



CEU

**UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**EL PROYECTO DE DIRECCIÓN: ELEMENTOS FUNDAMENTALES Y
DESARROLLO NORMATIVO. UNA PROPUESTA PRÁCTICA**

**Iª EDICIÓN
MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

Curso 2012-2013

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
PRESENTADO POR
D. Manuel Ortiz Lobato**

**DIRIGIDO POR:
D. Juan Julián Navarro Eslava**

Valencia 6, de julio de 2013

ÍNDICE

1. Resumen	3
2. Introducción	4
3. Justificación	5
4. Objetivos del TFM	5
5. El proyecto de dirección en el proceso de selección de directores	6
5.1. Fundamentos teóricos del proyecto de dirección	6
5.2. El proceso de selección de directores: recorrido histórico	12
5.3. El desarrollo normativo del proyecto de dirección en la legislación autonómica	19
5.4. La selección de directores en la Comunidad Valenciana	41
5.5. Síntesis y valoración de la diversidad	42
6. Una propuesta de proyecto de dirección para un IES	43
6.1. Introducción	43
6.2. Descripción y análisis de la organización y el funcionamiento del centro	43
6.3. Ámbitos de mejora	69
6.4. Objetivos a alcanzar con el proyecto de dirección	70
6.5. Líneas estratégicas y propuestas de actuación	73
6.6. Evaluación del proyecto de dirección y de la función directiva ..	87
6.7. Composición del equipo directivo	96
7. Conclusiones	90
8. Bibliografía	100

1. RESUMEN

Este trabajo fin de máster se centra en el proyecto de dirección como requisito para el acceso a la dirección de centros escolares y analiza su definición, sus características y sus elementos fundamentales.

En primer lugar, se ofrece una breve revisión del concepto de proyecto de definición y de sus componentes fundamentales, de acuerdo con las principales contribuciones a esta temática. En segundo lugar, a partir de las líneas básicas que establece la Ley Orgánica 2/2006, de 2 de mayo, de Educación, que establece el proyecto de dirección como requisito para el acceso a la dirección de centros educativos, se analiza el desarrollo normativo realizado por las diversas administraciones educativas, con el fin de realizar un análisis comparativo de los diversos niveles de desarrollo y especificación que podemos encontrar en la legislación autonómica.

Posteriormente, se presenta una propuesta de proyecto de dirección basada en la resolución de convocatoria de concurso de selección de la Comunidad Valenciana, en la que se muestran los diversos elementos del proyecto, basado en el análisis real y en las propuestas específicas del centro analizado.

ABSTRACT

This dissertation focuses on the Management Project that candidates must elaborate in order to become school head teachers within the Spanish Educational System. The paper analyses its main characteristics and its structure.

Firstly, a theoretical approach to the Management Project is provided, in which major contributions in the literature are reviewed. Secondly, starting from the main guidelines provided by Ley Orgánica 2/2006, de 2 de mayo, de Educación, which established the Management Project as a requisite for

becoming a head teacher, I offer an analysis of the various approaches taken by the Educational Administrations which are competent to regulate their own selection processes. A comparative approach is taken, in order to establish the main structural and formal components of the Management Project.

Finally, this paper presents a real example of Management Project for the Community of Valencia, based on an actual Project, in which the different components and major ideas can be appreciated within a real context.

2. INTRODUCCIÓN

La dirección de los centros educativos en el siglo XXI supone, sin duda, un desafío considerable para todos aquellos profesores y profesoras que decidan dar el salto a la gestión y dirección de centros. Existen profundos problemas asociados con este reto: falta de reconocimiento social, falta de la suficiente autoridad y capacidad de autonomía y gestión en el centro educativo, ausencia de una carrera profesional docente clara, fuertes resistencias al cambio laboral y a la innovación entre el profesorado... son muchas y diversas las dificultades con que la dirección de los centros públicos no universitarios se encuentra en nuestro país.

Sin embargo, un gran número de estudios a nivel internacional aseguran que el papel del director en el centro educativo es fundamental, y que éste tiene una gran repercusión (se ha llegado a decir que es el tercer factor más relevante) sobre el éxito de los escolares. Por ello, es necesario enfrentarse a todas las problemáticas mencionadas anteriormente y tratar de ofrecer soluciones, recursos, herramientas y nuevas vías a los candidatos a la dirección, puesto que sólo elevando su capacitación, mejorando sus condiciones de trabajo y dotándoles de recursos suficientes para su gestión se conseguirá hacer frente a los desafíos de una sociedad tan compleja

como la nuestra y a uno de los campos en constante crisis y cambio desde hace décadas: la educación.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se presenta como requisito para la obtención del título de Máster en gestión y dirección de centros educativos. Entendemos que, por sus características, un trabajo de estas características debe ofrecer tanto una visión teórica de los conceptos como una aplicación práctica de los mismos, puesto que la finalidad del máster no es otra que capacitar a los directores en ejercicio o a los futuros candidatos con los conocimientos y las capacidades para el ejercicio práctico y real de la dirección.

Por esta razón, se ha elegido abordar uno de los requisitos para el acceso a la dirección, como es la elaboración de un proyecto en el que se reflejen las circunstancias de partida, las líneas de actuación y la evaluación de las actuaciones que se proponen para la dirección, de forma que se pueda clarificar cuáles son sus elementos fundamentales y se ofrezca un modelo práctico sobre el que basar las futuras actuaciones.

4. OBJETIVOS

Los objetivos de este trabajo fin de máster son los siguientes:

1. Contextualizar el proyecto de dirección en el marco del procedimiento de selección de directores de centros educativos no universitarios.
2. Definir los elementos fundamentales del proyecto de dirección, tanto desde el punto de vista teórico como desde el desarrollo normativo llevado a cabo por las administraciones educativas.
3. Realizar una revisión de la normativa autonómica sobre el proyecto de dirección.

4. Presentar una propuesta de proyecto de dirección basada en dichos elementos fundamentales.

5. EL PROYECTO DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES ESCOLARES

5.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

El hecho de que fuese la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE) la norma que estableciese la presentación de un proyecto de dirección como requisito para el concurso de selección de directores de centros educativos es, posiblemente, la razón que explica que no exista un gran número de estudios sobre el concepto de proyecto de dirección y sobre sus elementos fundamentales. La entrada en vigor de la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCE), que introdujo el concepto de programa de dirección, hizo posible la aparición de una relativamente abundante bibliografía sobre este novedoso proyecto de dirección, pues el texto legal hacía prever que el proyecto de dirección se convertiría en un elemento fundamental del acceso a la dirección. No obstante, como veremos posteriormente, el hecho de que la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (LOCE), no hiciese mención a este proyecto, probablemente frenó los estudios académicos sobre este documento y los estudios monográficos sobre este proyecto en los últimos años son mucho más escasos.

En este sentido, Teixidó (1998:10), definía el proyecto de dirección como:

Una propuesta razonada y planificada de mejora institucional, hecha a cuatro años vista, que se concreta en un conjunto de actuaciones a realizar en los diversos ámbitos de funcionamiento del centro. A la hora de elaborarlo parece indispensable partir de

un conocimiento profundo de la realidad institucional (lo que permite adaptarse a sus peculiaridades) así como una visión prospectiva de cuál ha de ser su futuro y, por tanto, cuáles han de ser las líneas de actuación a emprender. Esta concepción del Proyecto de Dirección es coherente con un modelo de centro autónomo y participativo en el cual el equipo directivo es elegido por la Comunidad Educativa.

Teixidó (1998) proponía también la siguiente estructura:

- Portada.
- Índice.
- Presentación.
 - Presentación de los candidatos a equipo directivo.
 - Justificación de la candidatura.
 - Presentación de la estructura del PdD.
- Fundamentación.
 - Detección de necesidades.
 - Visión de la dirección.
- Objetivos.
- Plan de actuación.
 - Actividades.
 - Recursos.
 - Temporización.
- Anexos.
 - Currículum de los candidatos.

En 2004, con anterioridad a la elaboración y aprobación de la LOE, Pérez-Aranda (2004: 4) lo definía como una “propuesta preferente y ordenada para la gestión concreta de un Centro [...] que ha de contener las principales

líneas de actuación de forma sistematizada, marcando prioridades, temporalizadas y con posibilidades de ser evaluadas.

Tras la aprobación de la LOE, en 2006, no son muy numerosas las referencias al proyecto de dirección, que suele perderse dentro de las numerosas referencias al concepto de liderazgo y a su tipología.

Una de ellas, la realizada por Montero (2007: 299-300), afirma que el proyecto de dirección es:

Un marco, explícito y sistemático, en el que los candidatos a la dirección de un centro desarrollan previsiones bien fundadas para situar el ejercicio de la misma. Con ese objeto, sus contenidos consideran, como grandes dimensiones o categorías, la justificación y necesidad del proyecto, la naturaleza y los objetivos básicos de la dirección que se pretende, un programa específico de intervención en ámbitos relevantes, y estrategias y recursos de evaluación del propio proyecto. Todo ello, a partir de un diagnóstico de la realidad del centro en el que, considerados los aspectos destacados y mejorables, es posible establecer líneas de mejora consonantes con una “visión” del centro a medio plazo. (p.299-300)

El otro estudio monográfico sobre el proyecto de dirección posterior a la LOE es el realizado por García Olalla y Agirregabirira (2006), que establecen un guión de contenidos a partir de cinco ámbitos:

- a) análisis del contexto:
 - a. tipología
 - b. desarrollo organizativo

- c. valoración situación actual (recursos y puntos fuertes, necesidades y puntos débiles, áreas de mejora).
- b) definición del modelo de funcionamiento
 - a. carácter de la dirección
 - b. estilo de liderazgo
 - c. marco institucional (revisión del proyecto educativo, formulación de la misión y visión del centro, cualidades humanas y éticas).
 - d. Roles y funciones del equipo directivo
- c) programa de actuación
 - a. planteamientos institucionales
 - b. estructuras organizativas
 - c. sistema relacional y de convivencia
 - d. orientación y tutoría
 - e. desarrollo curricular
 - f. la familia y el entorno
 - g. la administración y la gestión de los Servicios y Recursos
- d) Recursos y organización
 - a. Recursos personales
 - b. espacios
 - c. materiales
 - d. organización y gestión del tiempo
- e) evaluación
 - a. indicadores de calidad
 - b. momentos, estrategias, instrumentos y responsables.

Algunas administraciones han editado guías u orientaciones para su elaboración, como es el caso de Cereceda et alii (2012), que lo definen con las siguientes características:

- Es un instrumento de planificación y ordenación de la actividad del

centro que tiene que ser coherente con los otros proyectos de largo alcance: proyecto educativo, proyecto curricular, líneas estratégicas, reglamento de organización y funcionamiento...

- Tiene un carácter estratégico que debe concretarse cada año en el plan anual de centro.
- Es un compromiso explícito de una persona ante su comunidad y ante la Administración educativa
- Prevé estrategias que faciliten y promuevan la participación, implicación y asunción de responsabilidades individuales y colectivas.
- Dispone los recursos, distribuye responsabilidades y explicita los indicadores que permitan valorar el logro de los objetivos operativos formulados.
- Identifica la mejora del aprendizaje de cada alumno y alumna como objetivo principal de las propuestas organizativas y curriculares que se incluyan en el proyecto.
- Prevé reflejar en una memoria final, entre otras cuestiones, la evaluación de los logros obtenidos durante su ejercicio, la evaluación sobre el grado de realización de su proyecto de dirección y una descripción de las dificultades encontradas y de los apoyos recibidos.

En la citada guía se recomienda que el proyecto de dirección tenga los siguientes apartados:

- Diagnóstico del contexto
- Definición de los objetivos generales
- Descripción de las grandes líneas de actuación para alcanzar los objetivos y previsión de los Recursos necesarios.
- Procedimientos previstos para el seguimiento y evaluación del proyecto

Bernal (2010:1) define el proyecto de dirección como “una fase del proceso en el camino hacia un cargo directivo”, que constituye “una propuesta de organización y funcionamiento de un centro educativo”. En este sentido, el proyecto de dirección permite “racionalizar, preparar, controlar” las actuaciones en el centro, al mismo tiempo que consiste en un “compromiso público que adquiere el candidato ante la comunidad educativa”. Distingue también los siguientes elementos:

- Justificación de la candidatura y del programa
 - análisis de la situación del centro
 - reflexión sobre la función directiva: modelo de dirección, competencias, posibilidades y limitaciones.
 - Análisis de la propia situación (personal)

- Análisis del funcionamiento del centro: principales problemas y necesidades
 - Organización y funcionamiento de los órganos de gobierno
 - Organización y funcionamiento de la vida académica
 - Ámbito de convivencia del centro
 - Organización y gestión administrativa y económica
 - Utilización de los espacios y de los recursos del centro
 - Actividades complementarias y extraescolares
 - Relaciones con otras instituciones

- Objetivos
 - Objetivos formulados para cada uno de los apartados anteriores.

- Elaboración de las líneas de actuación

- Criterios de seguimiento y evaluación del proyecto

Existen, por tanto, diferencias de formulación entre las diversas contribuciones en cuanto al nivel de detalle y a los apartados a incluir.

5.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES: RECORRIDO HISTÓRICO

El proceso de selección de directores de centros educativos no universitarios es un reflejo de la inestabilidad legislativa en el terreno educativo que España ha padecido en los últimas tres décadas. Aramendi (2010) afirma que la tendencia general en cuanto a los requisitos exigidos para ocupar el cargo de director/a puede resumirse en dos conceptos: más profesionalización y mayor grado de exigencia para el acceso.

Teixidó (2007) añade otra tendencia creciente: la restricción de la participación de la comunidad educativa y la creciente influencia de la administración educativa en los procesos de selección. En los últimos treinta años se ha pasado de un sistema de designación a cargo del Ministerio, a la elección por parte de la comunidad educativa y, más recientemente, a la selección a cargo de una Comisión designada al efecto.

5.2.1. *Ley orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE)*

La Ley 8/1985, del derecho a la educación estableció un nuevo modelo en el que el Consejo Escolar elegía al Director del Centro, para que éste fuera nombrado por la administración. Para ello, la Ley exigía únicamente tres requisitos fundamentales para acceder a la dirección: ser profesor/a del centro, tener un año de permanencia en el mismo y tres años de antigüedad en la docencia en el mismo nivel y régimen al que se optaba.

En opinión de Teixidó (2007), el hecho de que se deje en manos de la comunidad educativa la designación del director/a supuso el cambio más relevante en el proceso, ya que anteriormente el director era elegido por la administración. Con este cambio normativo se quiso fomentar la participación de toda la comunidad educativa, y ese modelo se mantuvo hasta 2002 (Del Arco: 2007)

5.2.2. Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).

El cambio profundo que conllevaba esta ley, que dirigía la educación hacia una cultura de colaboración e innovación, exigía equipos directivos de tipo más profesional. Para ello, la LOGSE concretó algo más los requisitos para el acceso al cargo, y diferenció entre los candidatos en la educación Infantil y Primaria y los candidatos en la ESO.

Para ser candidato a la dirección en los centros de infantil y primaria se debía ser maestro, funcionario de carrera en situación de servicio activo, tener destino definitivo en el centro, tener un año como mínimo de permanencia en la institución y tener una experiencia de 3 años en la docencia.

En la Educación Secundaria Obligatoria (ESO), los requisitos eran: ser profesor/a funcionario de carrera en situación de servicio activo, tener destino definitivo en el instituto, tener un año de permanencia en el centro y tener una experiencia de tres años en la docencia.

Llama la atención que la LOGSE, a diferencia del resto de leyes, puntualizase que no podrían presentarse a candidatos los profesores/as que no fuesen a prestar servicios en el centro en el curso académico siguiente a su toma de posesión, de forma que el acceso al cargo de dirección no se

convirtiese en una forma de mantener un lugar de trabajo en un centro determinado.

5.2.3. Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes.

La publicación de la LOPEGCE en 1995 es entendida por algunos autores como un paso más hacia la profesionalización (Aramendi: 2010; Teixidó 2007). Teixidó, por su parte, ve en las modificaciones introducidas por esta ley el reflejo de las deficiencias del modelo anterior, reflejadas, en su opinión, en la escasez de candidatos.

La LOPEGCE estableció los siguientes requisitos para el acceso, indiferenciado, a la dirección de los centros educativos, elevando la antigüedad en el cuerpo y la docencia en el nivel educativo a 5 años y exigiendo una acreditación previa para el ejercicio de la función directiva.

Esta elevación del grado de exigencia es acorde con el Preámbulo de la LOPEGCE, que afirma:

La elección del Director debe ser el resultado de un procedimiento que garantice al máximo el acierto de la comunidad, de modo que sean seleccionados para desempeñar la dirección los profesores más adecuados y mejor preparados para realizar la tarea de dirección, al tiempo que se asegura un funcionamiento óptimo de los equipos directivos y el ejercicio eficiente de las competencias que tienen encomendadas.

De esta ley, Frías (2007), afirmó: “fue en la elección del director de los centros educativos públicos donde se introdujeron las modificaciones

principales referidas a los órganos unipersonales de gobierno de los centros, al ser exigidos determinados requisitos y una habilitación administrativa previa a los candidatos que se presentaran a la elección como director.”

El concepto de programa de dirección, antecedente del proyecto de dirección, aparece mencionado por primera vez en la Ley orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros educativos (LOPEGCE), en su Capítulo III, artículo 17:

El Consejo Escolar del centro deberá conocer el programa de dirección, que debe incluir la propuesta de los órganos unipersonales de gobierno de la candidatura establecidos en esta Ley, los méritos de los candidatos acreditados y las condiciones que permitieron su acreditación para el ejercicio de la función directiva.

Este programa de dirección, cuyo contenido no se precisaba en mayor profundidad, no se configuraba como requisito previo a la selección del director, sino como procedimiento posterior a la selección.

Aramendi (2010:7) describe los ejes principales de lo que estos programas aportaron:

- Un análisis del funcionamiento del centro.
- Los principales problemas y necesidades de la escuela.
- Los objetivos que pretende alcanzar el proyecto.
- Las líneas básicas de actuación de la dirección.
- Los méritos profesionales del candidato.

El hecho de que se exigiese ya un cierto Programa de Dirección es, a juicio del mencionado autor, un paso importante en lo que respecta al nivel de exigencia a los candidatos, ya que obliga a los aspirantes a “reflexionar en relación al centro, a realizar un diagnóstico inicial de la situación institucional, a desarrollar previsiones de futuro, a planificar los recursos necesarios” (2010: 4)

5.2.4. Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (LOCE)

El modelo de selección de directores implantado por la LODE y continuado en las dos leyes orgánicas posteriores no fue modificado en su espíritu hasta la entrada en vigor de la Ley Orgánica de calidad (2002) (LOCE), que, según Teixidó (2007), ofrece una interpretación restrictiva del principio de la participación de la comunidad para introducir un cambio en profundidad en el modelo directivo. Los requisitos de acceso se modifican parcialmente y se elimina la acreditación previa para convertirla en un requisito de superación de una formación inicial, una vez el candidato ha sido seleccionado.

Al margen de que los cargos unipersonales de dirección vieron incrementado su poder y pasaron a ser considerados representantes de la administración en el centro, el mayor cambio se dio en el órgano encargado de realizar la selección, puesto que el Consejo Escolar dejó de ser el órgano elector y éste pasó a ser una comisión creada ad hoc, presidida por un representante de la Administración educativa, en base a un concurso de méritos. Teixidó (2007) distingue tres grandes cambios en este modelo:

- la administración educativa cobra protagonismo en el proceso de selección
- se introduce el criterio de mérito en la selección
- no se establecen límites de permanencia en el cargo.

5.2.5. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE)

La LOE presenta un carácter continuista en lo que respecta al proceso de selección de director (Teixidó 2010), aunque se devuelve parte del protagonismo a la comunidad y a los docentes poniendo especial hincapié en la necesidad de obtener el apoyo de la comunidad educativa. Este apoyo se relaciona con la variación en la composición de la comisión de selección, en la que se establece que al menos dos tercios serán designados por el centro (un tercio por el Consejo Escolar y otro tercio por el Claustro). Así mismo, se priorizan los candidatos procedentes del propio centro.

La LOE dedica el Capítulo IV (artículos 131 a 139) a la dirección de los centros públicos. En su artículo 133 se regula el proceso de selección del director, que se realiza mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro, de acuerdo con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.

El artículo 134 establece los requisitos para la dirección y mantiene los cinco años de antigüedad en el cuerpo y de docencia en el nivel educativo y un año de permanencia previa en el centro. La gran novedad de este artículo es el establecimiento de la presentación de un proyecto de dirección como requisito para la presentación de candidaturas, que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.

El procedimiento, por tanto, deberá tener en cuenta la valoración objetiva de los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y la valoración del proyecto de dirección.

En conclusión, las últimas dos leyes orgánicas consagran el modelo de selección basado en una comisión en la que la Administración educativa tiene un protagonismo creciente y en una también creciente exigencia en los procesos selectivos, aunque se dan pasos muy tímidos en lo respectivo a la profesionalización de la dirección escolar.

5.2.6. Proyecto de Ley de Mejora de la Calidad Educativa (en tramitación)

El proyecto de ley de la conocida como LOMCE, en tramitación parlamentaria, no modifica sustancialmente el proceso de selección, aunque vuelve a instituir la acreditación previa que ya aparecía en la LOPEGCE.

De hecho, la LOMCE se plantea como una reforma parcial de la LOE y no como un nuevo modelo educativo en sí mismo, por lo que se limita a cambiar la redacción de artículos existentes y a introducir, en algunas ocasiones, algunos nuevos epígrafes.

En lo que respecta a los requisitos de acceso a la selección, el artículo 72 da una nueva redacción al apartado 1 del artículo 134, manteniendo los requisitos sobre antigüedad y docencia y la presentación de un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo. Como novedad, recupera la acreditación previa a la presentación de candidatura, en los siguientes términos:

estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas.

Dentro del procedimiento establecido, serán las administraciones educativas las que deban establecer los criterios objetivos y el procedimiento de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado.

Por tanto, el proyecto de dirección se consolida como requisito y elemento fundamental en la selección de los candidatos. Además, al tratarse de un documento que facilita el diagnóstico, la realización de previsiones en torno a la situación del centro educativo y la planificación y la evaluación, algunas administraciones educativas han ido un paso más allá y, por una parte, han vinculado el proyecto de dirección con el proyecto educativo de centro. El proyecto de dirección se ha convertido también en documento vinculante para el resto de órganos colegiados y unipersonales del centro, como es el caso de Catalunya.

5.3. EI DESARROLLO NORMATIVO DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN EN LA LEGISLACIÓN AUTONÓMICA

El artículo 135 de la LOE, que regula el procedimiento de selección de directores, delega en las Administraciones educativas la convocatoria de concursos de méritos, así como el establecimiento de criterios objetivos y el procedimiento de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado.

Corresponde también a las administraciones educativas determinar el número total de vocales de las comisiones, así como los criterios por los que se regirá la valoración objetiva de los méritos académicos y profesionales de los aspirantes y la valoración del proyecto de dirección.

A partir de esta normativa básica, encontramos tres niveles de desarrollo normativo en el conjunto de las autonomías:

- a) Comunidades autónomas que han creado su propia Ley de educación, desarrollada posteriormente mediante Decretos y Órdenes: Andalucía¹, Cantabria², Catalunya³, Extremadura⁴.

- b) Comunidades autónomas que han regulado el proceso de selección de directores mediante Decreto y/o Orden específicos: Asturias, Aragón, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Madrid, Galicia, País Vasco, Baleares, Murcia, Navarra, La Rioja.

- c) Comunidades autónomas que no han regulado este proceso más allá de las propias resoluciones que convocan el concurso de méritos: Ceuta y Melilla (MEC) y Comunidad Valenciana.

A continuación procederemos a realizar un breve recorrido por las características fundamentales y los requisitos formales que aparecen en la diversa normativa autonómica sobre proyecto de dirección.

5.3.1. Andalucía

La ley educativa andaluza define el proyecto de dirección en su artículo 133, afirmando que debe incluir *“un conjunto de medidas y decisiones para el desarrollo y evaluación del Plan de Centro, por lo que debe basarse en él”*. Para ello, el proyecto debe basarse en un conocimiento profundo del centro y

¹ Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía.

² Ley de Cantabria 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria.

³ Ley 12/2009, de 10 de julio, de educación.

⁴ Ley 4/2011, de 7 de marzo, de educación de Extremadura.

de su entorno, para el cual deben ofrecer estrategias de intervención de acuerdo a los objetivos y finalidades que se pretende alcanzar.

El contenido del proyecto fue desarrollado por el Decreto 59/2007, de 6 de marzo. Su artículo 4 afirma que éste prestará especial atención al conocimiento del Plan de Centro, de su realidad social, económica, cultural y laboral, al desarrollo de actuaciones que favorezcan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la mejora de la convivencia escolar, así como a las estrategias de intervención para la mejora de los resultados escolares que se pretenden lograr mediante la aplicación y desarrollo del referido proyecto de dirección.

5.3.2. Cantabria

Cantabria también ha creado su propia ley de educación, pero no hace mención en ella al procedimiento de selección de directores, sino que este aspecto ha sido desarrollado por el *Decreto 5/2008, de 10 de enero*⁵.

En su Anexo 5, se establece que el proyecto debe hacer referencia a los siguientes aspectos:

- El modelo de organización y funcionamiento del centro y en especial, el ejercicio de las competencias de la dirección para conseguir los objetivos propuestos para el mandato.
- Los planteamientos pedagógicos, con especial hincapié en el modelo de atención a la diversidad.

⁵ Decreto 5/2008, de 10 de enero, por el que se regula el procedimiento para la selección, nombramiento, evaluación y cese del director en los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

- El análisis del contexto social y las relaciones con las instituciones de su entorno.
- La participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, preferentemente, con las familias.
- Propuestas y estrategias concretas para favorecer la tolerancia y la pacífica convivencia de la comunidad escolar, así como la prevención y resolución de conflictos.
- La propuesta de equipo directivo.

En cuanto a sus aspectos formales, el proyecto de dirección no debe superar un máximo de quince folios y un mínimo de diez por una sola cara y a doble espacio

5.3.3. *Catalunya*

La Ley 12/2009, de 10 de julio, de Educación desarrolla en su artículo 144 el proyecto de dirección establecido en la LOE, afirmando que éste ha de “ordenar el despliegue y la aplicación del proyecto educativo para el período de mandato y concretar la estructura organizativa del centro”.

El proyecto de dirección debe incluir una serie de indicadores para evaluar el ejercicio de la dirección, aunque lo más significativo aparece el cuarto punto de este artículo: “Una vez nombrado el director o directora, la implementación del proyecto orienta y vincula la acción del conjunto de órganos de gobierno unipersonales y colegiados del centro”.

La normativa catalana otorga un papel transcendental al director y a su proyecto de dirección no sólo en cuanto los objetivos y líneas de actuación, sino que establece una vinculación, con rango de ley, entre el proyecto y las actuaciones del resto de órganos de gobierno del centro.

El desarrollo de la Ley de Educación de Catalunya, en lo que respecta a la dirección de centros, ha sido llevada a cabo mediante el Decreto 155/2010⁶, de 2 de noviembre, cuyo Capítulo IV (art. 23-25) se centra en los proyectos de dirección.

El artículo 23 de dicho Decreto describe la estructura y los contenidos del proyecto de dirección, de forma similar a lo que establece la Ley 12/2009, de 10 de julio.

La vinculación entre proyecto de dirección y proyecto educativo se desarrolla en el artículo 24, de una forma novedosa que únicamente volvemos a encontrar en la normativa de las Islas Baleares:

El proyecto educativo es la máxima expresión de la autonomía del centro educativo y el elemento vertebrador de su actividad. El proyecto de dirección, puesto que ordena el despliegue y la aplicación del proyecto educativo para el período de mandato de la dirección del centro, debe establecer las líneas de actuación prioritarias que se han de desarrollar durante el período y, si procede, debe formular propuestas en relación con la adaptación o modificación, total o parcial, del proyecto educativo.

De esta forma, la evaluación de los indicadores de progreso del proyecto de dirección se vinculan a los indicadores de progreso del proyecto educativo, como aparece en el punto 4 del artículo 25: “Los indicadores que se establezcan en el proyecto para la evaluación del ejercicio de la dirección

⁶ Decret 155/2010, de 2 de novembre, de direcció de centres educatius públics y del personal directiu professional docent.

deben estar de acuerdo con los indicadores de progreso del proyecto educativo”.

Por tanto, la normativa catalana supone un avance claro hacia la mayor autonomía de gestión del centro por parte de la dirección, en un doble sentido:

- Mediante la vinculación del proyecto de dirección con los indicadores del proyecto educativo
- Mediante la vinculación de la programación general anual con el proyecto de dirección, puesto que aquella debe contemplar los objetivos formulados en el proyecto, para lograr así su consecución.

El artículo 25 establece los componentes del proyecto de dirección, que debe incluir:

- actuaciones de aplicación del proyecto educativo
 - diagnosis actualizada del centro,
 - precisión de objetivos a alcanzar en el ámbito pedagógico y vinculados a la mejora de los resultados educativos.
- concreciones organizativas
 - sistematización de las actividades
 - creación de condiciones y formas de organización que estimulen la implicación de todo el personal en el trabajo en equipo y que favorezcan el crecimiento de los niveles de motivación y satisfacción.
- indicadores explícitos de evaluación del mandato.

5.3.4. Extremadura

Extremadura también ha desarrollado la LOE mediante su propia ley de educación (Ley 4/2011, de 7 de marzo), cuyo artículo 146 regula el proceso de selección, estableciendo que el proyecto de dirección debe evidenciar el grado de conocimiento del centro y del entorno social donde se ubica, así como especificar los objetivos para el periodo de mandato, las estrategias pedagógicas, de organización y de gestión y el conjunto de decisiones para alcanzarlos, junto a los mecanismos de evaluación. En el caso de obtener el puesto de director o directora, este proyecto orientará la acción coordinada de los órganos de gobierno del centro.

Este último precepto es muy significativo porque se asemeja a lo que establece la normativa catalana, que vincula a los órganos de gobierno con el proyecto de dirección, pero lo hace de una forma mucho menos explícita y vinculante.

Se observa, de la misma forma que Catalunya, que el proyecto de dirección es vinculante para los órganos de gobierno del centro y debe orientar sus actuaciones.

Posteriormente, ha desarrollado este apartado mediante la ORDEN de 25 de febrero de 2013⁷. El Anexo III de dicha orden establece los elementos de dicho proyecto:

⁷ ORDEN de 25 de febrero de 2013, por la que se convoca el procedimiento de selección y nombramiento de directores de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

- grado de conocimiento del centro y de su entorno: contexto social, relación con las instituciones, participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- objetivos que se esperan alcanzar, en coherencia con el Proyecto educativo del Centro.
- líneas de actuación y medidas previstas para facilitar el logro de las competencias básicas del alumnado.
- estrategias básicas sobre la organización y la gestión del centro, los planteamientos pedagógicos y sus propuestas de mejora.
- propuesta de actividades complementarias y extraescolares, y procedimiento de evaluación
- aspectos positivos y negativos de la organización y funcionamiento actuales del centro.

5.3.5. Asturias

Como se ha indicado, Asturias no ha regulado por ley sus competencias educativas, por lo que ha desarrollado el proceso de selección de directores en el marco del Decreto 76/2007, de 20 de junio⁸.

Los artículos 31-44 de este decreto regulan todo el proceso, pero es su Anexo III donde se enumeran los componentes del proyecto:

- a. Fundamentación: causas que conducen a la presentación del proyecto desde la perspectiva del marco normativo, relacionándolas con las intenciones y perfil del candidato/a.
- b. Contexto: descripción de la realidad del centro que incide en los procesos educativos -entorno, tipo de población que atiende,

⁸ Decreto 76/2007, de 20 de junio, por el que se regula la participación de la comunidad educativa y los órganos de gobierno de los centros docentes públicos que imparten enseñanzas de carácter no universitario (BOPA 16 julio 2007).

profesorado y características de historia anterior de funcionamiento y de resultados, teniendo en cuenta el proyecto educativo del centro-

- c. Objetivos: fundamentados en necesidades que se deriven del apartado anterior, selección de objetivos claros y alcanzables en el período de mandato al que se opta.
- d. Líneas de actuación: propuestas concretas y medidas que se proponen para el conjunto de ámbitos de intervención en el centro, señalando aquellos en los que el análisis de necesidades realizado apunte como prioritarios.

De modo orientativo se consideran básicos:

- la organización y el funcionamiento del centro así como la gestión de la convivencia y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
 - la coordinación del desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - la relación del centro con el entorno, las familias y otras instituciones y organismos, incluida la administración educativa.
 - el desarrollo de los proyectos de evaluación, formación e innovación.
- e. Evaluación: sistemas y procedimientos para el seguimiento y evaluación del proyecto de dirección y de sus resultados en la dinámica general del centro.

En cuanto a sus requisitos formales, debe tener una extensión de entre 10 y 20 páginas, en formato DIN-A4, a una sola cara y doble espacio.

5.3.6. Aragón

Aragón no dispone de una ley educativa propia ni ha desarrollado el proceso de selección de directores con rango de Decreto. La normativa que regula este proceso es la Orden de 12 de septiembre de 2012⁹.

En su articulado encontramos como requisito la presentación de un proyecto de dirección que incluya, entre otros aspectos:

- Objetivos.
- Líneas de actuación.
- Evaluación del proyecto.
- Plan de formación para el profesorado en el centro.

En cuanto a sus requisitos formales, el proyecto tendrá una extensión máxima de 20 páginas, escritas en formato DIN-A4 a doble cara.

La normativa aragonesa no hace mención más explícita a los elementos del proyecto, aunque aclara que se tendrán en cuenta:

- la claridad y el orden estructurado de la exposición,
- la coherencia del proyecto de dirección con el del Proyecto Educativo del centro,
- la adecuación del proyecto a las características del centro y de su entorno: carácter realista y evaluable del mismo,
- los objetivos y medidas que se proponen para la mejora e innovación educativa,

⁹ ORDEN de 12 de septiembre de 2012, de la Consejera de Educación, Universidad, Cultura y Deporte, por la que se aprueban las bases y las convocatorias de la renovación del mandato de los actuales directores y de conCo de méritos entre los funcionarios docentes de carrera, para la selección de directores de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

- la adecuación y viabilidad del Plan de formación del profesorado del centro ,
- la presentación de propuesta de equipo directivo.

5.3.7. Canarias

En esta comunidad autónoma el proceso de selección está regulado por el Decreto 106/2009, de 28 de julio¹⁰. Posteriormente, se desarrolló la Orden de 23 de diciembre de 2009¹¹.

Como requisito para la selección, se establece la presentación de un proyecto de dirección con el siguiente contenido:

- Objetivos.
- Líneas de actuación.
- Evaluación del mismo y las propuestas de mejora, con especial referencia a la mejora de los aprendizajes y de los resultados escolares y a la reducción del abandono escolar.
- Aspectos sobre el ejercicio de la dirección, organización y la gestión del centro, contexto social y relaciones con las instituciones de su entorno.
- Dinamización e impulso de la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa y del clima de convivencia en el centro.
- Puesta en marcha de planes de mejora y proyectos de innovación.

¹⁰ Decreto 106/2009, de 28 de julio, por el que se regula la función directiva de los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC nº 155, de 11.8.09), que establece en el Capítulo III los preceptos relativos a la selección, nombramiento y cese del director o de la directora.

¹¹ ORDEN de 23 de diciembre de 2009, por la que se determinan los procedimientos para la selección, evaluación y renovación de los nombramientos de las direcciones de los centros docentes públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Canarias.

- Coordinación de la aplicación de las medidas de atención a la diversidad.
- Opcionalmente se podrá incorporar la propuesta de los miembros del posible equipo directivo.

En cuanto a los requisitos formales, la extensión máxima de este proyecto será de 30 páginas y mínima de 10, formato DINA-4, tamaño de letra 11 puntos, dejando a elección del candidato los demás parámetros.

5.3.8. Castilla-La Mancha

La normativa aplicable a los concursos de méritos para la selección de director es la Orden de 13 de abril de 2007¹². Su punto décimo afirma que el proyecto de dirección deberá ser presentado, expuesto y defendido por parte del candidato ante la comisión, y que será evaluado por ésta, de acuerdo con el Anexo II, que establece los siguientes elementos fundamentales:

- Justificación del Programa:
 - El marco institucional: Fundamentación normativa.
 - El estilo de dirección a desarrollar: Fundamentación teórica.
- Descripción del contexto general del centro y de su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizajes.
- Principios pedagógicos y organizativos: líneas prioritarias.
- Propuesta de actuación (objetivos y tareas) a desarrollar durante el ejercicio de la dirección en relación con los siguientes ámbitos.
 - La coordinación del desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

¹² Orden de 13 de abril de 2007, la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se desarrollan los procedimientos de selección, renovación y nombramiento de directores y directoras de los centros docentes públicos no universitarios de Castilla-La Mancha.

- La administración y gestión de la convivencia, la participación y los Recursos a través de la organización y funcionamiento adecuado al centro.
- Las relaciones con el entorno, la colaboración con las familias, otras instituciones y organismos y la propia Administración educativa.
- El desarrollo de los procesos de evaluación interna, formación en centros y proyectos de innovación e investigación educativa que mejoren la calidad y la eficacia del centro, así como la colaboración en el desarrollo de las evaluaciones externas.
- El desarrollo de la práctica docente, compatible con el ejercicio de la función directiva y la mejora de la competencia profesional.
- Criterios y procedimientos de evaluación del trabajo de Equipo directivo.

En cuanto a los aspectos formales, se exige una extensión máxima del proyecto de 20 páginas en formato DIN-A4.

5.3.9. Castilla-León

En esta comunidad autónoma el proceso de selección está regulado por la Orden EDU/264/2013, de 17 de abril¹³, que establece que el proyecto debe hacer referencia a:

- Objetivos generales.
- Propuestas o ámbitos específicos de mejora.
- Líneas de actuación.

¹³ Orden EDU/264/2013, de 17 de abril, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento, en 2013, de directores de centros docentes públicos de enseñanzas no universitarias dependientes de la Consejería de Educación.

- Evaluación del proyecto.
- Actuaciones para la mejora de los aprendizajes y de los resultados escolares así como a la reducción del abandono escolar y/o su prevención.
- Aspectos relacionados con ejercicio de dirección, coordinación, organización y gestión del centro.
- Dinamización e impulso de la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- Fomento y mejora del clima de convivencia.
- Promoción de planes de mejora y de la calidad.
- Puesta en marcha de programas e iniciativas de innovación y formación.
- Dinamización y fomento de coordinación de aplicación de medidas de atención a la diversidad.
- Extensión de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) a las actividades que se desarrollen en el centro educativo.

Como requisitos formales, se establece una extensión mínima de diez y una máxima de quince folios, preferentemente DIN A-4 por una sola cara y a doble espacio, con letra tipo «arial», tamaño 12 puntos sin comprimir.

5.3.10. Comunidad de Madrid

En la Comunidad de Madrid la normativa aplicable al proceso de selección de directores es el Decreto 63/2004, de 15 de abril¹⁴. A pesar de haber sido aprobado antes de la entrada en vigor de la LOE, se entiende en vigor en todo aquello que no se oponga a la mencionada Ley Orgánica.

¹⁴ Decreto 63/2004, de 15 de abril, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el procedimiento para la selección, nombramiento y cese de Directores de centros públicos de la Comunidad de Madrid en los que se impartan enseñanzas escolares.

En dicho Decreto se expone que el proyecto de dirección debe incluir un análisis de las características más relevantes del centro, los objetivos básicos de su programa de dirección, las líneas generales de actuación y los planes concretos que permitan alcanzar dichos objetivos.

La Resolución de 8 de abril de 2013¹⁵ desarrolla estas directrices básicas y menciona una serie de elementos mínimos:

- Análisis de las características más relevantes del centro.
- Objetivos básicos del programa de dirección.
- Líneas generales de actuación.
- Planes concretos que permitan alcanzar dichos objetivos.
- Forma de evaluación del propio proyecto.
- Cualquier otro aspecto que el candidato considere relevante.

En cuanto al formato, se establece que la extensión máxima de este proyecto será de 30 páginas de tamaño UNE A4, escritas en una sola cara, a doble espacio, en tipo de letra Times New Roman, tamaño 12, sin comprimir.

5.3.11. Galicia

A pesar de que Galicia ha regulado el proceso de selección de directores con rango de Decreto y posteriormente con una Orden, las instrucciones referentes al Proyecto de dirección son muy escasas.

El Decreto 29/2007, de 8 de marzo¹⁶ no añade información a la Ley Orgánica 2/2006, y únicamente la Orden de 7 de marzo de 2013¹⁷ recoge alguna

¹⁵ Resolución de 8 de abril de 2013, de la Dirección General de ReCos Humanos, por la que se convoca el procedimiento para la selección de Directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid

información adicional. En este sentido, el proyecto de dirección debe incluir al menos:

- Objetivos.
- Líneas de actuación.
- Evaluación.
- Referencia a los artículos 9 y 10 de la Ley 7/2004, de 16 de Julio, gallega para la igualdad de mujeres y hombres.

En cuanto a requisitos formales, el proyecto no excederá de 30 folios DIN A4, en Times New Roman e interlineado 1,5.

5.3.12. País Vasco

La norma que regula el proceso de selección en el País Vasco es el Texto refundido del Decreto 22/2009, de 3 de febrero¹⁸, en el que se dan escasas instrucciones para la presentación del proyecto directivo, más allá de la obligatoriedad de la composición del equipo directivo y de determinados aspectos formales, como son que éste constará de un máximo de 15 folios escritos por una sola cara y a doble espacio.

¹⁶ Decreto 29/2007, do 8 de marzo, regula a selección, o nomeamento e o cesamento de directores e directoras dos centros docentes públicos que imparten as ensinanzas reguladas na Lei orgánica 2/2006, do 3 de maio, de educación.

¹⁷ Orden do 7 de marzo de 2013 pola que se convoca concurso de méritos para a selección e o nomeamento da dirección dos centros docentes públicos que imparten as ensinanzas reguladas na Lei orgánica 2/2006, do 3 de maio, de educación.

¹⁸ Texto refundido del Decreto 22/2009, DE 3 DE FEBRERO, sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco dependientes del Departamento de Educación, Universidades e Investigación, con las modificaciones introducidas por el Decreto 61/2012, de 8 de mayo

No obstante, en el anexo de este Decreto se hace referencia a los aspectos de la valoración, por lo que se entiende implícitamente que el proyecto debe incluir los siguientes elementos:

- Conocimiento del centro, de las necesidades y expectativas de su comunidad educativa, y de la naturaleza e incidencia en el centro de su entorno social, económico, cultural y laboral.
- Definición de los objetivos que se pretende alcanzar al finalizar el proyecto de dirección.
- Descripción de las grandes líneas de actuación para alcanzar los objetivos, y previsión de los recursos necesarios.
- Desarrollo del liderazgo pedagógico.
- Participación y colaboración de agentes internos y externos.
- Impulso de la evaluación y gestión del cambio para optimizar la respuesta educativa del alumnado.
- Previsiones para el desarrollo y seguimiento del proyecto de dirección presentado.

5.3.13. Comunidad autónoma de las Islas Baleares

La normativa autonómica de selección de directores fue establecida por la Orden del Conseller d'Educació y Cultura de 18 de febrero de 2010¹⁹.

El concepto de proyecto de dirección de las Islas Baleares es especialmente interesante, puesto que convierte el proyecto de dirección en un plan estratégico de centro, de un modo aún más directo que en la normativa catalana y extremeña. Así lo enuncia en su artículo 4.4.:

¹⁹ Ordre del Conseller d'Educació y Cultura de 18 de febrer de 2010 per la qual s'aproven les bases per a la selecció, el nomenament y el cessament dels òrgans de govern dels centres docents públics no universitaris de les Illes Balears

Los candidatos deben presentar un proyecto de dirección que, a partir del análisis de la situación del centro, fije los objetivos, las líneas de actuación y la propia evaluación, desde la perspectiva de un plan estratégico y de acuerdo con los apartados previstos en el anexo 3. Así mismo, el proyecto de dirección debe incluir una propuesta de equipo directivo.

Una vez nombrado el director, éste debe presentar su proyecto al Consejo Escolar y convertirlo en Plan estratégico de centro, si así lo aprueba el Consejo Escolar.

El Anexo 3 de dicha orden especifica los apartados del proyecto de dirección:

- Introducción:
 - Análisis del espacio físico y del entorno social del centro.
 - Análisis y valoración del proyecto educativo y de la organización y el funcionamiento del centro.
 - Análisis y valoración de los datos y de los resultados de los últimos años.
- Proyecto estratégico desglosado en:
 - Ámbitos de intervención o factores críticos de éxito a partir de los cuales se fijarán los objetivos.
 - Objetivos a alcanzar al finalizar los cuatro años de nombramiento de director. Estos objetivos deben ser coherentes con el proyecto educativo de centro (PEC) y deben incidir en la mejora global del servicio educativo que presta el centro.

- Indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Líneas de actuación, proyectos, planes, procesos, actividades, etc., para alcanzar los objetivos fijados.
- Recursos humanos, materiales y económicos.
- Estrategias para conseguir la participación de la comunidad educativa y su implicación en el proyecto de dirección.
- Sistema de evaluación del proyecto.
- Propuesta de equipo directivo.

En cuanto a los aspectos formales, el documento no debe superar los 20 folios a una sola cara y doble espacio.

5.3.14. Comunidad autónoma de la Región de Murcia

En la Comunidad murciana el proceso de selección está regulado por la Orden de la Consejería de Educación y Cultura, de 16 de marzo de 2007²⁰. La información que da la normativa murciana al proyecto de dirección es muy escasa, estableciendo que deberá contener, al menos:

- Análisis de las características más relevantes del centro.
- Objetivos básicos del programa de dirección.
- Líneas generales de actuación.
- Planes concretos que permitan alcanzar dichos objetivos.
- Evaluación del mismo.
- Composición del equipo directivo.
- Cualquier otro aspecto que el candidato considere relevante.

²⁰ Orden de la Consejería de Educación y Cultura, de 16 de marzo de 2007, que establece el procedimiento para la prórroga de los nombramientos de directores, y se regula la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos en el ámbito de gestión de esta Comunidad Autónoma.

La extensión máxima será de 30 folios en tamaño DIN-A4, escritos a doble espacio, por una sola cara y con una letra tipo Times New Roman de 12 puntos sin comprimir.

5.3.15. Comunidad Foral de Navarra

El desarrollo normativo se encuentra en la Orden Foral 202/2010, de 2 de diciembre.²¹ Dicha orden sólo refiere que este proyecto tendrá un máximo de 20 páginas en formato DIN-A4, a una sola cara.

Es, por tanto, cada resolución de convocatoria la que debe especificar los elementos del proyecto de dirección. En este sentido, la Resolución 2869/2012, de 27 de diciembre²² ofrece un Anexo con los elementos que se evaluarán por parte de la comisión, que constituye una referencia de los elementos que éste debe contener:

- Análisis de la situación del centro.
- Relación con el PEC.
- Líneas de actuación para conseguirlos.
- Procedimientos de evaluación.

²¹ Orden Foral 202/2010, de 2 de diciembre, del Consejero de Educación, se regula el procedimiento para la selección, la evaluación y la renovación del nombramiento de los directores y directoras de los centros públicos dependientes del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.

²² RESOLUCIÓN 2869/2012, de 27 de diciembre, de la Directora del Servicio de ReCos Humanos del Departamento de Educación, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores y directoras de los centros públicos dependientes del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra.

5.3.16. Comunidad autónoma de La Rioja

La Orden 43/2007, de 18 de diciembre²³ refiere de forma muy escueta los elementos que debe incluir el proyecto de dirección:

- Análisis de la situación del centro.
- Estilo de dirección a desarrollar.
- Objetivos.
- Líneas de actuación para conseguirlos.
- Procedimientos de evaluación.
- Composición del equipo directivo.

Formalmente, la extensión del proyecto no podrá ser superior a 25 páginas en formato de DIN A4 ni inferior a 15, redactados por una sola cara y a doble espacio, tamaño de letra 12.

5.3.17. Ceuta y Melilla

Las competencias en educación de estas dos comunidades autónomas siguen siendo gestionadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y no ha habido un desarrollo posterior de lo establecido por la Ley Orgánica 2/2002, de 3 de mayo, de Educación.

El procedimiento de selección de directores se regula mediante resolución de la Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional. En la

²³ Orden 43/2007, de 18 de diciembre, del Consejero de Educación, Cultura y Deporte, por la que se regula el procedimiento de selección, renovación y nombramiento de los Directores de los Centros Docentes Públicos no universitarios, en el ámbito de gestión de la Administración Educativa del Gobierno de La Rioja.

Resolución de 30 de marzo de 2011²⁴, la última al respecto, se establece que, al margen de su experiencia profesional y la de los integrantes del equipo directivo, se planteen los siguientes puntos (Anexo III):

- Justificación del proyecto.
 - El marco institucional de la dirección: Fundamentación normativa.
 - El estilo de dirección a desarrollar: Fundamentación teórica. Objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Contexto general del centro y su incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Análisis de su organización y funcionamiento.
- Principios pedagógicos y organizativos: líneas prioritarias.
- Propuesta de actuaciones que se desarrollarán durante el ejercicio de la dirección.
- Los ámbitos son:
 - La coordinación del desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - Tratamiento de la diversidad del alumnado del centro.
 - La administración y gestión de la convivencia, la participación y los recursos.
 - La relación del centro con el entorno, las familias y otras instituciones.
 - El desarrollo de los proyectos de evaluación, formación e innovación.
- Propuestas de mejora.
- La evaluación del proyecto de dirección.

²⁴ Resolución de 30 de marzo de 2011, de la Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional, por la que se regula el procedimiento de selección y nombramiento de directores de los centros docentes públicos de Ceuta y Melilla.

El formato del documento debe ser de un máximo de 20 páginas, DIN A-4 a una cara, tipo de letra Times New Roman de 12 puntos.

5.4. LA SELECCIÓN DE DIRECTORES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

En la Comunidad Valenciana no existe una regulación específica de este proceso, sino que el procedimiento se regula anualmente mediante la Resolución que convoca el proceso de selección. Es, por tanto, la única comunidad autónoma con competencias transferidas en educación que no ha regulado el proceso de selección de directores mediante Decreto u Orden.

La Resolución de 20 de febrero de 2013²⁵ dispone en su base segunda lo siguiente, detallando lo referente al proyecto de dirección:

El Proyecto incluirá, al menos, los siguientes aspectos:

- Descripción y análisis de las características más relevantes del centro, señalando aquellos aspectos positivos y negativos en la organización del centro.
- Objetivos básicos que se pretenden alcanzar con el ejercicio de la función directiva.
- Líneas de actuación y planes concretos que permitan la consecución de los objetivos: estrategias básicas sobre organización y gestión, planteamientos pedagógicos y propuestas de mejora de la enseñanza y el aprendizaje, criterios en relación con las actividades complementarias y extraescolares.
- Composición del equipo directivo, incluyendo breve currículum.

²⁵ Resolución de 20 de febrero de 2013, del director general de Centros y Personal Docente de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte, de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos de la Generalitat.

- Procedimientos de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto, valorando la concreción en indicadores o parámetros, estrategias y calendario de aplicación.
- Cualquier otro aspecto que el aspirante considere relevante.

En cuanto a requisitos formales, la resolución precisa que el documento tendrá una extensión máxima de 30 páginas DIN A-4 a una cara, incluyendo carátula, portada y contraportada, en caso de que se incluyan, fuente de letra Times New Roman de 12 puntos. No contarán a estos efectos los posibles anexos al cuerpo principal del documento, ni tampoco podrán ser tenidos en cuenta para la valoración.

5.5. SÍNTESIS Y VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD

Montero (2999) ha hecho una revisión de las convocatorias e identifica las siguientes dimensiones relevantes en ellas:

- Justificación del proyecto: marco institucional de la dirección, estilo de dirección, propuesta de miembros del equipo directivo.
- Contexto del centro, en sentido amplio, e incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje: características del entorno escolar (realidad social, económica, cultural y laboral), del centro y de la comunidad educativa, con especial referencia al alumnado y al profesorado).
- Objetivos, finalidades y principios de actuación
- Propuesta de actuación, normalmente referida a los elementos del proyecto educativo de centro. Suele partirse de un análisis previo que destaque las fortalezas y debilidades. A partir de éstas, se desarrollan las propuestas de mejora y su prioridad y Reparto.
 - Organización y funcionamiento del centro.

- Gestión de la convivencia y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo del proyecto de dirección
- Processos de enseñanza y aprendizaje

Las dimensiones relevantes de las que habla Montero son mucho más difíciles de encontrar en cuanto a los requisitos formales, puesto que la duración del proyecto oscila entre las 10 y las 30 páginas. Parece complicado, por tanto, poder dar una respuesta justificada y coherente a todos los elementos esenciales de un proyecto de dirección en espacio tan limitado.

6. UNA PROPUESTA DE PROYECTO DE DIRECCIÓN PARA UN IES

6.1. INTRODUCCIÓN

Esta propuesta está basada en el análisis real de un centro educativo auténtico, situado en una población cercana a Valencia.

La base de esta propuesta fue presentada como proyecto de dirección en el año 2012, siendo elegida la candidatura.

6.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO

6.2.1. Breve historia

El IES X se creó mediante el Decreto 69/2001, de 2 de abril, del Gobierno Valenciano, aunque sus actividades se iniciaron el 1 de julio del año 2000. El instituto heredó el nombre y el edificio que alojaba el antiguo colegio de Educación Primaria "X", que fue convertido en IES. Durante los primeros

cursos, el IES sólo ofreció estudios de ESO.

En 2004 se iniciaron las obras para crear el nuevo instituto, que conservó la fachada del edificio antiguo y la estructura externa. En ese periodo, las actividades del centro se realizaron en instalaciones prefabricadas en terrenos del CIPFP X.

En 2007 se inauguraron las nuevas instalaciones, y el centro se convirtió en el centro educativo más grande y moderno de la localidad.

En estos años, ha habido tres directores con sus respectivos equipos directivos:

- 2000-2003 – A.R. (comisión de servicios)
- 2004-2007 – M.S.
- 2007-8 – C.F. (asume la dirección en los últimos meses del equipo directivo anterior, puesto que éste renuncia)
- 2008-2012: C.F.

PUNTOS FUERTES: Las instalaciones son muy modernas y están en buen estado.

PUNTOS DÉBILES: El centro hereda un cierto desprestigio que vendría asociado al colegio de primaria que lo precedía. Las circunstancias de la dirección del centro han dificultado el establecimiento de una identidad propia clara y de una visión de futuro unánimemente compartida.

6.2.2. Análisis de los elementos externos

6.2.2.1. Entorno demográfico y económico

La población de X presenta dos periodos fundamentales en el siglo XX: un

periodo de explosión demográfica (1900-1986), caracterizado por un crecimiento rápido de la población, donde la población pasa de 4.095 habitantes a borde 27.000. A continuación, un periodo de reducción del crecimiento (1986-1996), y una ligera tendencia a la baja en los últimos años, hasta llegar a los 25.441 habitantes al año 2011 (Instituto Nacional de Estadística-INE).

En términos demográficos la población de X se encuentra dentro de aquello que se conoce como pirámide regresiva, que se caracteriza por su baja natalidad y por un progresivo envejecimiento de la población. Según el padrón municipal de 2011, la pirámide de población de X presenta tres granos cohortes de edad, dos de los cuales nos afectan directamente: de 0-15 años: 3.808 personas, y de 16 a 30 años 4.853.

De acuerdo con los datos socioeconómicos del INE, el entorno al centro está formado mayoritariamente por familias de clase media-baja y trabajadora, especialmente en industria y servicios auxiliares.

PUNTOS FUERTES: El centro se encuentra en un lugar urbano con una alta densidad de población. Estabilidad de la población a corto y medio plazo, a pesar de una ligera tendencia a la baja a largo plazo. El estudio es, para la mayoría de las familias, la principal vía de ascenso social.

PUNTOS DÉBILES: Posible disminución de alumnado a medio-largo plazo, por baja demográfica y por competencia otros centros. Dificultades económicas y materiales, con una repercusión mayor de la crisis económica. En ocasiones, dificultades para poder ayudar los hijos en los estudios.

6.2.2.2. Entorno sociocultural

El instituto empezó heredando la idea social de un centro con alumnado problemático y conflictivo que se tenía de la antigua escuela -de hecho, incluso hoy hay parte de la población que desconoce que el IES es un instituto-, en especial tratándose de un barrio tradicionalmente de población inmigrando otras regiones de España (especialmente Castilla-La Mancha y Andalucía) y con un nivel de estudios mayoritariamente básicos.

Los cursos en las condiciones precarias de barracones no ayudaron demasiado a mejorar esta percepción. Durante los ya 12 años de vida del centro ha aumentado el prestigio dentro del municipio por diferentes acciones que se han llevado a cabo, pero todavía hay una percepción de centro de Educación Básica, no de Bachillerato, y con cierto alumnado problemático. Esto ha hecho que, a pesar del hecho que el aumento de alumnado al Bachillerato procedente de los varios colegios concertados de X e Y ha sido considerable en los últimos cursos, la gran fuente de nuestro Bachillerato sea alumnado propio.

Entre el alumnado y las familias, la lengua más utilizada es el castellano. Entre el profesorado, coexisten las dos lenguas tanto a nivel oral y escrito.

PUNTOS FUERTES: El conocimiento directo del centro hace mejorar su apreciación.

PUNTOS DÉBILES: Prejuicio negativo y desconocimiento del centro en ciertos sectores de la población de X.

6.2.2.3. Relaciones con el ayuntamiento y servicios sociales

Las relaciones con el ayuntamiento y los servicios sociales son frecuentes y fluidas, tanto en los aspectos de escolarización y seguimiento del absentismo, como en petición de recursos para acontecimientos específicos. El centro colabora regularmente con asociaciones de juventud, la Casa de la Mujer y la Policía Local. Desde hace años, el centro cede también, mediante convenio con el ayuntamiento, las instalaciones deportivas del centro, en horario por la tarde, para la práctica del baloncesto por parte del Club de Bàsquet X. Este año, a estas alturas, está a punto de firmarse un nuevo convenio para que parte del alumnado de PCPI pueda realizar las prácticas con la brigada de jardinería del ayuntamiento.

PUNTOS FUERTES: Relación fluida y colaboración en múltiples asuntos.

PUNTOS DÉBILES: Poca vinculación económica y de personal con proyectos del centro, como por ejemplo la Aula+.

6.2.2.4. Relación con los colegios adscritos

El centro tiene adscritos a efectos de escolarización en la ESO el CEIP S.O. y el CEIP R.L., situados en el centro de la población y con alumnado abundante y estable. La relación con estos centros es fluida y cada curso se realiza una transferencia de información entre todos los centros en el mes de junio de cada curso, para el traspaso de información sobre alumnado, dentro del marco del Plan de transición de primaria a secundaria. Por otro lado, cada año el alumnado de los dos colegios visita el centro a finales de mayo o principio de junio.

A efectos administrativos para expedición de títulos de idiomas, están adscritos a nuestro centro el Centro concertado S.C., el centro concertado

P.C. y el centro concertado S.E.

PUNTOS FUERTES: Relación fluida y realización de plan de transición entre los centros adscritos y el IES. Los centros de primaria aportan un número de alumnado estable.

PUNTOS DÉBILES: Obtenemos pocos alumnos de centros concertados en Bachillerato. Algunos centros concertados atraen alumnado de las escuelas en 1º de ESO. Otros centros pueden intentar atraer los alumnos adscritos.

6.2.2.5. Relación con otras instituciones educativas

El IES mantiene relaciones con varias entidades del ámbito universitario: gracias a su condición de centro de prácticas del Máster de Profesorado de Secundaria, el centro recibe alumnado de la Universitat de València para la realización del Pràcticum del Máster. Por otra parte, cada año nuestro alumnado de 2º de Bachillerato visita la Universitat de València y la Politécnica de Valencia, para orientar el alumnado en las siguientes elecciones de carreras universitarias.

Cada año también recibimos información y una sesión presencial organizada por Florida Universitaria, también dirigida a la orientación al 2º curso de Bachillerato. En el marco del Proyecto experimental de orientación educativa, el alumnado de 4º de ESO visita varios centros educativos, entre los cuales destacan los centros integrados de formación profesional, como son el CIFP A o el CIFP B.

En este curso se ha comenzado a colaborar con las escuelas de música de la población.

PUNTOS FUERTES: Gran vinculación con el ámbito universitario. Oferta muy amplia de orientación, tanto al 2º de Bachillerato como al 4º de ESO.

PUNTOS DÉBILES: No se mantienen relaciones frecuentes con la EOI. Las relaciones con las escuelas de música del municipio son aún incipientes.

6.2.2.6. Relación con otras asociaciones o instituciones sin ánimo de lucro

El centro acoge con periodicidad actividades organizadas por la Casa de la Mujer y X Joven, pertenecientes al Ayuntamiento. En este curso hemos recibido también la visita de FAAVEM para dinamizar las actividades de la asociación de estudiantes del instituto. Muy recientemente, el instituto ha empezado a colaborar con la base logística de la ONU localizada en nuestra población.

Una de las colaboraciones más destacadas es el hecho de alojar XX, que sirve de punto de reunión de seguidores del cómic y el género manga de toda España.

Periódicamente, el centro colabora también con campañas benéficas diversas. En este curso, por primera vez, el Centro de Transfusión de la Comunidad Valenciana ha acudido al centro para realizar donaciones.

Finalmente, el centro ha empezado a colaborar también con el Asociación Española de Manipuladoras de Alimentos, que ofrece la posibilidad de obtener el carné de manipulador de alimentos en el propio centro en el mes de abril.

Indirectamente, el centro colabora con la asociación IMP, que dinamiza el alumnado del centro en los tiempos de recreo a solicitud de la AMPA.

PUNTOS FUERTES: El centro está abierto a la colaboración con todo el tejido asociativo de la población.

PUNTOS DÉBILES: Estas actividades no llegan a todo el alumnado, bien por falta de interés o por falta de información.

6.2.2.7. Relaciones con empresas

El contacto del centro con las empresas del entorno se encuentra todavía en una etapa inicial, puesto que hasta ahora no había sido necesario realizar actuaciones conjuntas más allá de las visitas realizadas por el alumnado de 4º de ESO en el marco del Proyecto experimental de orientación profesional. Con la implantación de los estudios de PCPI, el centro ha realizado un convenio con la empresa CIEF para la realización del módulo de Formación en Centros de esta titulación, así como con el Valencia C.F. y algunas empresas de viveros y jardinería de titularidad pública.

PUNTOS FUERTES: Conexión más profunda con realidad socioeconómica del entorno. Visita a empresas en el Programa Experimental de Orientación profesional.

PUNTOS DÉBILES: La implantación del PCPI es muy reciente y necesitamos más experiencia.

6.2.3. Análisis de los elementos internos

6.2.3.1. Instalaciones y Recursos (infraestructuras, aulas y espacios)

El centro dispone de un fácil acceso mediante vehículo particular (aparcamiento para profesorado y municipal y gratuito al exterior), y el acceso en metro está a menos de 5 minutos, a la estación X, lo cual lo hace atractivo entre el profesorado.

El centro está organizado en dos edificios, con un total de 38 aulas, 10 departamentos, 1 laboratorio de Física y Química, 1 laboratorio de Física, 1

laboratorio de Química, 1 laboratorio de Biología y Geología, 3 aulas de Plástica, 3 talleres de Tecnología, 2 aulas de Música, 3 aulas de Informática, una sala de actas/ usos múltiples, biblioteca, 1 cafetería y gimnasio cubierto. En este curso se han creado 3 aulas-materia (Inglés-Matemáticas-Filosofía, Castellano-Francés, Sociales-Valenciano).

Como instalaciones deportivas, dispone de 1 campo de baloncesto y campo de fútbol-sala, que tiene también 4 canastas para la práctica del baloncesto.

El centro dispone de un huerto ecológico y de terrazas y espacios abiertos y ajardinados.

PUNTOS FUERTES: La existencia de aulas-materia equipadas aporta muchas posibilidades pedagógicas, pero es realmente el equipamiento tecnológico aquello que la mayoría del profesorado desea. La gran mayoría de aulas específicas y laboratorios disponen de proyector, pantalla y altavoces.

PUNTOS DÉBILES: A pesar de ser un centro grande y bastante nuevo, el diseño de 16 grupos de ESO y 6 de Bachillerato previsto en la configuración inicial no tiene en cuenta desdoblamientos y agrupamientos flexibles; esto hace que, en determinadas horas, haya escasas aulas disponibles. No existe equipamiento tecnológico en todas las aulas, aunque está prevista su dotación.

6.2.3.2. Equipamiento tecnológico y uso de las TIC en el centro

A pesar de las deficiencias indicadas, el centro presenta un destacable equipamiento tecnológico e informático:

- Conexión en Internet en todas las aulas (por cable)

- Conexión wifi en la sala de profesorado, y en algunas aulas que trabajan en el proyecto de Buenas Prácticas “RT”.
- 3 aulas de Informática: 28 ordenadores en el aula 1, 22 en el aula 2 y 12 en el aula 3.
- 5 ordenadores a la biblioteca
- 8 ordenadores en la sala de profesorado.
- Netbooks a disposición del alumnado que realiza el proyecto de Buenas Prácticas
- Cada planta de los dos edificios dispone de una televisión y un reproductor de CD y DVD portátiles.

Todos los departamentos disponen de conexión a Internet y de ordenadores; la mayoría de ellos disponen también de ordenadores para el profesorado.

Las TIC están cada vez más presentes en la vida cotidiana del centro. En la práctica docente, tanto el equipo docente del proyecto de Buenas Prácticas como, de forma creciente, un gran número de profesorado hace uso de las nuevas tecnologías, favorecido por la existencia de tres aulas-materia equipadas con proyector, pantalla y altavoces, y con pizarra digital interactiva en una de ellas.

En la organización y gestión del centro, el medio de comunicación interno en las relaciones dirección-profesorado es el correo electrónico corporativo, creado en el curso 2011-2012, que simplifica la comunicación interna y posibilita nuevas vías de comunicación con las familias y el alumnado. En este curso se ha comenzado a implantar el trabajo mediante herramientas Google Drive, que permite la colaboración instantánea desde diversas plataformas.

Existe un aula virtual, mediante la plataforma Moodle, en la cual muchos

profesores y profesoras alojan actividades y recursos para sus asignaturas. En esta plataforma se aloja también un espacio donde el profesorado dispone de gran parte de los documentos esenciales de funcionamiento del centro, a modo de repositorio, para favorecer las tareas del profesorado y de la gestión del centro.

En este curso la página web ha sido renovada y dotada de nuevos contenidos y se ha convertido en un elemento clave en la transmisión de información del centro, tanto internamente como a nivel externo. Esta página aloja también el acceso en el servicio SGDWeb, mediante el cual las familias pueden conocer toda la información sobre sus hijos e hijas casi en tiempo real. El centro está también presente en redes sociales como por ejemplo Facebook y Twitter, aunque no siempre se pueden actualizar los contenidos con el ritmo con que sería necesario.

PUNTOS FUERTES: El uso de las TIC a la docencia es creciente; en la gestión y comunicación interna, es un elemento clave y existen canales diversos que aseguran el traspaso de información. La página web ofrece información actualizada y nuevos servicios. Las instalaciones y los equipamientos están en buen estado de conservación. Existen los equipamientos necesarios para cubrir las necesidades principales de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

PUNTOS DÉBILES: No hay un equipo que asegure el correcto mantenimiento ni la actualización de estos servicios. La demanda de uso de las aulas de informática es mayor que la oferta disponible. La instalación generalizada de wifi sería deseable, pero podría provocar rechazo por parte de determinado sector de las familias.

6.2.3.3. Oferta educativa

En la actualidad, el IES X ofrece los estudios de:

- **Educación Secundaria Obligatoria**
- **Bachillerato**: 2 modalidades: Científico-Tecnológica y Humanístico-Social)
- **PCPI de Auxiliar de operaciones de mantenimiento de Viveros, Jardinería y Centros de Jardinería**, en la modalidad de aula.

Los Programas que se realizan en el centro son:

- Programa de Diversificación Curricular (1º y 2º)
- Contrato-programa
- Programa de innovación
- Programa de acompañamiento escolar

En este curso, el instituto consta de 16 grupos de ESO (más 2 del PDC), 4 grupos de Bachillerato, y 1 grupo de 1º nivel de PCPI.

PUNTOS FUERTES: La oferta educativa del centro es amplia y satisface la gran mayoría de necesidades del entorno.

PUNTOS DÉBILES: Se debería que revisar periódicamente los itinerarios de 4º de ESO y las vías del Bachillerato.

6.2.3.4. Estructura organizativa y de gestión: valoración

- **Claustro**: El claustro se reúne entre 3 y 4 veces en el año, de forma ordinaria, aunque no hay una planificación establecida.

- **Comisión de Coordinación Pedagógica:** Su funcionamiento es regular y se reúne alrededor de 5 veces en el año.
- **Departamento de Actividades extraescolares y complementarias:** constituido en el curso 2010-2011. Se reúne 2 ó 3 veces al año, principalmente en el primer trimestre del curso.
- **Departamentos didácticos:** todos los departamentos tienen prevista una hora de reunión semanal, de la cual se tiene que elaborar un acta por parte de la jefatura de departamento. Algunos departamentos todavía no disponen de personal con destino definitivo se han cubierto con personal definitivo en el último curso, lo que ha impedido su normalización en la dinámica del centro hasta fechas muy recientes.
- **Reuniones de tutores/as:** la provisionalidad del Departamento de Orientación hasta hace dos cursos había creado una cierta disrupción en el funcionamiento de esta reunión. Con la llegada de la actual orientadora con destino definitivo, esta reunión empieza a estar establecida y asumida como periódica y fundamental.
- **Reuniones de equipos docentes:** no existe una cultura de reunión del equipo docente, a excepción de casos puntuales y normalmente de carácter grave, en los cuales el tutor/a convoca el resto de profesorado del grupo en una franja horaria adecuada, que suele ser en la hora del patio.
- **Consejo Escolar:** Se reúne alrededor de 5 veces en el año. A pesar de estar presentes todos los sectores, es notoria la ausencia casi general del sector de alumnado. A comienzos del curso 2010-11 se constituyeron 5 comisiones de trabajo, pero éstas no han sido convocadas regularmente y no se han definido claramente sus funciones.
- **Coordinación de Secundaria:** Este cargo estuvo sin ocupar durante varios cursos, hasta que fue adjudicado en el curso 2011-2012. Su rendimiento es satisfactorio.

- **Jefes de departamento:** La gran mayoría de departamentos utilizan un sistema rotatorio para la elección de la jefatura de departamento. Por lo tanto, en el centro no hay costumbre que el director determine las direcciones del departamento, sino que cada departamento, de forma anual, propone un de sus miembros a la dirección.
- **Coordinador/a TIC:** Recae normalmente en algún miembro del departamento de Informática o Tecnología, de acuerdo con la disponibilidad horaria.
- **Coordinador de aula de Informática:** Recae normalmente en el profesorado de Informática o Tecnología.
- **Coordinador de formación:** Este cargo ha aparecido este curso y es ocupado por un profesor del centro. Rendimiento muy satisfactorio.
- **Coordinador de calidad:** Un profesor se encarga de coordinar los trabajos para la implantación de un sistema de gestión de calidad. Rendimiento muy satisfactorio.
- **Coordinador de Riesgos Laborales:** No existe esta figura en el centro. Aparentemente, no existe profesorado con el perfil adecuado ni la formación requerida.

6.2.3.5. Estado de los documentos organizativos del centro

El centro ha desarrollado los documentos de organización pedagógica, pero no siempre se han adaptado estos documentos a los constantes cambios en la legislación educativa. Se hace necesaria, por lo tanto, establecer una revisión periódica de estos documentos, basada en dos principios fundamentales: la funcionalidad, centrada en la voluntad de elaborar documentos útiles para la gestión pedagógica del centro y la búsqueda de la máxima participación de la comunidad educativa en su diseño.

Analizamos aquí el estado de elaboración o revisión de cada uno de estos documentos de organización pedagógica:

- **Proyecto educativo:** aprobado en 2000, sus planteamientos iniciales no reflejan la legislación ni la realidad actual. Ha ido configurándose parcialmente mediante la suma de todos los otros planes.
- **Proyecto de normalización lingüística,** aprobado también en 2000, no se ha modificado en estos años y no está preparado para la introducción del plurilingüismo al centro.
- **Diseño Particular del Programa:** aprobado en 2000, tampoco ha sido revisado ni modificado.
- **Reglamento de Régimen Interno:** aprobado en 2009, adaptado en gran medida a la normativa vigente, replica excesivamente la normativa de rango superior y no precisa bien los comportamientos ni la tipología de faltas.
- **Plan de convivencia:** actualizado en 2009, para adaptarlo al Decreto 39/2008. Habría que revisarlo para incluir el servicio de mediación, entre otras mejoras.
- **Plan de acción tutorial:** por varias circunstancias, este documento es muy breve e incompleto, y no refleja en este sentido todas las actuaciones que se realizan. No está actualizado.
- **Plan de atención a la diversidad:** Fue actualizado el año 2009.
- **Plan de evacuación:** Fue actualizado en 2011. Cada año se realiza un simulacro de evacuación para detectar y prevenir posibles problemas.
- **Plan de transición primaria-secundaria,** elaborado en 2011-2012, ha empezado a aplicarse en 2012-2013. Debe ser evaluado a finales de este curso.

- **Pla de fomento de la lectura:** elaborado en 2011-2012, debe aplicarse en 2012-2013. Debe ser evaluado a finales de este curso.

PUNTOS FUERTES: Los órganos del centro están constituidos y operativos. Todos los documentos están elaborados.

PUNTOS DÉBILES: No existe un Coordinador de secundaria. No existe planificación anual del trabajo. Los documentos orgánicos no están completamente actualizados.

6.2.3.6. Profesorado

Plantilla del centro: 61 docentes

Maestros de 1º ciclo de ESO con destino definitivo: 5

Maestros de 1º ciclo de ESO sin destino definitivo: 2,5

Profesores de secundaria con destino definitivo: 45

Profesores de secundaria con destino no definitivo: 8,5

Profesorado por especialidades:

Inglés: 4

Castellano: 5

CC.NN: 4

CC.SS: 4

Ed. Física: 2

Ed. Plàstica:3

Economía: 1

Filosofía: 2

Física. y Química: 3

Francés: 1

Informática: 1

Latín: 1

Matemáticas: 5

Música: 2

Orientación: 3

PCPI: 1,5

Religió: 1

Tecnología: 4

Valenciano: 5

El 84% de la plantilla te destino definitivo en el centro. La media de edad del profesorado es de 45,76 años, lo cual supone un intervalo de experiencia docente de entre 15 y 20 años, en muchos casos.

En paralelo a la historia del centro, la configuración de la plantilla también ha sido problemática en sus inicios. 8 maestros pasaron del colegio al IES cuando este se transformó. Posteriormente, hubo diferentes oleadas de llegada de profesorado desplazado y/o suprimido del CIFP X. Otro grupo de profesores vino suprimido del IES núm.1 de X. En los años 2004-2008, hubo un cierto reajuste de llegadas y de salidas de profesorado, pero las incorporaciones de profesorado con destino definitivo y el profesorado definitivo que ha marchado por concurso de traslados ha sido muy reducido en los últimos años. El perfil de gran parte del profesorado del centro es de profesorado que no desea marchar del centro si no es para llegar a, por decirlo así, su último destino definitivo.

En el centro no hay ningún catedrático de secundaria. Por lo tanto, a excepción de las diferencias entre maestros de ESO, profesorado de secundaria y profesorado técnico de PCPI, no existe ninguna otra diferencia de categoría entre el profesorado. Como muestra, las jefaturas de departamento suelen ser rotatorias y los maestros han llegado a ocupar este cargo con normalidad, aunque en el último curso se ha procedido a una

aplicación más estricta del Reglamento orgánico y funcional de los institutos de secundaria²⁶ y los maestros ya no acceden a este cargo.

En cuanto a la formación, en los últimos años no había habido consenso para crear ningún proyecto de formación de centros, debido al alto porcentaje requerido para su formación y la dificultad de conseguirlo. Sin embargo, en este curso se aprobó un plan de formación autónomo de centro, que fue subvencionado por la administración educativa, y se han realizado cursos y jornadas sobre tecnología educativa y sobre la implantación de la metodología y la evaluación de competencias básicas.

En el centro no se ha realizado ninguna evaluación interna o externa de profesorado. El profesorado que pidió ser evaluado por la inspección educativa para la obtención de la condición de catedrático no ha sido evaluado todavía.

PUNTOS FUERTES: Gran estabilidad en la plantilla, capacidad de trabajo en equipo, posibilidad de plantear proyectos a medio-largo plazo.

PUNTOS DÉBILES: Algunas inercias y resistencias son fuertes. Hasta hace muy poco algunos departamentos no han sido ocupados con carácter definitivo y efectivo.

6.2.3.7. Personal de administración y servicios

El personal de administración y servicios que trabaja en el centro esta formado por 2 conserjes (1 funcionario y residente y otro funcionario interino), 1 administrativa (funcionaria definitiva), 7 personas del servicio de limpieza, personal de cafetería y, en colaboración con el ayuntamiento, hay un

²⁶ Decreto 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria.

conserje para los actividades deportivas que realizan por la tarde.

PUNTOS FUERTES: Estabilidad en conserjería; la persona de administración trae muchos años al centro y conoce todos los detalles del funcionamiento.

PUNTOS DÉBILES: No hay bastante personal de administración.

6.2.3.8. Alumnado

El centro tiene, a fecha de 16 de febrero, 527 alumnos matriculados, con la siguiente distribución por cursos:

- 1º ESO: 93 alumnos
- 2º ESO: 112
- 3º ESO: 105
- 4º ESO: 85 alumnos
- 1º Bachillerato: 52
- 2º Bachillerato: 55
- 1º PCPI: 16
- 2º PCPI: 9

La ratio alumno/grupo varía de acuerdo con el curso, con un mínimo de 1/22 en 4º de ESO y un máximo de 35 en 2º de Bachillerato Humanístico.

- Alumnado con necesidades especiales de apoyo educativo:
 - 19 alumnos con ACIS.
 - 21 alumnos con necesidades de compensación educativa.
- Alumnado de origen extranjero: 43 (8,65%).

- Alumnado con problemas de integración lingüística: 20 (4,02%). Sin embargo, muchos de ellos fueron escolarizados en primaria y dominan, como mínimo, el castellano.

Alumnado con adaptaciones curriculares individualizadas no significativas: 35 alumno/as del centro. Son atendidos por las maestras de pedagogía terapéutica.

- Alumnos con convalidación de asignaturas de Música y/o optativas: 19.

6.2.3.9. Resultados académicos, evaluaciones diagnósticas y pruebas PAU

En los últimos años el número de alumnado con todo aprobado, 1 ó 2 asignaturas suspensas se ha mantenido estable y está por encima de la media histórica del centro. Aún así, se ha consolidado también un número muy importante de alumnado, superior al 40% en cursos como 2º de ESO, que supera las 5 asignaturas suspensas y que forma una bolsa de alumnado que, en ocasiones, provoca conflictos de convivencia y que no tiene expectativas en el mundo educativo, a excepción de esperar llegar a la edad para realizar un PCPI. En Bachillerato, la tasa de alumnado con más de 4 suspensas al 1r curso también superior al 40%, lo cual indica que se tienen que tomar medidas para mejorar su formación en etapas anteriores.

La tasa de graduación en 4º de ESO se situó el curso pasado en el 65,11% del alumnado, cifra que está por encima de la media de la Comunidad Valenciana, que se sitúa en el 63,1%.

Por otra parte, el centro participó en la Evaluación Diagnóstica de 2º de ESO en el curso 2009/2010 y 2011-2012. Los resultados colocaron al centro en la posición X de 658, a pesar de que la validez y fiabilidad de este resultado resulta, como mínimo, cuestionable. Los datos afirmaban que sólo estábamos por encima de la media en competencia lingüística-valenciano, mientras que estábamos por bajo de ésta en el resto de competencias

analizadas (matemática, lingüística-castellano y lingüística-inglés). La evaluación diagnóstica se ha realizado este curso los días 22 y 23 de mayo, en 2º de ESO.

En Bachillerato, el curso pasado el 89,2% del alumnado de la modalidad Científico-técnica aprobó el 2º curso, mientras que en la modalidad Humanística y social fue el 66,6% (media conjunta: 77,97%). La primera promoción de Bachillerato del centro se presentó a las PAU el año 2005, y en los últimos años los resultados de esta prueba sitúan el centro entre los 30 mejores de los adscritos a la Universitat Politècnica de València, habiendo llegado a ocupar la posición 5 y 12 hace algunos cursos. En la última edición, el IES X quedó en la posición 30.

PUNTOS FUERTES: No existen colectivos de minorías étnicas en riesgo de marginación. Rendimiento alto en el alumnado que se presenta a las PAU. Nuestro alumnado de ESO nutre gran parte del Bachillerato.

PUNTOS DÉBILES: La diferencia entre el alumnado que empieza 1º de Bachillerato y el alumnado que llega a las PAU es demasiado grande. Se detecta un nivel demasiado elevado de abandono al Bachillerato. Déficit en hábitos de estudio en alumnado de ESO y Bachillerato. No existen los recursos necesarios para la atención de todo el alumnado con dificultades educativas. No existe un Plan de acogida al alumnado recién llegado, ni un Programa de integración lingüística. Riesgo de matriculación baja en 1º de Bachillerato.

6.2.3.10. Convivencia

Los principales problemas de convivencia al centro están causados por número reducido de alumnos (alrededor de 10), en su mayoría en 2º de ESO, que han abandonado todo tipo de estudio y trabajo y que esperan cumplir la edad para salir del centro o empezar estudios de PCPI. De hecho, el curso

pasado se realizaron 29 expedientes disciplinarios a 15 alumnos, y este año se han realizado o iniciado alrededor de 19 en el que va de curso, pero realmente centrados en un grupo de entre 10 y 12 alumnos. Otro problema común son los conflictos en alumnado de 1º de ESO, que a veces causan peleas en el exterior del centro o conflictos en el interior.

Finalmente, el tercer problema más destacable son las sustracciones o pérdidas de teléfonos móviles y aparatos electrónicos, a pesar de la prohibición de introducirlos en el centro. Al margen de estos problemas principales, los conflictos al centro son de intensidad relativamente baja, aunque en ocasiones, numerosos.

En este curso se ha puesto en marcha el servicio de mediación, integrado por dos profesores del centro y la orientadora, con resultados positivos.

PUNTOS FUERTES: No tenemos conflictos graves de convivencia, como por ejemplo bandas, amenazas graves, acoso, etc. El servicio de mediación está dando una respuesta que no existía a determinados conflictos.

PUNTOS DÉBILES: Los expedientes disciplinarios no resuelven el problema del abandono escolar de estos alumnos, sólo mitigan sus efectos. Los conflictos de baja intensidad son frecuentes y saturan el funcionamiento.

6.2.3.11. Atención a la diversidad

Al margen de las adaptaciones curriculares ya indicadas y aquellas actuaciones habituales que el profesorado realiza en su práctica docente habitual, al centro se realizan las siguientes formas de atención a la diversidad, reguladas al Plan de atención a la diversidad: agrupamientos flexibles en asignaturas instrumentales, desdoblamientos de Inglés, Tecnología y Biología, refuerzos, horas de apoyo de Pedagogía terapéutica, oferta de asignaturas optativas (talleres de instrumentales en 1r ciclo), Aula+

para alumnado de alto rendimiento o actitud muy destacable y el Programa de Diversificación Curricular en 3º y 4º de ESO.

Se realizan seguimientos individualizados en 1º y º de ESO a alumnado con más de 4 asignaturas suspendidas, para motivarle y guiarle en el proceso de aprendizaje, dentro de las actuaciones del contrato programa.

PUNTOS FUERTES: Existe una amplia gama de medidas de atención, dentro de las posibilidades actuales.

PUNTOS DÉBILES: Sigue sin ser suficiente para prevenir el abandono escolar y promover la mejora de resultados.

6.2.3.12. Actividades extraescolares

En el curso pasado se realizaron en el centro alrededor de 127 actividades complementarias. En este curso se han realizado ya 51 actividades y se prevé que el número no llegará a las 90, lo cual supone un descenso del número de actividades respecto al curso anterior. Sin embargo, este número todavía supera en ocasiones el límite marcado por el Reglamento de Régimen Interno, especialmente en 4º de ESO y 2º de Bachillerato. Tradicionalmente, se han celebrado algunas actividades organizadas conjuntamente por varios departamentos, como por ejemplo el Día de la Mujer, el Día del Libro, etc. En este curso, estas actividades han sido eliminadas por decisión del claustro como medida de protesta.

PUNTOS FUERTES: Las actividades constituyen un enriquecimiento curricular que mejora la calidad de la educación impartida. Hay un sistema establecido y eficaz de planificación y organización de las actividades.

PUNTOS DÉBILES: Existe la sensación que hay un número excesivo de actividades, que a veces distorsiona las actividades lectivas de 4º de ESO y 2º de Bachillerato, especialmente.

6.2.3.13. Relaciones con el AMPA y los padres y madres y participación en la vida del centro

La relación con el AMPA y la participación de este ente en la vida del centro ha mejorado y se ha incrementado en los últimos dos años, puesto que compartimos la importancia de la presencia y la vinculación de las familias en el transcurso de las actividades del instituto. En el mes de marzo de este curso la dirección de estudios, en representación del equipo directivo, se reunió con la junta directiva de la AMPA para la elaboración del Plan de transición primaria-secundaria y el Plan de fomento de la lectura, así como para recoger todos aquellos comentarios y sugerencias que se consideraron adecuadas. El AMPA tiene también un espacio propio en la página web del centro. En este curso, el AMPA, mediante la asociación IMP, ha puesto en marcha una acción de dinamización del alumnado del centro, con talleres de ajedrez a los patios y talleres de fútbol, falla y camisetas por las tardes.

Los padres y madres tienen una presencia continua en la vida del centro. Todo el profesorado tiene una hora de atención a padres y madres que es pública, difundida a comienzos de cada curso en las tutorías, y presente en la página web del centro, así como, desde este curso, una cuenta de correo corporativo personal con el cual poder atender cualquier consulta. Los tutores y tutoras tienen una reunión de inicio de curso con las familias para comentarlos los aspectos generales del grupo. Además, los tutores y tutoras citan periódicamente las familias, aunque en algunas ocasiones el contacto se hace difícil por las circunstancias laborales de padres y madres, que a menudo impiden un contacto personal más directo.

A diferencia de otros centros de secundaria, los boletines de notas se entregan personalmente a los padres y madres, lo cual constituye una ocasión para el conocimiento mutuo y el diálogo entre tutor/a y padres. La

utilización de SGDweb y otras tecnologías permite también la comunicación mediante mensajes y correos electrónicos.

PUNTOS FUERTES: Numerosos canales de comunicación con las familias. Contacto directo en la entrega de boletines. Comunicación frecuente y fluida con la AMPA. Fomento de participación y organización de talleres.

PUNTOS DÉBILES: La variedad de herramientas de comunicación puede causar confusión. No existe base de datos de correos electrónicos de padres. Algunas familias son muy difíciles de contactar. La transmisión de la información entre todos los sectores no siempre es eficiente. La participación en talleres ha sido baja.

Con esta información, realizaremos un análisis DAFO con los principales puntos fuertes y débiles que se han detectado:

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de dirección: no definición compartida de visión de futuro. • Escasa captación de alumnado externo para el Bachillerato. • Las inercias y resistencias del profesorado son Fuertes. • La plantilla no ha acabado de configurarse definitivamente en puestos clave hasta muy recientemente (Orientación, Informática). • Falta de recursos necesarios para la atención a todo el alumnado con necesidades educativas. • No existe un Plan de acogida al alumnado de nuevo ingreso. 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • El centro hereda un cierto desprestigio asociado al antiguo colegio, todavía presente en algunos sectores. • Descenso demográfico a largo plazo. • Posible disminución del alumnado a medio-largo plazo, en competencia con otros centros. Algunos centros pueden intentar atraer a nuestros alumnos adscritos. • Posible concertación de los estudios de Bachillerato. • Dificultades económicas y materiales por parte de las familias. • Dificultades para ayudar a los hijos en su nivel educativo.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento directo del centro hace mejorar su apreciación y valoración. • Instalaciones modernas y en buen estado. • El Bachillerato se nutre fundamentalmente de alumnado propio de ESO. • Relación fluida y realización del Plan de transición entre los centros adscritos y el IES. • Relación fluida y colaboración en múltiples asuntos con el ayuntamiento. • Buena incardinación con el entorno social y empresarial. • Gran estabilidad en la plantilla, capacidad de trabajo en equipo, posibilidad de plantear proyectos a medio-largo plazo. • El centro muestra un nivel alto de rendimiento en el alumnado que se presenta a las PAU. • Estabilidad en conserjería, administración y otros servicios. 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Alta densidad de población en el entorno y estabilidad a corto y medio plazo. • Mayoría de familias que tienen interés en el hecho de que sus hijos estudien para conseguir una salida profesional, con implicación e interés. • Existe alumnado de centros concertados que demanda plazas de Bachillerato.

Del análisis de las cuatro variables analizadas en el cuadro anterior se desprenden, a nuestro entender, la existencia de una serie de ámbitos de mejora, sobre los cuales planteamos nuestra actuación.

6.3. ÁMBITOS DE MEJORA

Del análisis de los diversos elementos del centro, se proponen a continuación los siguientes ámbitos de mejora:

1. El rendimiento académico en ESO y Bachillerato; el clima de convivencia en el centro, así como la innovación metodológica y la implantación de las competencias básicas como eje esencial de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2. La atención a la diversidad y los procesos de orientación educativa, tanto en la detección de necesidades como en las respuestas y recursos que ofrece el centro.
3. El uso de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los procesos de gestión del centro y de la información y como fuente de información y comunicación.
4. Los procesos de gestión y funcionamiento del centro, así como la explotación y optimización de los recursos y equipamientos.
5. La acogida y formación del profesorado, de acuerdo con sus intereses y a las líneas estratégicas del centro.
6. La imagen exterior del centro, el prestigio y el conocimiento de nuestra realidad por parte del entorno y de toda la población. La matriculación de alumnado procedente de nuestros centros adscritos y otros.

6.4. OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON EL PROYECTO DE DIRECCIÓN

Si puedes soñarlo, puedes hacerlo

Walt Disney

En el marco de lo que dispone la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, como fines y principios de la educación, que tienen que guiar nuestra actuación, y teniendo en cuenta todos los elementos analizados al apartado anterior, presentamos este proyecto para participar activamente en la mejora global de nuestro centro, creyente en el potencial humano de nuestro profesorado y de todo nuestro alumnado, y con la intención de poner las herramientas necesarias para facilitar el proceso más esencial de nuestra tarea: hacer posible una enseñanza y un aprendizaje de calidad.

Nuestra visión del centro en un futuro a medio plazo contempla un centro plurilingüe con una alta valoración social y que capacita su alumnado con un alto nivel de contenidos y competencias, con una oferta educativa amplia, donde se integran las TIC en los procesos docentes y en la gestión de la información y la comunicación. Un centro, incardinado a su entorno, que ejerce de referente cultural y que es atractivo.

Los valores que sustentan nuestro proyecto son el consenso, el diálogo, el fomento de la convivencia, el respeto a todos y todas, así como el trabajo en grupo, la eficiencia y también, porque no, la exigencia como principio básico del esfuerzo y de la calidad, exigencia que empieza por el propio trabajo.

Los ámbitos de mejora expuestos al análisis DAFO, junto con nuestra misión y visión del centro, nos traen a formular los siguientes objetivos específicos para el cuatrienio 2013-2017:

1. Mejorar el rendimiento académico de nuestro alumnado respecto a los últimos cuatro años:
 - mejorar la tasa de graduación en ESO y Bachillerato
 - rebajar porcentaje de alumnado con más de 5 asignaturas suspensas y repetidor
 - reducir tasa de abandono en ESO, Bachillerato y PCPI.
 - Aumentar la matriculación en el centro.

2. Mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante el fomento de la innovación y la investigación educativa. Fomentar el plurilingüismo y una enseñanza de calidad. Consolidar la adquisición de competencias básicas de todo el alumnado, dotándolo de las herramientas básicas para ser capaces de adaptarse a una sociedad cambiante, con gusto para aprender y con predisposición para el aprendizaje a lo largo de toda la vida y el autoaprendizaje.

3. Favorecer la integración y la adaptación de todo el alumnado al centro, así como el pleno desarrollo de la personalidades y las capacidades individuales mediante una atención a la diversidad que doy respuesta a todas las necesidades educativas del alumnado, basada en el contacto directo y el seguimiento personal del alumnado, con la implicación del profesorado, equipo directivo, alumno y familia.

4. Mejorar los procesos de gestión del centro, elaborando una catálogo de procesos, documentos y responsables, favoreciendo el acceso a la información y facilitando la eficiencia y la eficacia en los diversos ámbitos de trabajo. Establecer una estructura dinámica, basada en el liderazgo distribuido y transformacional, que implique y haga participar todo el profesorado y que se adapte a las necesidades de forma flexible y rápida. Desarrollar un sistema de gestión del centro que aspire a la calidad y la

excelencia.

5. Avanzar en la incorporación racional de las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el equipamiento de las aulas, la mejora de las funcionalidades de la página web y su accesibilidad, así como nuestra presencia en las redes sociales. Racionalizar y optimizar los canales de comunicación internos.

6. Promover y favorecer la formación colectiva e individualizada del profesorado, dirigida a sus necesidades reales. Fomentar la autoformación, adaptada a sus intereses y a las necesidades del centro, mediante el acceso a información y publicaciones de cariz educativo y asegurando la repercusión de esta formación en la calidad de la práctica docente. Fomentar la búsqueda, la innovación educativa y las buenas prácticas.

7. Mejorar la proyección exterior del centro, mejorando y racionalizando los canales de comunicación entre toda la comunidad educativa y especialmente con las familias, así como divulgar los proyectos y actividades que se realizan y establecer vínculos todavía más estrechados con las administraciones local, autonómica y otras, así como con las empresas del entorno. Potenciar la relación con las familias como factor de éxito escolar.

6.5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Existe al menos un rincón del universo que con toda seguridad puedes mejorar, y eres tú mismo.

Aldous Huxley

Los fines y principios de la educación, establecidos en la normativa, tienen que guiar en todo momento la actuación del equipo directivo, con la finalidad añadida de proporcionar un servicio educativo de calidad a toda la comunidad educativa que confía el futuro de sus hijos e hijas en el centro.

Dentro de este marco de actuación, los estudios han demostrado que el rol de la dirección tiene un efecto directo muy relevante en los centros. Son diversos los estilos de dirección y liderazgo que los autores han distinguido y propuesto, pero consideramos que la actuación del equipo directivo no tiene que limitarse a seguir uno u otro modelo, aunque nuestra visión del liderazgo y la dirección escolar tiene muchos puntos en común con el liderazgo transformacional, que es considerado por muchos autores como el modelo de liderazgo del futuro, puesto que se asume un rol de líder de organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de todos los sectores implicados en las actividades del centro, mediante la mejora continua de sus procesos.

Entendemos que la mejor vía para mejorar la calidad global del centro es convertir a todos y cada uno de los profesores y profesoras del centro en líderes de su actividad educativa, motivándolos y facilitándoles los recursos porque los resultados sobrepasan sus propias expectativas; despertando su conciencia sobre la importancia de los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar sus propios intereses con los de la institución y

manifestando las altas expectativas que se tienen de su trabajo.

Por lo tanto, consideramos esencial un estilo de dirección y liderazgo que esté orientada a las personas como individuos con un bagaje personal y profesional muy rico, que dedico tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de cada profesor/a, con una relación personalizada y abierta:

- estimulando intelectualmente el profesorado, partiendo de la base del aprecio y la valoración de las calidades profesional y personal de cada uno de los miembros del claustro, para fomentar su creatividad, la innovación y el cambio, como elementos clave de una enseñanza de calidad.
- compartiendo y distribuyendo el liderazgo en una cultura de la participación, creando condiciones porque todos los elementos de la comunidad educativa compartan una misión en el centro y sean partícipes de la visión y los valores que hay que desarrollar.
- considerando el trabajo en equipo como una estrategia importante y necesaria para conseguir mejores resultados
- valorando y promoviendo la formación continua como medio fundamental de crecimiento personal y profesional.
- desarrollando el valor de la inspiración, la innovación, la creatividad como claves en el clima del centro.

Creemos también en el trabajo compartido y en un modelo de organización flexible y funcional, que elabore proyectos compartidos, que soluciono las dificultades del proceso experimentando nuevos enfoques, aprendiendo de las experiencias del pasado y transfiriendo el conocimiento adquirido a toda la organización.

De la misma forma, consideramos que todo nuestro alumnado presenta una

variedad de capacidades e inteligencias que se tienen que desarrollar al máximo, de forma personalizada, atendiendo sus estilos de aprendizaje, y de la mano y en colaboración con sus familias. Consideramos que los grupos tienen que ser heterogéneos, equilibrados, con un reparto igualitario de sexos y de alumnos de diferentes capacidades, y que se tienen que mantener todas las medidas de atención a la diversidad que ya se realizan y tratar de introducir nuevas medidas que individualizan todavía más la tarea educativa y de aprendizaje.

Partiendo de estos supuestos y teniendo en cuenta los objetivos específicos que nos hemos fijado para este periodo 2013-2017, planteamos todo un conjunto de actuaciones concretas y específicas que se pueden agrupar en seis líneas estratégicas:



Como se refleja en esta gráfica, entendemos que todas las líneas estratégicas forman una red inseparable, donde las actuaciones en un ámbito afectan positivamente todo el resto de los factores.

En cada una de estas líneas estratégicas, proponemos a continuación toda una serie de actuaciones, precisando las Subactuaciones necesarias, los responsables de las actuaciones y el procedimiento, el curso en que está previsto llevar a cabo la actuación, y los posibles indicadores que utilizaríamos para su evaluación.

Hay que decir que algunas de ellas pueden encuadrarse en dos líneas estratégicas simultáneamente. En estos casos, hemos optado por incluirlos sólo en una de ellas.

6.5.1. Línea estratégica 1: Mejora del rendimiento académico y de la convivencia en el centro

LE1-A1 REVISIÓN PERIÓDICA DE TODOS LOS DOCUMENTOS ORGANIZATIVOS DEL CENTRO			
Subactuaciones	RESP ²⁷	Año	Indicadores
1. Proyecto educativo	ED	13-14	1. N° de documentos organizativos actualizados. 2. Porcentaje de documentos organizativos actualizados.
2. Plan de acción tutorial	CCP DEP	14-15	
3. Plan de normalización lingüística y DP			
4. Plan de convivencia	CLA CE	15-16	
5. Reglamento de régimen interno			
6. Plan de atención a la diversidad			
7. Plan de emergencias	CE	16-17	
8. Plan de transición			
9. Plan de fomento de la lectura			

LE1-A2 OPTIMIZACIÓN DEL HORARIO LECTIVO				
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores	
1. Horario intensivo de Bachillerato.	CCP	13-14	1. N° conductas contrarias y graves. 2. Porcentaje de aprobados en 2º Bachillerato (comparativa) 3. Tasa de aprobados y suspensos.	
2. Semana de exámenes planificada en todas las evaluaciones de 2º de Bachillerato.	CLA			
3. Solicitud horario intensivo ESO	CE			Anual
4. Cambio de tardes lectivas ESO (lunes-miércoles)				14-15

²⁷ ED: Equipo directivo
 CCP : Comisión de coordinación pedagógica
 DEP: Departamentos
 CLA: Claustro
 CE: Consejo Escolar
 DEP.ING: Departamento de inglés
 VOL: Profesorado/alumnado voluntario
 ORI: Departamento de orientación
 CONS: Conserges
 TUT: Tutores
 CTIC: Comisión TIC
 ALU: Alumnado
 CMC: Comisión mejora y calidad

LE1-A3 IMPLANTACIÓN DE PROGRAMA PLURILINGÜE INGLÉS-FRANCÉS. AMPLIACIÓN HORARIO ESCOLAR LENGUA INGLESA 1º ESO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Promoción del estudio de Francés como segunda lengua en combinación con Inglés 1r idioma y ampliación horario inglés.	ED DEP	14-15	1. Nº alumnos matriculados en francés 2. Nº alumnos con ampliación horario inglés
2. Estudio posibilidad oferta Alemán segona llengua estrangera y integració en l'oferta esmentada.	CLA	15-16	
3. Creación itinerario plurilingüe en al menos una línea de ESO.			3. Nº de alumnos matriculados en línea plurilingüe
4. Ampliación 1 hora de inglés semanal por grupo	DEP.IN G ED	14-15	4. Porcentaje de aprobados en inglés en 1º de ESO

LE1-A4 FOMENTO DE LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE DE LENGUAS EXTRANJERAS			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Implementación del portafolio electrónico de lenguas (ePEL)	ED DEP	13-14	1. Nº de departamentos implicados en trabajo con PEL 2. Nº de TMI redactados total o parcialmente en inglés
2. Fomento del uso de la metodología AICLE (aprendizaje integrado de contenidos y lengua extranjera) en asignaturas no lingüísticas.	VOL	13-14	
3. Mejora de la información y la vinculación con instituciones oficiales y reconocidas oficialmente (EOI, Cambridge University, Trinity College, Institut Français)	ED DEP	13-14	3. Nº alumnos que se presentan a exámenes oficiales o en instituciones.
4. Realización total o parcial del TMI de 4º ESO en lengua extranjera.		14-15	4. Nº ediciones revista plurilingüe.
5. Creación de una revista plurilingüe en el centro.		14-15	5. Nº artículos publicados
6. Participación en programas europeos de asociación escolar (e-twinning, Comenius) y promoción de intercambios.		15-16	6. Nº alumnos colaboradores
			7. Número de asociaciones o intercambios realizados.
			8. Número de alumnos implicados

LE1-A5 ESTUDIO DE VIABILIDAD DE IMPLANTACIÓN DE UNA 2ª TITULACIÓN DE PCPI			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Realización de estudio de demanda de una segunda titulación para completar la oferta educativa.	ED	14-15	1. Nº de posibles interesados. 2. Nº de encuestas realizadas. 3. Nº de respuestas recibidas.

LE-A6 OPTIMIZACIÓN MODALIDADES Y OPTATIVIDAD ESO Y BACHILLERATO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Oferta anual de Griego en 1º y 2º de Bachillerato. 2. Revisión optativas ESO y estructura de itinerarios de 4º ESO. 3. Revisión optativas Bachillerato y vías de modalidad.	ED CCP CLA	13-14 Cada 2 años	1. Nº matriculados en itinerario lingüístico.

LE1-A7 CREACION DE COMISIONES DE CONVIVENCIA FORMADAS POR PROFESORADO EN EL PRIMER CICLO DE ESO.			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Mejora del sistema de control de medidas educativas correctoras 2. Tipificación detallada de conductas y relación de sanciones a aplicar.	VOL	13-14	1. Nº de días en que se tarda en realizar la aplicación e medidas correctoras. 2. Nº de conductas contrarias y comparativa anual.

LE1-A8 POTENCIACIÓN DEL SERVICIO DE MEDIACIÓN			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Consolidación del servicio de mediación. 2. Inclusión de alumnado voluntario. 3. Formación específica.	ED ORI VOL	13-14	1. Nº de casos tratados por mediación. 2. Nº alumnos voluntarios. 3. Nº actividades de formación realizadas.

LE1-A9 MEJORA DEL CONTROL DE LOS RETRASOS Y LAS AUSENCIAS A 1ª HORA			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Establecimiento de mecanismo de aviso instantáneo a familias sobre ausencias a 1ª hora.	ED CLA CONS	14-15	1. Nº de comunicaciones a familias sobre ausencias. 2. Nº de ausencias a 1ª hora.

LE1-A10 MEJORA DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN SOBRE ALUMNADO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Creación de un registro de tutoría individualizado, en la sala de profesorado, actualizado periódicamente por el tutor/a. 2. Reunión de trasposos de información de 1r ciclo en septiembre.	ED ORI TUT	13-14	1. Nº de reuniones celebradas.

LE1-A11 ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS Y NORMAS COMUNES DE COMPORTAMIENTO Y ACTUACIÓN EN EL 1º CICLO DE ESO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Potenciación, seguimiento y desarrollo de normas básicas de comportamiento en 1º y 2º ESO.	ED CLA ORI	13-14	1. Nº de conductas contrarias y graves.

LE1-A12 PROFUNDIZACIÓN EN COMPETENCIAS BÁSICAS				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Fomento de la renovación metodológica para la inclusión de las competencias básicas en la didáctica y en los instrumentos y criterios de evaluación.		ED ORI DEP	13-14	1. Nº de actividades de mejora realizadas. 2. Nº de sesiones de formación.
2. Promoción del trabajo específico sobre 3 competencias básicas cada curso, por parte de cada departamento.			14-15 15-16 16-17	

LE1-A13 CREACIÓN DE COMISIÓN DE BIBLIOTECA Y PLAN DE FUNCIONAMIENTO Y DINAMIZACIÓN				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Programa de adquisición de libros y revistas.		ED	13-14	1. Nº de libros prestados 2. Nº ejemplares en biblioteca
2. Dotación presupuestaria de biblioteca Dinamización e inclusión en la práctica docente habitual		DEP VOL	14-15	3. Nº de visitas a Biblioteca. 4. Nº de profesorado implicado. 5. Nº de actividades disponibles para el fomento de la lectura.
3. Acción tutorial de conocimiento y utilización de la biblioteca.				
4. Utilización de las horas de atención educativa en biblioteca, para el fomento de la lectura.				

LE1-A14 MEJORA DE PROCESOS DE DETECCIÓN TEMPRANA Y SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO, LA CONVIVENCIA Y EL FRACASO ESCOLAR				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Información actualizada sobre absentismo y convivencia, a disposición del profesorado en Intranet.		ED ORI CTIC	13-14	1. Nº de conductas contrarias y graves. 2. Nº alumnos implicados en la actuación.
2. Programa de seguimiento individualizado para alumnado que tiene 5 o más asignaturas suspendidas en 1ª evaluación de 1º ESO– compromiso alumno/familia/instituto (coaching educativo)		VOL		3. Porcentaje de aprobados, con desglose de asignaturas. 4. Nº de alumnos repetidores. 5. Nº de profesores implicados en la actuación.
3. Programa de seguimiento individualizado a alumnado con 3-4 asignaturas suspendidas (similar)				

LE1-A15		COTUTORIZACIÓN DE GRUPOS DE ESPECIAL DIFICULTAD		
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Creación de un segundo tutor en grupos de especial dificultad, especialmente en el 1r ciclo de ESO.		ED ORI VOL	14-15	1. Nº de conductas contrarias y graves 2. Porcentaje de alumnado con más de 5 asignaturas suspendidas 3. Nº de grupos cotutorizados. 4. Nº de profesores implicados

6.5.2. Línea estratégica 2: Atención a la diversidad y orientación educativa

LE2-A1		MEJORA DE LOS PROCESOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES EDUCATIVAS. DIFUSIÓN E INFORMACIÓN ENTRE EL PROFESORADO		
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Elaboración de protocolo informativo y recopilación de documentación sobre necesidades educativas. 2. Información actualizada sobre alumnado and NEAE y actuaciones realizadas en Intranet.		ORI CTIC	13-14	1. Frecuencia de actualización de información en intranet.

LE2-A2		ELABORACIÓN DE DOSSIERES INFORMATIVOS SOBRE ESTUDIOS EN EL CENTRO, SALIDAS ACADÉMICIAS Y LABORALES		
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Creación de dossier sobre estudios en el centro: 1º d'ESO, 4º d'ESO, 1º de Batxillerat y 1º de PCPI. 2. Creación de dossier sobre asignaturas optativas. 3. Difusión de información sobre enseñanzas de régimen especial.		ED ORI DEP	13-14 14-15 14-15	1. Nº de dossiers informativos sobre cursos. 2. Nº dossiers informativos sobre optativas. 3. Nº de solicitudes de cambio de grupo y optativas en septiembre.

LE2-A3		CONSOLIDACIÓN Y AMPLIACIÓN DEL AULA+		
Subactuaciones		RESP	ÑO	Indicadores
1. Revisión periódica de miembros y planificación de actividades. 2. Contacto con la administración local y con otras instituciones para conseguir apoyo.		ED VOL ORI	13-14	1. Nº de alumnos implicados en el grupo. 2. Nº de alumnado con resultados excelentes. 3. Nº de actuaciones conjuntas con otras administración local 4. Nº de actuaciones conjuntas con otras instituciones.

LE2-A4		ENTREVISTA PREVIA A LA MATRÍCULA CON EL TUTOR/A DE 3º y 4º ESO		
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Entrevista entre el tutor y el alumnado de 3º y 4º de ESO para orientar en matrícula del curso siguiente.		ED TUT	14-15	1. Nº de solicitudes de cambio de optativa y modalidad en septiembre.

LE2-A5 CREACIÓN DE UN PLAN DE ACOGIDA AL CENTRO PARA ALUMNADO DE NUEVA INCORPORACIÓN			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Elaboración de protocolo de actuación para alumnos de nueva incorporación: acogida, información, entrevista con familia. Puede incluir tutorización por parte de un alumno.	ED ORI TUT	15-16	1. Nº de alumnado de nueva incorporación implicado. 2. Nº de profesorado implicado. 3. Duración del procedimiento (días desde inicio a fin de plan individual).

LE2-A6 CREACIÓN DE LA FIGURA DEL ALUMNO TUTOR PARA EL ALUMNADO DE 1º ESO Y DE NUEVA INCORPORACIÓN			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Alumnado de cursos superiores que acompaña y orienta voluntariamente a alumnado de 1º ESO o recién llegado al centro.	ED ORI ALU	14-15	1. Nº de alumnado con alumno-tutor. 2. Nº de alumnos tutores.

6.5.3. Línea estratégica 3: TIC en la enseñanza y aprendizaje, la gestión y la formación

LE3-A1 EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO DE AULAS			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Dotación de proyector, pizarra digital y altavoces en las aulas restantes.	ED	13-14 14-15 15-16 16-17	1. Nº de aulas equipadas. 2. Porcentaje de equipamiento del centro.

LE3-A2 CREACIÓN COMISIÓN TIC Y ELABORACIÓN DE UN PLAN TIC/TAC (TECNOLOGÍAS PARA EL APRENDIZAJE)			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Formación comisión TIC con profesorado implicado y voluntario. 2. Racionalización y planificación del uso de las TIC y les TAC en el centro. 3. Distribución de tareas y funciones relacionadas con la red.	ED INFO TECN O VOL	14-15	1. Nº de profesorado implicado en la comisión. 2. Nº de acuerdos tomados. 3. Grado de ejecución de los acuerdos.

LE3-A3 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE MATRÍCULA Y DE FUNCIONALIDADES DEL SERVICIO SGD			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Actualización de SGD para comenzar a utilizarlo a principio de curso. 2. Mejora de las opciones disponibles y simplificación de algunas funciones, como la introducción de exámenes. 3. Fomento de mayor uso por parte del profesorado.	ED	13-14 14-15 13-14 Cada año	1. Nº de días que dura el proceso de matriculación de inicio a fin. 2. Mejora del grado de satisfacción 3.

LE3-A4 MEJORA CONTINUA PÁGINA WEB Y PRESENCIA EN LA RED			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Mejora de la accesibilidad de la web y versiones móviles. 2. Creación de versiones en otras lenguas. 3. Creación de entornos colaborativos para el profesorado y de alojamiento virtual de archivos compartidos.	ED CTIC	13-14 14-15 15-16	1. Nº de entradas 2. Frecuencia media de las entradas 3. Nº de idiomas disponibles 4. Nº de accesos a página principal. 5. Nº espacios virtuales a disposición del profesorado.

LE3-A5 FOMENTO DE LA CREACIÓN DE PÁGINAS WEB DE DEPARTAMENTOS			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Fomento y formación para que los departamentos creen y actualicen su propia página. Extensible a profesorado individual.	ED CTIC	13-14	1. Nº blogs departamentales. 2. Nº páginas individuales de profesorado.

LE3-A6 PROMOCIÓN USO AULA VIRTUAL PARA ALUMNADO Y PARA PROFESORADO Y MEJORA DE FUNCIONALIDADES.			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Fomento del uso didáctico del aula virtual (Moodle). 2. Ampliación de funcionalidades del repositorio de documentación en Moodle. 3. Introducción de Google Apps para el trabajo interno.	ED CTIC	Cada año 2016-17	1. Nº de cursos en el aula virtual. 2. Nº de documentos disponibles.

LE3-A7 INSTALACIÓN WIFI EN ZONAS COMUNES DEL CENTRO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Instalación de red inalámbrica en biblioteca y zona de secretaría.	ED. CTIC	13-14	1. Número de aulas y espacios con conectividad wifi.

6.5.4. Línea estratégica 4: Organización y gestión del centro, recursos e infraestructuras

LE4-A1 REALIZACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A TODOS LOS SECTORES INVOLUCRADOS EN EL CENTRO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Encuesta de satisfacción para todos los grupos de interés del centro.	ED CMC	13-14 16-17	1. Nº de encuestas realizadas 2. Nº de respuestas obtenidas.

LE4-A2 DINAMIZACIÓN DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS Y UNIPERSONALES			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Creación de calendario anual orientativo de reuniones. 2. Planificación de las tareas a realizar en el curso.	ED CCP CLA CE	Cada año	1. Grado de cumplimiento del calendario. 2. Grado de ejecución de las tareas.

LE4-A3 DESARROLLO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL CENTRO PARA LA EXCELENCIA			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Implantación del modelo de calidad EFQM. Sensibilización al claustro.	ED	14-15	1. Porcentaje del claustro a favor de implantación.
2. Definición de misión, visión y valores.	CMC	15-16	2. N° de procesos y documentos
3. Definición de factores claves de éxito y grupos de interés.		16-17	3. N° de indicadores elaborados y fichas de procesos.
4. Solicitud de ingreso en el nivel I de la Red de Centros de Calidad.			
5. Creación de catálogo de procesos y documentos de gestión por procesos.			

LE4-A4 CREACIÓN DE ESTRUCTURA DINÁMICA DE COMISIONES ESPECÍFICAS			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Comisión de convivencia.	ED	13-14	1. N° de profesores implicados
2. Comisión TIC.	VOL	14-15	2. N° de acuerdos tomados.
3. Comisión de biblioteca.		14-15	3. N° de reuniones celebradas.
4. Comisión de mejora y calidad.		15-16	4.

LE4-A5 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL CENTRO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Racionalización de los canales de comunicación internos y externos y planificación de funcionalidades.	ED CTIC VOL	14-15	1. N° de canales disponibles. 2. N° de accesos por canal.

LE4-A6 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL CENTRO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Racionalización del consumo eléctrico, reciclaje, fuentes de energía alternativa.	ED VOL	15-16	1. Variación en el consumo de energía
2. Colaboración con Agenda 21 local.			2. Tasa de ahorro en el consumo energético. 3. N° actividades realizadas.

LE4-A7 CREACIÓN DE PROGRAMA DE ACOGIDA A PROFESORADO DE NUEVA INCORPORACIÓN			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Elaboración de documentación básica y calendario de acogida.	ED	13-14	1. Grado de satisfacción del profesorado de nueva incorporación.
2. Protocolo de creación de datos digitales.			
3. Reunión de acogida al inicio de curso.			

LE4-A8 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DEL CENTRO				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Reestructuración de la hoja de guardias. 2. Hoja de control de deberes de profesores ausentes. 3. Optimización de procesos de información.		ED	13-14 14-15	1. Grado de satisfacción del profesorado con la organización.

LE4-A9 ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN CASO DE ACCIDENTES				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Análisis de posibles incidentes y accidentes en la vida del centro y elaboración de protocolo de respuesta público.		ED VOL	15-16	1. Nº de accidentes en el centro. 2. Grado de satisfacción de alumnado, profesorado y familias con protocolo.

6.5.5. Línea estratégica 5: Formación del profesorado, innovación e investigación educativa

LE5-A1 ENCUESTA ANUAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO Y CREACIÓN DE UN PLAN ANUAL DE FORMACIÓN DE CENTRO				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Realización de encuesta de necesidades de formación en el mes de mayo/junio. 2. Diseño de acciones formativas adaptadas al centro.		ED	14-15 15-16	1. Nº de encuestas realizadas 2. Nº de respuestas recibidas. 3. Nº de actuaciones realizadas. 4. Nº y porcentaje de profesorado implicado. 5. Grado de satisfacción con la formación del profesorado del centro.

LE5-A2 CREACIÓN DE APARTADO DE AUTOFORMACIÓN EN EL AULA VIRTUAL				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Introducción de material autoformativo en la intranet del centro.		ED	13-14 14-15	1. Nº de cursos disponibles. 2. Nº de recursos disponibles. 3. Nº y porcentaje de profesorado que participa.

LE5-A3 INTENSIFICACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE INSTITUTO, CEFIRE Y OTRAS ENTIDADES DE FORMACIÓN E INNOVACIÓN				
Subactuaciones		RESP	Año	Indicadores
1. Contacto periódico con CEFIREs y otras entidades. 2. Publicación de información sobre cursos, jornadas y congresos.		ED	Cada año	1. Nº de profesorado inscrito en actividades de formación.

LE5-A4	PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN, BUENAS PRÁCTICAS Y GRUPOS DE TRABAJO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores	
1. Promoción de la participación del profesorado del centro en todo tipo de acciones formativas y de innovación. 2. Publicidad de las acciones. Fomento de las publicaciones.	ED	Cada año	1. Nº de proyectos realizados en el centro.	

6.5.6. Línea estratégica 6: Proyección exterior del centro y relación con las familias

LE6-A1	MEJORA DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL CON LAS FAMILIAS			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores	
1. Elaboración de lista de correo electrónico de padres y madres. 2. Fomento del uso de SGD, página web y redes sociales. 3. Potenciación del Educación 24/7 y la Escuela Virtual de padres y madres.	ED CTIC	13-14 Cada año	1. Porcentaje de correos electrónicos recopilados. 2. Nº y porcentaje de registros en SGD. 3. Nº, porcentaje y frecuencia de acceso a SGD. 4. Nº de accesos a página web. 5. Grado de satisfacción de las familias con la comunicación y la información.	

LE6-A2	MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN CON LAS FAMILIAS DE FUTUROS ALUMNOS			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores	
1. Jornada de puertas abiertas para padres, madres y alumnado de 6º de Primaria y Bachillerato. 2. Reunión informativa con familias de nuevo alumnado en junio/julio. 3. Avance del a reunión de tutores de 1º ESO al mes de septiembre 4. Elaboración de información para distribución en centros educativos.	ED TUT ORI	Cada año	1. Nº de jornadas realizadas. 2. Nº de asistentes a cada jornada. 3. Nº de reuniones realizadas. 4. Nº de asistentes a cada reunión. 5. Nº de alumnado de nuevo ingreso.	

LE6-A3	MEJORA DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACION DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores	
1. Reuniones trimestrales con el AMPA para recoger consultas y quejas. 2. Consolidación y potenciación del Consejo de delegados y la Asociación de alumnos. 3. Fomentar la creación de una asociación de antiguos alumnos. 4. Colaboración con AMPA y asociaciones para realización de talleres y dinamización del centro.	ED TUT ED	13-14	1. Nº de quejas y sugerencias. 2. Nº de actividades y talleres. 3. Nº de alumnado implicado. 4. Nº de alumnos pertenecientes a asociaciones de alumnos o antiguos alumnos.	

LE6-A4 CREACIÓN DE UN PROYECTO CULTURAL DE CENTRO			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Realización de club de lectura, vídeo-foro, conferencias y charlas para toda la comunidad. 2. IES como motor de dinamización cultural y formativo del entorno.	ED ORI VOL	15-16 16-17	1. Nº de profesores, alumnos y padres implicados. 2. Nº de actividades realizadas.

LE6-A5 ELABORACION DE UN PLAN DE IMAGEN CORPORATIVA			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Introducción del logo en toda la documentación y carteles del centro. 2. Diseño y catálogo de documentos.	ED VOL	13-14 14-15	1. Nº de documentos no actualizados. 2. Porcentaje de documentos actualizados.

LE6-A6 CELEBRACIÓN DEL "MERCADO DE LIBROS DE TEXTO"			
Subactuaciones	RESP	Año	Indicadores
1. Favorecer el intercambio de libros de texto usados para fomentar el ahorro en las familias (septiembre).	ED	13-14	1. Nº compraventas de libros.

6.6. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

La evaluación es un factor determinante para la mejora de los procesos fundamentales de la enseñanza, y tiene que afectar todos los elementos del centro, como lo constata la existencia del título VI de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de abril, de Educación, que reconoce la importancia de la evaluación del sistema educativo y en el seno del sistema educativo.

Como hemos observado en el recorrido por la diversa normativa autónoma creada como desarrollo a la LOE, la práctica totalidad de las disposiciones sobre el proyecto de dirección consideran que los mecanismos de evaluación son parte fundamental de dicho proyecto, a partir de la misma LOE, que ya establece esta parte como básica.

Así mismo, la evaluación del proyecto de dirección debe ir en estrecha relación con la evaluación de la función directiva, ya que aquél debe guiar las actuaciones, de forma planificada y sistemática, que se lleven a cabo en el periodo de mandato.

En este proyecto, el proceso de evaluación se concibe como elemento fundamental de todos los procesos ejecutados por el equipo directivo, respondiendo al modelo PDCA (Plan-Do-Check-Act) de Deming (1989):

- Planificaremos las actuaciones
- Ejecutaremos las acciones
- Comprobaremos sus resultados
- Actuaremos para corregir o modificar aquéllas que muestren algún desajuste.

6.6.1. Calendario de actuaciones de evaluación

Las actuaciones propuestas en este proyecto serán evaluadas de forma anual por parte del equipo directivo y se dará cuenta del grado de cumplimiento a todos los sectores de la comunidad educativa. Sin embargo, se realizará una evaluación formativa continua para detectar obstáculos y para corregir posibles desviaciones sobre la temporalización prevista.

Esta evaluación anual, que estará incluida en la Memoria Anual de Centro, podría dar lugar a ciertas modificaciones en las actuaciones previstas o a la inclusión de actuaciones que se ajustan a las necesidades y a la realidad del centro después de cada curso, en el contexto del Plan de mejora que se elaborará de forma anual.

Como es lógico, al finalizar el período de dirección se procederá a una valoración y evaluación exhaustiva tanto del proyecto como de la función directiva.

6.6.2. Elementos evaluables

6.6.2.1. Evaluación del cumplimiento del proyecto de dirección

En primer lugar, cabe evaluar el grado de realización de cada una de las medidas, e indicar las razones por las que algunas de ellas pueden no haberse llevado a cabo. Para ello proponemos una plantilla de evaluación como la siguiente:

Actuación	Grado de ejecución			Observaciones
	C	P	N	
LE1-A1				
LE1-A2				
LE1-A3				
LE1-A4				
LE1-A5				
LE1-A6				
LE1-A7				

En esta plantilla se consignará el grado de ejecución de cada una de las actuaciones (C-Completamente, P-Parcialmente, N-No ejecutada). En el apartado Observaciones se harán constar las razones para la desviación sobre el cumplimiento previsto.

Por otra parte, es necesario también evaluar el impacto de las actuaciones del proyecto de dirección sobre el centro educativo. Para ello, identificaremos las siguientes dimensiones en la función directiva:

Dimensión 1. Liderazgo del equipo directivo

Dimensión 2. El liderazgo estratégico

Dimensión 3. El liderazgo en relación con las personas

Dimensión 4. Dirección y gestión

Dimensión 5. Planificación, mejora y gestión de los procesos

Dimensión 6. Dirección y mejora de los resultados del centro

Para realizar una evaluación de estas dimensiones, utilizaremos estrategias de autoevaluación y de heteroevaluación.

6.2.2.2.1. Autoevaluación

Para la autoevaluación de la función directiva desarrollada, tomaremos como referente las funciones del director del centro de acuerdo con el artículo 15 del Decreto 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano²⁸, así como el modelo de informe de desempeño de la función directiva de los candidatos a la renovación del cargo de director que debe ser realizado por la inspección educativa, de acuerdo con la Resolución de 13 de diciembre de 2012, del subdirector general de Personal Docente²⁹.

²⁸ Decreto 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria.

²⁹ RESOLUCIÓN de 13 de diciembre de 2012, del subdirector general de Personal Docente, por la que se convoca la renovación y se determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo de director de centros docentes públicos, en el ámbito de la Generalitat.

Cuestionario de autoevaluación de la función directiva:

1. ¿Se han dirigido y coordinado todas las actividades del centro?
2. ¿Se ha gestionado toda la documentación administrativa y pedagógica del centro: PGA, PEC, RRI, PAT?
3. ¿Se ha dirigido y coordinado la elaboración de horarios del centro?
4. ¿Se ha supervisado la designación de tutores y coordinadores de ciclo/jefes de departamento con criterios pedagógicos y eficacia docente?
5. ¿Se ha garantizado porque los departamentos y los profesores cumplan adecuadamente las funciones que tienen asignadas?
6. ¿Se ha dirigido la coordinación del profesorado y el personal de administración y servicios?
7. ¿Se ha impulsado el trabajo en equipo?
8. ¿Se han apoyado las iniciativas que han surgido del profesorado o del personal no docente?
9. ¿Se ha garantizado la información a la comunidad educativa sobre los recursos didácticos y materiales?
10. ¿Se ha supervisado el buen uso y conservación de las instalaciones, favoreciendo su utilización?
11. ¿Se ha ejercido adecuadamente la jefatura de personal de todo el personal adscrito al centro?
12. ¿Se ha dirigido la elaboración del proyecto de presupuesto a partir de las propuestas de los distintos sectores de la comunidad escolar?
13. ¿Se autorizan los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, así como las órdenes de pago y los visados de certificaciones y documentos oficiales del centro?
14. ¿Se convoca regularmente al equipo directivo, se adoptan decisiones colegiadas de acuerdo a un plan anual?

15. ¿Se convoca reglamentariamente el Consejo Escolar y el Claustro, favoreciendo el ejercicio de sus competencias y la ejecución de los acuerdos adoptados?
16. ¿Se impulsa la actuación de la Comisión de Coordinación Pedagógica y vela para que se asegure la coherencia entre las programaciones didácticas y el resto de documentos?
17. ¿Se impulsa la participación de los sectores de la comunidad educativa en los procesos de constitución o renovación del Consejo Escolar?
18. ¿Se garantiza el derecho de reunión de los diferentes sectores de la comunidad educativa?
19. ¿Se han elaborado normas de convivencia claras y conocidas por toda la comunidad educativa?
20. ¿Se ha garantizado el cumplimiento del RRI, resuelto conflictos disciplinarios, impuesto medidas correctoras y disciplinarias de acuerdo con la normativa vigente?
21. ¿Se ha favorecido la creación y el funcionamiento de comisiones de mediación o convivencia y la realización de actividades que contribuyan a mejorarla?
22. ¿Se conoce y difunde la información sobre programas y actividades de mejora de la calidad, de innovación e investigación educativa?
23. ¿Se fomenta la participación de los profesores en actividades de formación y facilita su realización?.
24. ¿Se promueve la implantación y utilización de las TIC en el centro?
25. ¿Se impulsa, planifica, organiza y coordina los procesos de evaluación interna del centro?
26. ¿Se colabora en los procesos de evaluación externa del centro según las instrucciones de la administración?
27. ¿Se utilizan los resultados de la evaluación para mejorar el funcionamiento del centro?

28. ¿Existe un plan de atención al alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo?
29. ¿Se dinamiza la coordinación docente en la atención a la diversidad?
30. ¿Se difunde la Información y y fomenta la participación de la comunidad educativa?
31. ¿Se colabora con la administración educativa en la planificación de los recursos materiales y humanos, teniendo en cuenta la normativa, las necesidades del centro y contando con la opinión de la comunidad educativa?
32. ¿Se colabora con la Inspección de Educación en todo lo que ésta le requiere dentro de sus competencias?
33. ¿Se facilita y canaliza adecuadamente la información solicitada por otros órganos de la administración educativa?
34. ¿Se promueve la participación de los alumnos y sus familias en la vida del centro?
35. ¿Se supervisa los procesos de información a las familias sobre resultados de la evaluación, faltas de asistencia, comunicaciones de tutores, medidas educativas para garantizar la convivencia, etc.?
36. ¿Se establecen procedimientos para atender las propuestas del alumnado y sus familias así como las asociaciones de alumnos y de madres y padres?

6.2.2.2.2. Evaluación por parte de la comunidad educativa

Al finalizar el período de dirección se llevarán a cabo encuestas a los diferentes sectores de la comunidad educativa, para conocer su evaluación de la función directiva.

Las encuestas deben ser sencillas y deben dirigirse específicamente a los puntos más concretos y relevantes.

a) Propuesta de cuestionario de valoración de la función directiva.
 Profesorado

CUESTIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Consideras adecuada la planificación de los asuntos del centro?					
¿Consideras adecuada la organización general del centro?					
¿Es adecuada y útil la coordinación docente realizada?					
¿Da respuesta el director y el resto del equipo directivo, en la medida de sus posibilidades, a las necesidades académicas planteadas?					
¿Ha atendido el Director y el resto del equipo directivo los problemas y cuestiones planteadas?					
¿Ha mejorado la convivencia del centro?					
¿Consideras adecuada la participación de la comunidad educativa en el centro?					
¿Se han resuelto con cierta eficacia los conflictos planteados?					
¿Crees que, en general, el centro ha mejorado en los últimos años?					
PROPUESTAS DE MEJORA:					

b) Ejemplo de cuestionario de valoración de la función directiva. Alumnado.

CUESTIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Consideras adecuada la planificación de los asuntos del centro?					
¿Consideras adecuada la organización general del centro?					

¿Consideras que, en general, el centro da respuesta a las necesidades formativas del alumnado?					
¿Da respuesta el director y el resto del equipo directivo, en la medida de sus posibilidades, a las necesidades académicas planteadas?					
¿Ha atendido el Director y el resto del equipo directivo los problemas y cuestiones planteadas por los alumnos?					
¿Ha mejorado la convivencia del centro?					
¿Consideras adecuada la participación de la comunidad educativa en el centro?					
¿Crees que, en general, el centro ha mejorado en los últimos años?					
PROPUESTAS DE MEJORA:					

c) Propuesta de cuestionario de valoración de la función directiva. Familias

CUESTIÓN	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Consideras adecuada la planificación de los asuntos del centro?					
¿Consideras adecuada la organización general del centro?					
¿Es adecuada y útil la coordinación docente realizada?					
¿Da respuesta el director y el resto del equipo directivo, en la medida de sus posibilidades, a las necesidades académicas planteadas?					
¿Ha atendido el Director y el resto del equipo directivo los problemas y cuestiones planteadas?					
¿Ha mejorado la convivencia del centro?					
¿Consideras adecuada la participación de la comunidad educativa en el centro?					
¿Crees que se ha mejorado en la participación de la comunidad en el centro?					

¿Crees que, en general, el centro ha mejorado en los últimos años?					
PROPUESTAS DE MEJORA:					

6.7. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

*Llegar juntos es el principio.
Mantenerse juntos, es el progreso.
Trabajar juntos es el éxito.*

Henry Ford

No hay duda que ninguno de los objetivos que plantea este proyecto es factible sin el espaldarazo de un equipo directivo responsable, trabajador, eficiente, con ilusión y motivación para llevar adelante las líneas estratégicas y las numerosas actuaciones que plantea este proyecto. En sociedad-red como la nuestra, donde la información y el conocimiento son claves para el progreso científico y económico, el individuo es un elemento imprescindible, pero siempre dentro de un conjunto de relaciones y equipos que puedan extraer el mejor de cada persona para crear uno proyecte colectivo eficiente y sostenible.

Los profesores y profesoras que comparten este proyecto conmigo componen una combinación de experiencia y renovación, de juventud y de larga trayectoria profesional, de amplia y diversa formación académica y de campos disciplinarios varios y complementarios. Por lo tanto, considero sinceramente que nuestras diversas perspectivas y la combinación de experiencia en la función directiva de la mitad de los miembros, junto con la renovación aportada por los otros dos, constituyen un punto fuerte en nuestro

proyecto.

Como vicedirectora del centro, se propone Estela Palmí Pérez, que ya ha ejercido este cargo en los últimos dos años. La profesora Palmí es licenciada en Bellas artes por la Facultad de San Carlos (Universitat Politècnica de València) y licenciada en Historia del Arte por la Facultad de Historia de la Universitat de València. Es funcionaria de carrera del cuerpo de profesores de ensenyança secundaria, y desde entonces ha ejercido la docencia en varios institutos, llegando a nuestro centro con destino definitivo en el Co 2008-2009. Ha sido tutora en varias ocasiones y, cómo he mencionado hace poco, ejerce la vicedirecció del centro desde el curso 2010-2011.

Para la dirección de estudios contamos con Cristina Oliver Druet. Licenciada en Ciencias Matemáticas por la Universidad Autónoma de Madrid en 1988 y con el grado de Suficiencia Investigadora de Tercer Ciclo de estudios Universitarios. La profesora Oliver ha sido jefe de departamento durante 3 cursos, miembro del Consejo Escolar del IES de Buñol durante 4 cursos y tutora en 11 ocasiones. Ha participado en actividades de renovación pedagógica, siendo coordinadora del Programa de integración educativa del alumnado con trastornos de aprendizaje en Madrid, miembro del equipo pedagógico del Proyecto Atenea del Programa de Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación del Ministerio de Educación, y coordinadora de varios proyectos de innovación educativa y grupos de trabajo sobre competencias y atención a la diversidad. Además, fue profesora asociada del Departamento de Matemática de la Universitat de València en diversos cursos.

Para la secretaría, se propone a Santiago Cabanes Gabarda, profesor que se ha incorporado al centro este curso pero que ejerce la docencia en la educación secundaria desde el año 2001. El año 1999 se licenció en Historia por la Universitat de València y es funcionario de carrera del cuerpo de

profesores de enseñanza secundaria desde 2007. Ha recibido más de 500 horas de formación de profesorado a varios CEFIREs y posee el título oficial de Formador Ocupacional.

Finalmente, Manuel Ortiz Lobato, candidato a la dirección del centro, se licenció en Filología Anglogermánica en la Universitat de València en 1997 y en Filología Española en la UNED, en el año 2002. Posee el Diploma de Estudios Avanzados en Estudios Ingleses y es Máster Universitario en Educación y TIC (e-learning) por la Universitat Oberta de Catalunya. Tiene el Diploma de Mestre de Valenciano y el Certificado Superior de la Escuela Idiomas en Inglés y Valenciano.

Es funcionario de carrera del cuerpo de enseñanza secundaria en 1999. Tras permanecer cuatro años con destino en Catalunya, se incorporó al IES X en comisión de servicios. Fue destinado con carácter definitivo al IES Z de Z (Valencia), donde permaneció desde 2005 a 2008. En el curso 2008-2009 volvió al IES X con destino definitivo. Desde entonces, ha sido jefe de departamento de inglés en el curso 2009-2010 y jefe de estudios en los cursos 2010-2011 y 2011-2012.

En el ámbito universitario, ha sido profesor-tutor de la UNED (Centro asociado de Barcelona-Terrassa) en las titulaciones de Filología Española y Filología Inglesa entre el 2001 y el 2003. Posteriormente, ha sido profesor asociado del Departamento de Lingüística Aplicada de la Universitat Politècnica de València entre los años 2006 y 2010. Ha sido también Consultor de los estudios de Psicología y Educación de la Universitat Oberta de Catalunya, donde ha ejercido docencia en el Máster en Educación y TIC (e-learning), impartido por la E-learn Center de la mencionada universidad, donde también colabora como investigador en e-learning.

7. CONCLUSIONES

La dirección de centros educativos es una tarea cada vez más exigente y con más requisitos profesionalizantes. Es lógico, por tanto, que el proceso de selección de directores se corresponda con este contexto de creciente complejidad.

Dentro de esta tendencia, el proyecto de dirección se ha erigido en uno de los pilares fundamentales del proceso de selección de directores, al tiempo que en referente de los planes del centro educativo a medio y largo plazo. El desarrollo autonómico de la norma básica ha evidenciado que existe una tendencia a vincular el proyecto de dirección con el proyecto educativo de centro, la programación general anual, el plan estratégico de centro, así como con las actuaciones de los órganos colegiados del centro. Esta vinculación otorga mayor autonomía y poder de gestión a los equipos directivos, que pueden así determinar unas líneas de actuación precisas y conocidas a toda la comunidad educativa.

En segundo lugar, si finalmente la nueva Ley Orgánica de Mejora de la Calidad de la Educación así lo establece, el acceso a la dirección escolar necesitará de la acreditación previa de una formación específica para el cargo de director. Es por ello que, en vista de la complejidad de los elementos que componen un centro educativo y de la relevancia del proyecto de dirección no sólo en el proceso de selección, sino en la posterior gestión del centro educativo, consideramos muy necesario que se incluya en esta formación previa el estudio de las características fundamentales del proyecto de dirección, sus componentes, sus requisitos y la forma de aplicación de sus actuaciones.

8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Manuel (2003): *La dirección escolar ante los retos del Siglo XXI*. Madrid. Síntesis.

Alvárez, Manuel (2006): "La misma dirección para una nueva escuela", *Organización y gestión educativa*. Núm. 3, mayo-junio, pp. 30-36.

Antúnez, Serafí (1991): "El estado de la cuestión". *Cuadernos de Pedagogía*. Núm. 189, pp.8-11.

Antúnez, Serafí (2002): *La acción directiva en las instituciones escolares*. Barcelona: ICE-HORSORI. 2ª ed.

Antúnez, Serafí (2004):" El director escolar, la LOCE y los titíes". *Aula de Innovación Educativa*. Núm.131, pp. 73-75

Aramendi, Pello. & Buján, Karmele (2000): *Dirección de centros educativos*. Vitoria: Universidad del País Vasco.

Aramendi, Pello (2010): "La evolución de la dirección escolar en España". Actas del Congreso Interuniversitario de organización de instituciones educativas.

Bernal, José Luís (2004):" El modelo de dirección LOCE". *Organización y gestión educativa*. Núm. 3, pp. 15-20

Bernal, José Luis (2010): "El proyecto de dirección". Disponible en <http://didac.unizar.es/ilbernal/procesos/pdf/02_proydir.pdf>. [Consultado el 15/5/2013]

Campo, Alejandro (2010): *Herramientas para directivos escolares*. Madrid. Wolters Kluwer.

Campo, Alejandro (2012): *Herramientas para directivos escolares II*. Madrid. Wolters Kluwer.

Cereceda, Inmaculada et al. (2012): *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. Vitoria. Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Servicio central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

Del Arco, María José (2007). "Los directores de los centros escolares en el sistema educativo". *Participación educativa*. Núm. 5, pp.

Estruch, Joan (2002a): *Dirección profesional y calidad educativa*. Barcelona,

_____ (2002 b): "Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares". *Revista de Educación*. Núm. 329, pp.77-90.

Estruch, Joan. (2004): "La selección de directores escolares en Europa". *Organización y gestión educativa*. Núm. 3, pp. 21-24.

Fernández Díaz, María José (2002): *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, Síntesis.

Deming, W. Edwards (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Frías, Antonio S. (2007). "La participación y la dirección de los centros escolares". *Participación educativa*, Num. 5, pp. .

García, A.M. y Agirregabiria, Javier. (2006): *El proyecto de dirección*. Bilbao. Ediciones Mensajero.

González, María Teresa (2003): *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid, Prentice Hall.

Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio (BOE 4 de julio) Reguladora del Derecho a la Educación.

Ley Orgánica 1/1990 de 3 de octubre de Ordenación del Sistema Educativo.

Ley Orgánica 1/1995 de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros.

Ley Orgánica de calidad de la educación.

Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de educación.

Lorenzo, Manuel (2005): "El liderazgo de las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales". *Revista Española de Pedagogía*. Núm 232, pp. 367-389.

Mañu, José Manuel (2009): *Manual básico de dirección escolar*. Madrid. Narcea.

Martín-Moreno, Quintín. (2007): *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. Madrid. McGraw-Hill. Madrid.

Montero, Antonio. (2006): "El Proyecto de dirección como merito para la selección de directores en el sistema educativo español". *XXI. Revista de Educación*. Núm. 8.

Montero, Antonio. (2007): *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid. Wolters Kluwer.

Noriega, Juan & Muñoz, Alberto (1996): *Programa de Dirección: Técnicas básicas para su elaboración*. Madrid: Ed. Escuela Española.

Pérez-Aranda, Jaime (2004): *El programa de dirección: orientaciones para abordarlo*. Servicio de Inspección Educativa de Sevilla.

Sáenz, Óscar.; Debón, Santiago (2000): "El acceso a la dirección escolar en España". *Bordón*. Núm.52, Vol.1, pp. 107-121.

Sarasúa, Avelino (2003): "La dirección: selección y formación". *Organización y Gestión Escolar*. Vol. 11, Núm. 2, p.2

Servicio de Inspección educativa de Jaén (2011): "Guión orientativo para la elaboración del proyecto de dirección del concurso de méritos en el procedimiento de selección de directores y directoras de centros docentes públicos".

Disponible en <<http://redes-cepalcala.org/inspector/PED/DOCUMENTOS/GUION%20PROYECTO%20DE%20DIRECCION.pdf>> [Consultado el 15/5/2013]

Teixidó, Joan (2000a): "El acceso a la dirección de un centros escolar público". *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Deusto, pp. 523-533

_____ (2000a): "Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o u instituto". *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Deusto, pp. 533-561.

Teixidó, Joan et al. (eds.) (2005): *Acceso a la dirección escolar. Análisis del proceso de acceso a la dirección escolar en centros educativos públicos de nivel primario y secundario y diseño de un programa formativo previo al acceso al cargo y durante el primer año de ejercicio*. Proyecto de Investigación en curso. Secretaria de Estado de Universidades e Investigación

Teixidó, Joan (2010). "El acceso a la dirección escolar". Simposio...

Villa, A. y Olalla, A. (2003): "El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate". *Organización y gestión educativa*. Vol. 11, Núm 2, marzo-abril, pp. 4-15.

Vera, José María et al. (2006): *Dirección y Gestión de Centros Docentes*. Barcelona: Graó.