFMQ

Tabla 7

Indicadores EFQM-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			2
1a	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora	Sí		x			2
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	4
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 8

Indicadores EFQM-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			2
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			2
2d	Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	No					
2d	Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	No					
2d	Se nombran los responsables de los procesos clave.	Sí	x				1
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				1

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

Tabla 9

Indicadores EFQM-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			2
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.	Sí			x		3
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.	Sí		x			2
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			2
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.	Sí	x				1
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			2
3d	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.	Sí		x			2
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 10

Indicadores EFQM-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			2
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				1
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				1
4e	La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.	Sí		x			2
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 11

Indicadores EFQM-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			2
5a	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión.	Sí		x			2
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			2
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 12

Indicadores EFQM-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			2
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	4
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	4

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

Tabla 13

Indicadores EFQM-Resultado 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			2
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	4
7a	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.	Sí		x			2
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	4
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 14

Indicadores EFQM- 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		3
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	4

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

Tabla 15

Indicadores EFQM- 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	4
9b	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado	Sí		x			2
9b	El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado	Sí		x			2
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva	Sí		x			2
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores	Sí		x			2
9b	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos	Sí		x			2
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: Encuesta de respuesta abierta realizada a los docentes previa a la redacción del Proyecto de Dirección


Institut- Escola L'Agulla

ENCUESTA PARA LA REDACCIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN CORRESPONDIENTE AL MANDATO 2022-2026

DOCENTE: _____ (Se puede realizar de forma anónima)

Esta encuesta se realiza a los docentes del centro educativo para saber su opinión sobre diversos aspectos de la organización y la gestión de la institución. Aspectos que se tendrán en cuenta, según se considere a partir del análisis y diagnóstico que se está realizando sobre la situación actual del Instituto Escuela L'Agulla.

Cada ítem se debe valorar de 1 a 4, siendo 4 la puntuación que corresponde a la mejor valoración. Después justifica brevemente la valoración y realiza propuesta de mejora si lo consideras oportuno.

1.- Coordinación pedagógica.1 2 3 4

2.- Comunicación interna y externa.1 2 3 4

3.- Atención a la diversidad del alumnado.1 2 3 4

4.- Uso de la tecnología por parte del alumnado.1 2 3 4

5.- Uso de la tecnología por parte de los docentes.1 2 3 4

6.- Satisfacción de los resultados educativos del alumnado.1 2 3 4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Encuesta que realizan los docentes para la valoración del curso vigente.


Institut- Escola L'Agulla

ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CURSO 2021-2022 Y PLANIFICACIÓN DEL CURSO 2022-2023

NOMBRE DEL DOCENTE: _____

Para poder planificar el curso 2022-2023 tomando en consideración la opinión de los docentes, se agradecería que se respondiera esta encuesta, se recuerda que no es una encuesta vinculante y que se tiene que realizar a título individual.

0.- Deseas continuar prestando tus servicios como docente en el IE L'Agulla el próximo curso 2022-2023: Sí No

1.- Señala los dos niveles educativos en los que crees que podrías realizar tu tarea profesional con mayor eficacia.
 P3 P4 P5 1º EP 2º EP 3º EP 4º EP
 5º EP 6º EP 1º ESO 2º ESO 3º ESO 4º ESO

2.- Señala tres de las áreas que hay a continuación en las cuales crees que tienes más competencia u os sentís más cómodo cuando las impartís. (Las maestras de Ed. Infantil también tienen que señalarlo).

<input type="checkbox"/> Lengua catalana	<input type="checkbox"/> Lengua castellana	<input type="checkbox"/> Educación artística: música
<input type="checkbox"/> Lengua extranjera (inglés)	<input type="checkbox"/> Conoc. del medio natural / Biología	<input type="checkbox"/> Matemáticas
<input type="checkbox"/> Educación artística: plástica	<input type="checkbox"/> Conoc. del medio social y cultural /Historia i geografia	<input type="checkbox"/> Hab. i Valores / Ética
<input type="checkbox"/> Educación Física / Psicomotricidad	<input type="checkbox"/> Tecnología	<input type="checkbox"/> Religió
<input type="checkbox"/> Emprenderia	<input type="checkbox"/> Alemán/francés	<input type="checkbox"/> Trabajo Globalizado

3.- Estaríais dispuestos a realizar alguna modificación en el horario no lectivo de permanencia en el centro (biblioteca abierta, estudio asistido, coordinación actividades extraescolares, ...) Sí No

4.- Deseas ser el docente-tutor de un grupo-aula? Sí No

5.- Estarías dispuesto a impartir parte de las áreas curriculares en lengua inglesa? Sí No
 • En caso afirmativo, ¿tienes la formación o competencia necesaria? Sí No

6.- Valora las siguientes iniciativas llevadas a cabo durante el curso 2021-2022 (siendo 4 la puntuación más favorable)

	1	2	3	4
Integración de la ESO al centro educativo				
Proyecto interdisciplinario				
Lectura matinal (20 minutos)				
Gestión de las sustituciones				
SEP (artes y jueves de 12.00 h – 13.00 h)				
Préstamo de libros de la biblioteca				
Introducción nuevas tecnologías al aula (google apps, moodle, tabletas digitales,...)				
Tutoría al aula				
Trabajo Inteligencias múltiples				
Colonias/excursiones				
Colaboración de las familias en las actividades del aula				
Gestión de las reuniones de centro.				

7.- ¿Qué tres aspectos crees que podrían mejorar respecto este curso 2021-2022? Por cada aspecto que enumeres hay que hacer una propuesta de mejora. (Detrás del folio, ½ página)

8.- Explica brevemente si podríais aportar alguna innovación en vuestra tarea docente? O si estaríais dispuestos a llevar a cabo alguna a propuesta del centro y el tipo de estas (TAC, metodológica, organizativa, comunicación, ...)
 (Detrás del folio, ¼ página)

9.- Define en tres palabras el curso 2021-2022.

10.- Indica si lo consideres que necesitadas formativas tiene el claustro docente para el próximo curso 2022-2023. (Detrás del folio, ¼ página)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Rúbrica para la evaluación del proyecto de dirección

Tabla 16

Rúbrica para la evaluación del proyecto de dirección

Ítems a evaluar	Insuficiente	Mejorable	Aceptable	Bueno
Actividades realizadas en relación a las estrategias planteadas	Se han realizado menos del 50 % de actividades planteadas.	Se han realizado entre el 51 % i el 70% de actividades planteadas.	Se han realizado entre el 71 % i el 90 % de actividades planteadas.	Se han realizado más del 90 % de actividades planteadas.
Temporalización de las actividades	Ninguna actividad se ha realizado respecto la temporalización prevista.	Algunas actividades se han realizado respetando la temporalización prevista. (Menos del 50 %)	La mayor parte de las actividades se han realizado respetando la temporalización prevista. (Más del 50 %)	Las actividades planteadas se han realizado con la temporalización prevista. (100 %)
Comunicación interna y externa	Menos del 50 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la comunicación del centro. No se ha redactado el Plan de Comunicación.	Entre un 51 % i un 65 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la comunicación del centro. Se ha redactado el Plan de comunicación de forma muy general.	Entre un 66 % i un 85 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la comunicación del centro. Se ha redactado el Plan de Comunicación y se han implementado entre un 50 % y 65 % de acciones comunicativas.	Más del 85 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la comunicación del centro. Se ha redactado el Plan de Comunicación y se han implementado más del 65 % de acciones comunicativas.
Integración de las TAC en el aula	Menos del 50 % de docentes han integrado las TAC en sus actividades de aula.	Entre un 51 % i un 65 % de docentes han integrado las TAC en sus actividades de aula.	Entre un 66 % i un 85 % de docentes han integrado las TAC en sus actividades de aula.	Más del 85 % de docentes han integrado las TAC en sus actividades de aula.
Atención a la diversidad	No se han implementado las innovaciones en este campo planificadas y no se ha destinado ningún recurso económico al SIEI.	Se han implementado algunos innovaciones en este campo de forma puntual, pero no se ha invertido ningún recurso económico al SIEI.	Se han implementado gran parte de las actuaciones en este campo innovadoras planteadas y se ha invertido un 50 % del presupuesto previsto al SIEI.	Se han implementado todas las acciones innovadoras en este campo, y se ha invertido más del 90 % del presupuesto previsto al SIEI.
Mejora de la gestión del centro educativo	Menos del 50 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la gestión del centro educativo.	Entre un 51 % i un 65 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la gestión del centro educativo.	Entre un 66 % i un 85 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la gestión del centro educativo.	Más del 85 % de la comunidad educativa considera que ha mejorado la gestión del centro educativo.

Fuente: Elaboración propia