



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

**EL DESEMPEÑO DIRECTIVO:  
UN MODELO DE LIDERAZGO Y PROFESIONALIDAD,  
LA CONVIVENCIA Y LA MEDIACIÓN ESCOLAR**

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

**CURSO 2012-2013**

Trabajo Fin de Máster:  
Presentado por:  
**D<sup>a</sup> PAULA BREÑAS HERNANDO**

Dirigido por:  
**D. JUAN JULIAN NAVARRO**

Valencia, 6 de noviembre de 2012

## 1. INDICE

	<u>Página</u>
1. Índice.....	1
2. Resumen.....	2
3. Introducción.....	6
4. Justificación.....	7
5. Objetivos del Trabajo Fin de Máster.....	10
6. Marco teórico.....	12
7. Proyecto de Dirección de Centro.....	19
7.1 Definición.....	19
7.2 Finalidad.....	20
7.3 Marco legislativo.....	19
7.4 Objetivos.....	22
7.5 Descripción y análisis del Centro.....	29
7.6 Estructura organizativa.....	37
7.7 Evaluación.....	45
8. Estrategia Innovadora de gestión.....	64
8.1 Justificación de la estrategia.....	64
8.2 Marco teórico de la estrategia.....	65
8.3 La mediación.....	67
8.4 Objetivos.....	68
8.5 Actuaciones.....	69
9. Conclusiones.....	74
10. Bibliografía.....	76
11. Anexos.....	78

## 2. RESUMEN

*“La sabiduría no nos viene dada, sino que debemos descubrirla por nosotros mismos, después de un viaje que nadie puede ahorrarnos o hacer por nosotros.”*

Marcel Proust

El presente trabajo, se inscribe en el marco del Máster de Dirección y Gestión de Centros Educativos, organizado por la Universidad Cardenal Herrera. En este contexto se ha planificado reflejar en el Trabajo Fin de Máster, (TFM) los aspectos, referidos a la elaboración de un proyecto de Dirección , a través de las líneas maestras que guían los planteamientos teóricos, hacia los niveles de concreción de la realidad de un Centro Educativo.

Como ponía de manifiesto en la conferencia del Máster del 23 de junio sobre *“Medidas contra el fracaso escolar”* **D<sup>a</sup> Beatriz Gascó**, en un periodo no muy largo de tiempo, hemos pasado de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, y de esta, a la sociedad de la inteligencia, con todo lo que esto conlleva tras de sí *“se ha producido un profundo cambio en los perfiles de las personas que tienen la responsabilidad de dirigir y gestionar a personas”*. Estamos en una época en la que no necesitamos a los que todo lo saben, sino a los que aprenden continuamente, a los que son creativos, saben adaptarse al contexto, y trabajan en equipo.

A través de los contenidos que nos han sido expuestos en el Máster, concluyo en éste trabajo incidiendo en dos aspectos que me parecen especialmente importantes:

1) Un modelo de dirección profesionalizado, y el papel del director en una escuela en permanente estado de superación en el aula.

2) Y como consecuencia de esto, el segundo aspecto: una propuesta para mejorar la convivencia escolar a través de la mediación como técnica aplicada a la solución pacífica de conflictos

La educación ha estado históricamente sometida a vaivenes políticos y por tanto normativos, se desarrolla en una organización, la escolar, no exenta de conflictos.

Últimamente en el día a día, sólo se visualiza la problemática de los recortes por la escasez presupuestaria, en recursos, ratios, plantillas, comedor, transporte etc. Pero lo cierto es que las familias están inmersas en graves dificultades laborales. El desempleo de muchos progenitores, y la situación económica de la mayoría, no dejan al margen a nuestros alumnos, que viven la preocupación, y frustración de sus padres en primera persona, con el agravante de que no siempre lo entiendan del todo por sus pocos años o por falta de información.

Así, en la escuela, los alumnos presentan las conductas problemáticas derivadas de la convivencia escolar diaria, y también como consecuencia de las dificultades económicas, y la situación que viven en sus hogares.

Lo cierto, es que la mayoría de las veces son las conductas disruptivas (la denominada violencia de baja intensidad), lo que condiciona de forma importante el poder dar clase con normalidad.

Por todo lo dicho, y teniendo presente que los procesos de enseñanza-aprendizaje no se dan en lugares neutros, y el Centro está inmerso en la sociedad, con sus éxitos y sus fracasos, los docentes y los discentes necesitamos espacios educativos con un clima propicio para educar. Si la mediación escolar, que se ha planteado como un asunto de todos, puede contribuir a disminuir conflictos de convivencia, estamos también entre todos contribuyendo a la mejora de la calidad y la gestión educativa

## **PALABRAS CLAVE**

Mediación escolar, conflicto, violencia, actuación, gestión, Intervención, tolerancia

## **ABSTRACT**

This project is enrolled within the framework of the Master of Leadership and Management of Schools organized by Cardenal Herrera University. Those aspects related to the elaboration of a draft Management have been planned to be reflected in the end of the Master project through outlines which guide the theoretical approaches towards levels of concreteness of the reality of a school.

As Ms. Beatriz Gascó highlighted in her speech of June 23rd, "Action against school failure", we have moved from an industrial society to a knowledge society, and from the last one to the society of intelligence in a relative short period of time with all what this entails behind "there has been a profound change in people's profiles who have the responsibility to lead and manage other people". We are in a time that we do not need those who know everything, but those who are continually learning, those who are creative, those who are able to adapt to the context and teamwork.

Through the contents that we have been stated in the Master, I am finishing this project focusing on the two aspects that seem especially important to me.

- 1) A professionalized management model, and the school Principal's role in a constant state of improvement in the classroom.
- 2) As a result of it we have the second aspect: a proposal to improve school living through mediation as an applied technique to the peaceful conflict solution.

Education , which has been historically subjected to political and , therefore normative whims , takes place in a non – conflict – free organization. Lately , in the day by day , the problems of budget cuts are only displayed by shortages in resources , ratios , staff , canteen , transportation , etc.... But the truth is that families are engaged in serious labour difficulties. Many parents' unemployment, and the economic situation of the majority do not marginalize our students , who live their parents' concern and frustration in the first person , with the aggravating circumstance that they do not always understand the whole problem by their young age or for lack of information.

So, at school , students show challenging behaviours derived from daily school life and also because of the economic difficulties and their situations at home.

The truth is that most of the times disruptive behaviours ( the so called low- level violence) are what significantly affects in order to be able to teach normally .

As I said above, and bearing in mind that the teaching –learning processes do not take place in neutral places , and the center is embedded in the society , with its successes and its failures , teachers and learners need educational places with an appropriate atmosphere in order to educate . If school mediation , which has been explained as an issue we all share , can help to reduce conflicts of coexistence, we all are also contributing to the improvement of quality and management of Education.

## **KEYWORDS**

School mediation, conflict, violence, performance, management, intervention, tolerance.

### 3. INTRODUCCIÓN

Las actuaciones educativas que se realizan en los Centros responden siempre a un tipo de proyecto, aunque este sea impreciso, poco definido o aparentemente inexistente.

La organización general del Centro, es defendida en sus inicios en un **proyecto de dirección** y está recogido por ley en un PEC donde las intenciones del primero se programan y se hacen explícitas.

Para su puesta en marcha, es fundamental el trabajo en equipo y la colaboración docente, unido a la autonomía pedagógica y organizativa que se manifiesta como una declaración de principios, aplicable a las tareas que el personal docente realiza en los Centros, en el quehacer cotidiano para el logro de una gestión eficaz.

La LOGSE pretende que los Centros educativos dispongan de autonomía para tomar decisiones educativas, es decir, si por una parte la **Administración** establece con carácter obligatorio unos mínimos referidos a objetivos, contenidos y criterios de evaluación, con el fin de homogeneizar el sistema, por su parte los **Centros** educativos tendrán la posibilidad de adaptar y desarrollar dichos mínimos a las peculiaridades de su alumnado, al contexto socioeconómico y cultural en que se encuentre ubicado el Centro, y a la concepción educativa que los padres, alumnos y profesores tengan (decisiones que se concretan en PEC, PCC y PGA)

Estructura del Trabajo: El TFM está dividido en tres partes, atendiendo a los principales bloques de contenidos propuestos para su elaboración.

1ª parte. Es la fundamentación de un nuevo modelo de dirección en Centros. Se incide en su carácter y perfil profesional, justificación, marco teórico y

contraste ilustrado con el modelo actual. Está recogido en los cinco primeros puntos del trabajo.

2ª parte. Se centra en el Proyecto de Dirección. Se realiza una revisión del marco legislativo y se plasma un proyecto concreto con la estructura organizativa, tanto orgánica como pedagógica. Es el capítulo siete.

3ª parte. Se ha intentado planificar una Estrategia de Intervención basada en La Mediación Escolar, como técnica de resolución pacífica de conflictos. Punto ocho del documento.

Este apartado se complementa con el Anexo, con un resumen de 12.376 encuestas sobre Convivencia Escolar de todas las Comunidades Autónomas de las que 8.596 corresponden a secundaria y 3.780 a primaria.

El TFM se cierra con una conclusión en el punto nueve y la correspondiente bibliografía en el número diez.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración del presente Trabajo Fin de Máster (TFM) forma parte a la evaluación del citado Máster, como un requisito imprescindible para la obtención de la cualificación correspondiente.

Como ya queda expuesto en la introducción, el trabajo estará en parte dedicado a poner énfasis a un **estilo de dirección profesionalizado**, centrado en el compromiso por la mejora de la calidad educativa, y a la **convivencia**, como elemento importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Así se recogerá en la misión del PEC, con el que está en estrecha vinculación, compartiendo el objetivo común de formar niños y jóvenes desde una perspectiva integral de la persona, tanto a nivel académico (aprender a

aprender) como en valores personales (aprender a ser) y sociales (aprender a convivir).

Estos objetivos obligan a trabajar con el fin de hacer realidad la adquisición de competencias a lo largo de toda la etapa educativa, en concreto el aprender a vivir juntos.

Como recoge el monográfico **Escuela** en el artículo *calidad y eficacia docente* “la calidad de los procesos de enseñanza es el determinante principal de los aprendizajes y resultados educativos. El *lugar* donde situar primariamente los esfuerzos de mejora se ha ido desplazando en las últimas décadas progresivamente desde el **Centro escolar**, como unidad de cambio, hacia el **espacio aula**, sobre todo los últimos años”.

Como ha dicho Hopkins: para que una escuela sea una gran escuela, el foro de la reforma se debe situar directamente en incrementar la calidad de la enseñanza, y las prácticas docentes. La profesionalidad se caracteriza por un saber hacer en cada nivel respectivo.

Estoy plenamente de acuerdo con las tesis defendidas por Don Antonio Bolívar profesor de la Universidad de Granada cuando defiende que “ *variados son los aspectos que se pueden mejorar en educación, entre ellos, la dirección escolar constituye un sector estratégico que cuenta entre sus potencialidades la mejora educativa, no basta con cambiar las atribuciones del rol directivo, es necesario acompañarlas con otros pilares,: la autonomía escolar, las plantillas de los centros, los modos organizativos o la implicación de la familia*”.<sup>1</sup>

También conviene plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deben tener los directores de los Centros educativos, además de promoverse los cambios oportunos en su formación, acceso y selección, y también en la estructura organizativa de los Centros. Pero sin un liderazgo

---

<sup>1</sup> Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED

pedagógico fuerte, no cabe autonomía del Centro educativo, como entiende la propia OCDE (Ponte et al. 2008) en su informe titulado *Mejora del liderazgo escolar*, donde defiende que la autonomía precisa ser articulada en los Centros, y gestionada por los equipos directivos. Esto nos obliga a replantear la dirección escolar tal y como la tenemos establecida, para que los equipos directivos puedan dar una unidad de acción, y coherencia, para asegurar buenos aprendizajes a todos los estudiantes, sin depender del voluntarismo, o del compromiso individual del docente.

Hace unos años, Mariano Fernández Enguita<sup>2</sup> (1999) en un trabajo que provocó un intenso e inusitado debate denunciaba que:

*“La dirección del centro se ha desmoronado como institución a favor del claustro, los directores tienen que elegir entre asumir el papel de meros administradores, o entrar en conflicto con sus colegas, con un alto coste por ello, y el resultado es que nadie quiere ser director”.*<sup>3</sup>

Frente a esto, supone un gran avance para la institución directiva, sobre todo en los Institutos, que el nombramiento de las Comisiones de Coordinación Pedagógica, el resto del equipo directivo, los departamentos pedagógicos, y las jefaturas de los nuevos departamentos, sea competencia exclusiva de la dirección.

Como se ve los equipos directivos tienen que liderar la dinámica educativa, y parece que nos encontremos en un punto de no retorno para pasar del director como Manager a líder pedagógico. En ésta línea, no olvidemos por otra parte, la nueva figura recogida en el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP): la del directivo profesional.

Según este marco normativo, el directivo profesional asume una porción mayor de las funciones antes asignadas a los servicios centrales de la

---

<sup>2</sup> Mariano F. Enguita es Catedrático de Sociología en la Universidad de Salamanca.

<sup>3</sup> Fernandez Enguita, Mariano. Art. ¿Es pública la escuela pública? <http://es.scribd.com/enguita>

Administración. Correlativamente, para esta nueva figura se establece una vinculación más directa entre, por un lado, la evaluación del grado de consecución de los objetivos que defiende el proyecto directivo, y por otro, el **desarrollo de la carrera profesional** de quien ejerza como directivo profesional.

## 5. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE MASTER

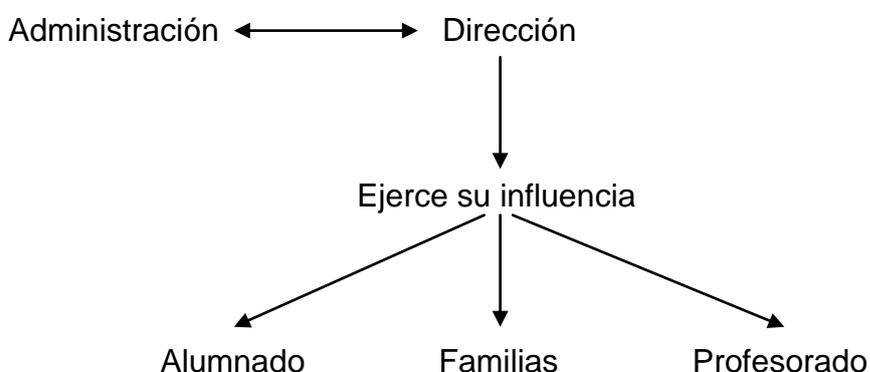
El trabajo fin de Máster, ateniéndonos a la definición de los materiales propios del mismo, deberá recoger en un proyecto, las líneas principales sobre dirección y gestión de Centros docentes.

En los contenidos estudiados, se ha hecho especial énfasis en los modelos de gestión eficaces y que respondan a las necesidades de la actual sociedad del conocimiento.

Por tanto, los objetivos del trabajo de fin de Máster se derivarán de las propias líneas marcadas en los modelos de actuación ante una gestión eficaz en su apuesta por la eficiencia con el fin de:

- 1) Mejorar el sistema educativo como *“motor de transformación social”* como expuso en la sesión inaugural del Máster la **Excma. Sra. Rectora Mgfca. del CEU D<sup>a</sup> Rosa Visiedo**
- 2) Poner de manifiesto el uso de las herramientas que dotan de liderazgo y gestión eficaz la tarea de la dirección.
- 3) Elaborar un proyecto de dirección que potencie una gestión que refuerce la autonomía, y promueva las iniciativas en el Centro.

- 4) Poner de manifiesto que la figura del director es el pilar del equipo directivo, y a él le compete, dirigir e implementar, el nuevo modelo de dirección, como así expuso **D, Manuel Lázaro Armengol, vicepresidente de UNIMEL**, en la conferencia inaugural del Máster.
- 5) Evidenciar con intencionalidad que los centros docentes, no son solo lugares donde se imparten conocimientos, sino que también, son ámbitos socializadores, y bajo éste prisma, se planifican actuaciones educativas que tendrán como fin formar ciudadanos.
- 6) El presente Trabajo de fin de Máster debe evidenciar también que la dirección forma parte de una red, como así nos lo expuso el **profesor Alejandro Campo Postigo en su conferencia el 21 de abril de 2012** de acuerdo con el siguiente esquema:



Y ha de actuar sin perder de vista los objetivos finales:

Gestión	—————>	Hacer las cosas bien
+	—————>	Hacer las cosas correctas
Liderazgo	—————>	Hacer las cosas adecuadas
	—————>	Saber comunicarlo

## 6. MARCO TEÓRICO

El contenido del presente Máster bajo mi punto de vista está distribuido en tres tipos de materiales:

- 1) El relacionado con la dirección y gestión, recogido en cuatro módulos.
- 2) Las conferencias presenciales relacionadas también con la gestión, pero sobre todo enmarcadas en la política educativa.
- 3) Los componentes formativos: contenidos sobre pedagogía, psicología y filosofía de la Educación.

Como hemos podido ver, los modelos de dirección escolar<sup>4</sup> cuentan con amplio marco teórico, y con solventes conclusiones. Así el inspector y Profesor de la Universidad de Sevilla Antonio Montero Alcaide incide especialmente en que “ *En el análisis del carácter de la dirección del sistema educativo, toman protagonismo de manera destacada los procedimientos de acceso al desempeño, las competencias atribuidas y las condiciones de ejercicio, tal como establecen los marcos legales básicos*”.

Montero Alcaide, pone en evidencia, la ya conocida inestabilidad del marco legal,<sup>5</sup> al recordar que en algo más de tres décadas se han sucedido seis leyes orgánicas generales, por no mencionar las que aluden a dimensiones más concretas del sistema educativo. Así, y con la perspectiva puesta en una dirección profesionalizada, nos indica, como el acceso a la dirección en nuestro sistema educativo se han verificado con dos

---

<sup>4</sup> Véase Montero Alcaide, Antonio . Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653. n.º 56/1 – 15/07/11

<sup>5</sup> Véase Montero Alcaide, Antonio. El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo. Revista de Educación, 347. Septiembre-diciembre 2008, pp. 275-298

procedimientos generales: la elección en el seno de los consejos escolares de los Centros (desde la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) de 1985, a la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE) de 2002, y la selección por comisiones específicas con representantes de la administración educativa y del Centro desde la LOCE, hasta la actualidad.

*“Lo cierto es que en las formas de cada uno de estos dos procedimientos se suceden cambios relevantes que afectan a la naturaleza y al ejercicio directivo” (Montero 2007).*

Por esto mismo, la indefinición del modelo de acceso a la dirección es una cuestión básica para el análisis de su incidencia en la mejora de los resultados de los Centros y, por lo que ahora nos interesa, puede ponerse en relación con algunos aspectos: el carácter del desempeño, el ejercicio de las competencias, la profesionalización y el liderazgo pedagógico.

Cada vez es más común el discurso de la autonomía en los ámbitos de la dirección. Asimismo la autonomía deriva de la reformulación de los modos de ordenación adoptados por las políticas educativas. Así el modo de acceso a la dirección recorre doble itinerario si se estiman los procedimientos electivos o selectivos.

En el primer caso, el modelo **electivo**, la dirección se aproxima a la naturaleza de un cargo, donde priman la voluntad y la disposición personal de la persona candidata. Esta opción por candidaturas conlleva alternancia en el ejercicio.

Por su parte, los modelos **selectivos** de acceso, están enmarcados en la profesión y además de la disposición personal, son necesarios los méritos y requisitos específicos de los candidatos que han de demostrar competencias directivas. El acceso se verifica por concurso u oposición. Las funciones específicas están vinculadas al liderazgo pedagógico y a la dirección. La selección es externa, y el ejercicio estable.

Es más, bajo la cobertura de modelos electivos cabe considerar en el último término los modelos de designación, toda vez que analizados los resultados de las elecciones de los directores por los consejos escolares de los Centros (Montero 2010) en el periodo que transcurre desde la promulgación de la LODE 1985 hasta la entrada en vigor de la LOCE 2002 sólo en contadas ocasiones los porcentajes de candidatos superaron el 50% por lo que las administraciones educativas hubieron de designar a la mayor parte de los directores de los Centros. Puede argumentarse que el ejercicio de las competencias directivas en un marco de regulación posburocrática<sup>6</sup> guarda relación directa con el modo de acceso al desempeño de la dirección:

El Profesor Montero Alcaide reflexiona y expone que *“si bien no se cuestiona el acceso la función pública por concurso oposición, ni se propone que las familias o el alumno elijan a los profesores, tampoco debería cuestionarse la idoneidad o conveniencia de un modelo directivo que se sostenga en la demostración de méritos y competencias específicas para su ejercicio estable y continuado. Porque ligado a la profesionalización también está el supuesto de que el mérito docente ha de ser elemento principal para el acceso, con un cierto desplazamiento de las destrezas específicas”*.

La OCDE (2009) en un estudio centrado en la mejora del liderazgo escolar, advierte que sobre la práctica del liderazgo escolar se requieren habilidades específicas que no tienen por qué haberse desarrollado con años de experiencia docente únicamente (p.140) y en lo que respecta a nuestro sistema educativo, los directores son *primus inter pares* y regresan a la profesión docente una vez terminado su periodo de cuatro años en la dirección.

Esto lleva a cuestionar la eficacia de invertir en formación para la dirección cuando se trata de un puesto ocupado durante cuatro u ocho años (p.122). Por tanto no es posible sostener sin más, una transición lineal entre el

---

<sup>6</sup> Los procesos burocráticos dan prioridad a la optimización de recursos en la búsqueda de resultados, mientras que los posburocráticos proponen usar los conceptos de calidad y el usuario puede tener mayor protagonismo en el proceso y en la toma de decisiones

ejercicio docente y el directivo: ni la identidad profesional de los directores puede estar en un paréntesis entre el rol del profesor, el interregno del papel del director y el retorno al primero (Escudero 2004)

El modelo de dirección de Centros Educativos o liderazgo escolar, según nos recuerda el profesor y director de Instituto Félix Torres Rubio en la publicación **Escuela** nº 3.927, es un tema recurrente que aparece con intensidad creciente en todos los análisis sobre eficacia de los sistemas educativos, y que en España sigue pendiente de definición.

Lo cierto es que los importantes cambios que con mayor o menor celeridad se vienen produciendo en la sociedad en general y en el mundo productivo en particular, exigen que los sistemas educativos den una respuesta igualmente rápida y eficaz.

Recordemos que el actual sistema de dirección tiene su origen a mediados del siglo XX. Con la aparición de la LODE se mantuvo el mismo esquema anterior de dirección de Centros, si bien se estableció un mecanismo de elección democrática del director, y se reguló la participación de la comunidad en la organización y gestión del Centro.

Congresos, estudios y jornadas sobre el tema, coinciden en que se ha procurado no dar demasiadas competencias a los directores para evitar posiblemente el riesgo de actitudes autoritarias.

Las aportaciones de los estudios de PISA, OCDE, LISA (estudios sobre liderazgo escolar con el apoyo de la comisión europea) así como el congreso de Birmingham de 2005, coinciden en afirmar que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de las políticas educativas a nivel internacional, abogando por un nuevo modelo de liderazgo más profesionalizado.

También hacen su valoración desde La Federación de Asociaciones de Directores de Instituto (FEDADI) que plantean un nuevo modelo de dirección basado en cuatro ejes fundamentales:

- 1) Contemplar el liderazgo del director como un liderazgo de equipo compartido y distribuido, descartando la figura del director gerente.
- 2) El liderazgo debe ir ligado a la autonomía de los Centros, permitiendo así impulsar programas y tomar decisiones en el marco de una distribución compartida de tareas, y de una participación de toda la comunidad escolar.
- 3) Se demanda una formación propia en el ejercicio de la dirección, así como planes de formación inicial y permanente para el desarrollo de la tarea directiva. Reclaman el origen docente del equipo directivo, descartando la gestión externa.
- 4) El ejercicio de la dirección debe estar sometido a la evaluación interna y externa.

Otros aspectos que recogen las conclusiones del XXIV Congreso de FEDADI están relacionados principalmente con el papel de la dirección en los diferentes roles de la gestión del Centro, ya sea económica, pedagógica, así como en su capacidad y peso en la toma de decisiones relacionada con la contratación y formación del personal que trabaje en el Centro.

Entre las conclusiones y el trabajo elaborado por los directores en el citado Congreso de FEDADI se encuentra un decálogo sobre las competencias necesarias para ejercer el liderazgo en los Centros públicos:

- Comportarse con integridad, honestidad y coherencia.
- Ser experto técnica y profesionalmente: en lo normativo, pedagógico y curricular, así como en el uso de las TIC. También debería dominarse un idioma extranjero.
- Saber analizar y solucionar problemas, especialmente en la gestión de conflictos y de convivencia.
- Promover la innovación y saber gestionar el cambio.
- Practicar el desarrollo personal procurando formación continua así como autoevaluación.
- Centrarse en los resultados para lo que habrá de establecer objetivos consensuados y comprometerse con ellos, así como responsabilizarse de su desarrollo mediante actuaciones específicas y evaluar su cumplimiento riguroso.
- Desarrollar habilidades comunicativas, tanto interpersonales como en público. Transmitir con convicción mensajes provechosos para el Centro y significativos para las personas y los equipos, sin olvidarse de la importancia de la conexión del Centro con el entorno.
- El directivo debe inspirar y motivar a la comunidad educativa hacia la consecución de la calidad como éxito que aúna excelencia y equidad. Más concretamente, el éxito puede medirse en función de los objetivos que el propio Centro se haya marcado.

- También es necesario construir una serie de relaciones que favorezcan el clima adecuado y que propicie el desarrollo personal y profesional de la comunidad educativa en su conjunto. Este buen clima permitirá la colaboración, el trabajo en equipo y la difusión de las buenas prácticas.
- Trabajar a largo plazo mediante el Proyecto Educativo de Centro.

## 7. PROYECTO DE DIRECCIÓN DE CENTRO

### 7.1 Definición

El Proyecto de Dirección es un requisito imprescindible para la presentación de la candidatura a la dirección de un Centro, se trata de una fase del proceso en el camino hacia la dirección, de acuerdo con las bases de la convocatoria del concurso de méritos.

El propio Reglamento Orgánico de Centros, especifica que “ un proyecto de dirección deberá contener los objetivos que se pretenden lograr, un análisis de funcionamiento del Centro y de los principales problemas y necesidades del Centro”.

También contará con una propuesta de órganos unipersonales acreditados, y para terminar, la evaluación. Por otra parte, un Proyecto de Dirección deberá recoger el conjunto de actividades que se llevarán a cabo en la realidad concreta del Centro donde se ejercerá la función directiva.

También será obligado establecer unas líneas básicas de actuación, y las estrategias que el equipo directivo prevea realizar a lo largo de su ejercicio.

Las características de un proyecto de dirección serán las siguientes:

- *Riguroso y fundamentado*: para ello ha de partir de un análisis serio de la organización y funcionamiento del Centro.

Deberá partir de un diagnóstico institucional riguroso, con sus incidencias positivas o negativas.

- *Realista*: el proyecto ha de partir del contexto concreto del Centro como realidad determinada con un alumnado propio, en un contexto geográfico,

económico y cultural. Por tanto la planificación debe ser práctica y operativa en consonancia con las características del Centro.

Si se parte de una realidad ficticia o genérica se puede caer en un documento o más, un archivo más que acumular. Sin embargo esto no implica que la propuesta deje de ser un programa alto de miras y ambicioso, pero sin perder de vista hasta dónde podemos llegar.

- *Conciliador*: es importante que aúne las prioridades e intereses de la mayor parte de la comunidad educativa, y comprometa unos objetivos que puedan ser asumidos por todos, aglutinando sus prioridades e intereses.

- *Coherente*: en consonancia con el proyecto educativo del Centro y el proyecto curricular del mismo.

- *Útil*: el proyecto debe servir para mejorar o cambiar la realidad existente.

- Y por último es fundamental que sea: *breve, claro, conciso y sistemático*.

## **7.2 Finalidad**

Como ya se ha dicho en el apartado anterior, la elaboración del presente Proyecto es un requisito imprescindible para la presentación de la candidatura a la dirección del CEIP. Se ha procurado que tanto la identidad como la singularidad del Centro salgan reforzadas, procurando a su vez fijar un estilo de dirección pedagógico, teniendo presente el análisis de los aspectos positivos y negativos, y la planificación de los ámbitos de interés, y sus correspondientes líneas de actuación, los responsables de llevarlas a cabo, los recursos, su temporalización.

Dejando de lado la improvisación, la finalidad y justificación de ésta propuesta, es dotar de un marco organizativo, y de funcionamiento al Centro, por tanto, conlleva una planificación, que nos facilitará racionalizar, preparar y controlar con rigor y calidad las actuaciones del equipo directivo.

Hemos de tener presente que el proyecto una vez aprobado, es todo un compromiso público que adquiere el candidato con la comunidad educativa.

Por esto mismo, el Proyecto de Dirección es a la vez una **propuesta de trabajo**, que servirá de referente para valorar inicialmente las actividades planificadas y a posteriori servirá para elaborar el **informe de gestión**, transcurrido el ejercicio del equipo directivo, y donde se podrá evaluar la actuación de los responsables.

Partiendo de la situación real con las necesidades y recursos disponibles, se establecen los objetivos actuaciones y evaluación, todo ello de manera coherente, teniendo presente el proyecto educativo y el proyecto curricular, intentando que sea un documento útil para mejorar o cambiar la realidad presente.

Asimismo el proyecto de dirección, y el proyecto educativo nos llevarán a un estilo de dirección más centrado en dimensiones pedagógicas y educativas, a la coordinación de los equipos, al desarrollo del currículo, y a variables significativas como la atención a la diversidad y la tutoría.

Esto será posible gracias a la experiencia de los candidatos, a la estabilidad con la que quieren afrontar el ejercicio de la dirección y al compromiso con la formación continua en el ejercicio de la dirección.

Por otra parte y acogiéndonos a las competencias y funciones derivadas del marco legal, es importante destacar que han de prevalecer y salvaguardarse las responsabilidades y atribuciones propias de cada miembro del equipo directivo, en planificada coordinación, simplificando los procedimientos, tareas administrativas, procurando agilizar los flujos de información y comunicación.

En resumen, se trata de facilitar la participación de todos los sectores educativos como un objetivo más de aprendizaje, y de práctica directa con los alumnos.

Dicho esto, a continuación se exponen las razones de la elaboración y defensa del presente Proyecto:

1) Renovar los objetivos pedagógicos organizativos y didácticos. Actualizar el Reglamento de Régimen Interno, el Plan de Acogida, el Plan de Emergencia, el Plan de Convivencia, innovar las TIC implantando la metodología **portfolio** como herramienta transversal de aprendizaje y la **pizarra digital** como instrumento de enseñanza aprendizaje

2) Con el fin de actualizar un modelo de dirección basado en un nuevo perfil, vinculando la dirección educativa con una dirección profesional, aplicando las líneas del liderazgo pedagógico donde cobre relevancia el propio liderazgo profesional docente, en un intento de desarrollar el ejercicio de las responsabilidades en el marco de una autonomía *posburocrática*, centradas en la mejora de enseñanza y de aprendizaje, y de los resultados del Centro.

Este desempeño ha de ser objeto de procesos de la autoevaluación buscando la idoneidad de las prácticas directivas para alcanzar tanto los logros previamente definidos como los fines y metas del ejercicio de la dirección.

### **7.3 Marco legislativo del modelo de dirección de Centros**

Tomamos como inicio y principio normativo el artículo 27.7 de la Constitución Española de 1978, que dice: “ los profesores, los padres y, en su caso los alumnos, intervendrán en el control y gestión de todos los *Centros* sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca”

La legislación educativa que ha desarrollado dicho artículo a través de los años ha cambiado sustancialmente la figura del director del Centro. De hecho, el Cuerpo de Directores Escolares, al cual se accedía mediante oposición, fue suprimido definitivamente por la LODE en el año 1985. El Director como autoridad organizativa y ejecutiva del Centro, ha ido evolucionando hacia una figura un tanto difusa dentro del claustro de profesores, a la cabeza de un equipo directivo formado por tres personas y controlado en su gestión por el Consejo Escolar, máximo órgano de participación de toda la comunidad educativa del Centro.

De forma resumida, estos han sido los momentos fundamentales:

1. -Con el Estatuto de Centros Escolares (1980) se dio el primer paso para potenciar la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en la gestión del Centro. El Consejo de Dirección abriría la puerta a la democratización de los Centros públicos.

2.-Por avatares políticos, el Estatuto de Centros Escolares estuvo poco tiempo en vigor y fue sustituido por la Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Educación (1985), que aporta a este camino hacia la participación, la formación del Equipo Directivo. Este equipo es elegido por los propios miembros de la Comunidad Escolar, superando la idea del Director como responsable único del funcionamiento del Centro, tanto en los ámbitos académicos como administrativos y ejecutivos, e iniciando un nuevo modelo de dirección español establecido por la LODE, se inclina decididamente por la participación de profesores, alumnos y padres en la gestión de los Centros. Así mismo, la dirección deja de ser un asunto de uno para pasar a ser una preocupación compartida de un equipo.

3.-La Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (1995) modifica parte de la LODE, concretamente su título III, matizando la elección de Director, exigiendo una acreditación para acceder al cargo.

En realidad es un hecho que el porcentaje de directores elegidos por los Consejos Escolares ha sido bajo o, en cualquier caso, menor que el esperado. Posiblemente por este motivo, entre otros, la Ley Orgánica de Calidad de Educación (2002) y, después, la Ley Orgánica de Educación (2006), dedican un capítulo del título III a establecer la norma general que regula la selección y el nombramiento del director de los centros docentes públicos, así como a determinar aquellos aspectos de la misma que pueden ser objeto de desarrollo por parte de las administraciones educativas.

Atendiendo a la normativa base correspondiente a la Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo de Educación, al Decreto 233/1997 de 2 de septiembre del Gobierno Valenciano por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de las Escuelas de Educación Infantil y los Colegios de educación Primaria en la Comunidad Valenciana y la resolución de 1 de marzo de 2012 para la que se convoca la selección y nombramiento de directores, se fundamenta el presente proyecto que nace de la reflexión, el análisis y evaluación de:

- Toma de datos estadísticos mediante cuestionario para configurar de forma detallada el perfil familiar y como puede influir en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Reflexión, año tras año, sobre los resultados de la autoevaluación del equipo directivo quedando constancia en las memorias de final de curso, mediante los informes correspondientes, y posteriormente se han transformado en los objetivos del siguiente curso académico.
- Análisis DAFO para detectar cuáles son nuestras debilidades y amenazas reales así como fortalezas y oportunidades y servir de guía para el presente proyecto, realizado por el equipo directivo acerca de todos aquellos aspectos que configuran la organización y gestión del

Centro para observar que ámbitos y aspectos tenemos que mejorar y consolidar.

- La propia reflexión del profesorado mediante el análisis DAFO realizado en la Comisión de Coordinación Pedagógica.

Una sociedad cambiante exige al sistema educativo una readaptación y ajuste continuado, dando como resultado la aparición de planes y proyectos que permiten la acomodación ante nuevas situaciones: si atendemos a las instrucciones para la organización y funcionamiento para las escuelas de Educación Infantil y Primaria (Resolución de 27 de junio de 2011), el Plan de fomento de la lectura, el nuevo procedimiento que regula las reclamaciones, calificaciones y decisiones de promoción, según la Orden 32/2011 de 20 de diciembre, que modifica el reglamento de régimen interno.

#### **7.4 Objetivos Generales**

El estilo de dirección escolar es determinante para una gestión efectiva, sencillamente lo que se ha de alcanzar mediante el liderazgo es que el alumnado logre la adquisición de los objetivos propios de cada etapa y contribuya a la adquisición de las competencias básicas (fijadas en el Real Decreto 1513/2006), en definitiva, que desarrollen todo su potencial, en base al cumplimiento de la normativa y condicionado por un proyecto educativo de Centro, realizando una gestión óptima en cuanto a la organización y administración de los recursos humanos, económicos, tiempo, ambiente e infraestructura.

Como diría Richard Elmore *“el liderazgo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar las capacidades de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje”*. El reto actual y en consonancia con las últimas tendencias, es llegar a ser líder de líderes, promoviendo una arquitectura escolar que posibilite que los docentes

desarrollen creativamente sus competencias trabajando en un proyecto conjunto de acción. Por tanto, en lugar de ordenar, y controlar ,la tarea se dirigirá a implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas en las funciones asignadas.

La propuesta a la comunidad educativa es ejercer un liderazgo pedagógico, con la intención de que el profesorado se convierta en un profesional reflexivo que analiza y colabora sobre las prácticas escolares vinculadas a los contextos políticos y sociales de referencia, en la asunción, colectiva y comunitaria, del funcionamiento del Centro como institución, en el que priman los acuerdos y el consenso, con las siguientes características:

1. Orientación hacia el aumento permanente de la calidad, entendida como mejora del servicio educativo en beneficio de los alumnos y de la sociedad.
2. Planificación con visión de futuro, basada en la renovación, en la adaptación a los cambios sociales y educativos.
3. Detección y análisis de problemas: recogida de información, receptividad ante las opiniones y propuestas, estableciendo de un orden de prioridades.
4. Toma de decisiones con objetivos claros, temporalizados y evaluables.
5. Impulsar la información general y específica para que todos sepan cuál es su responsabilidad, búsqueda de consenso, reformulación de objetivos a partir de la incorporación de las aportaciones personales o grupales.
6. Ejecución compartida de las decisiones: trabajo en equipo coordinación, distribución de responsabilidades, delegación de tareas.

7. Supervisión general del proceso educativo: control de la planificación coordinación de los distintos ritmos de trabajo, reajustes en función de los imprevistos y novedades estimulando los grupos de alta y baja implicación.
8. Evaluación del proceso: objetivos alcanzados y no alcanzados, análisis de los factores que han contribuido a los resultados.
9. Autoevaluación de la dirección, y asunción de la responsabilidad propia y de la compartida.
10. Balance y retroalimentación: búsqueda de nuevos objetivos de mejora.

El estilo de dirección seleccionado garantizará el cumplimiento de la normativa vigente, en concreto al artículo 131 y 132 de la Ley Orgánica de Educación 2/2006 así como a las competencias que se le atribuyen al director en el artículo 19 del Decreto 233/1997 de 2 de septiembre del ROF.

Además exigiré responsabilidades y las rendiciones de cuentas pertinentes a cada responsable en su ámbito.

#### **7.4.1 Objetivos básicos a alcanzar en el ejercicio de la función directiva.**

Para la concreción de los objetivos básicos a alcanzar se ha tenido en cuenta:

- El cumplimiento de la legislación vigente, atendiendo a cuales son sus prioridades y fines y que deben guiar nuestra labor, así como los pilares establecidos en el preámbulo de la LOE, que nos orienta y reconducen hacia que camino se ha de orientar la ecuación (LOE art 1).
- La contextualización de los principios y fines adaptados a nuestras necesidades que recogen en el apartado uno del presente proyecto.

- A partir del análisis del contexto y elementos que lo configuran, reflexionando sobre que debemos consolidar y aspectos a mejorar.

Teniendo esto presente se establecen los siguientes objetivos en relación con la mejora de las competencias y rendimiento académico del alumnado:

1. Definir la mejora de los resultados educativos a partir del análisis y reflexión de los procesos de enseñanza aprendizaje de manera que nos permita determinar las causas intrínsecas y extrínsecas.
2. Revisar, adecuar e incrementar la utilidad del Proyecto Educativo dándole aún mayor difusión.
3. Diseñar y aplicar procedimientos sistemáticos y adecuados de respuesta a las necesidades específicas de apoyo educativo.

En relación a la participación de la comunidad educativa e implicación familiar.

1. Garantizar la máxima participación en la toma de decisiones así como del buen funcionamiento tanto de los órganos de gobierno como los de coordinación docente.
2. Recuperación de las familias como agente educativo y su aproximación al Centro, creando lazos de unión y trabajo cooperativo en aspectos académicos y formativos.
3. Ofrecer un marco de actuaciones coordinadas con la Asociación de Padres del Alumnado que refuerce el funcionamiento de ésta y el compromiso de las familias con las actividades educativas.

En relación a la actualización del Centro, formación del profesorado, innovación y nuevas tecnologías.

1. Desarrollar un Plan de autoformación del profesorado que dinamice procesos de reflexión y mejora compartiendo nuestras propias prácticas educativas.
2. Potenciar el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información en todas las áreas del currículo así como aplicar metodologías y técnicas atractivas e innovadoras.

## **7.5 Descripción y análisis del Centro**

### SITUACIÓN FÍSICA DEL CENTRO

El C.E.I.P., está situado a las afueras del casco urbano de la población, en la zona escolar y deportiva, a unos trescientos metros está ubicada la guardería municipal, y las instalaciones polideportivas del pueblo que envuelven el recinto escolar.

La población ha experimentado un fuerte crecimiento, esto incide de forma directa sobre el centro escolar que en los últimos cursos ha incrementado un 20% su matrícula anual

Ello ha obligado a desdoblar todos los niveles educativos, con las siguientes consecuencias:

- Suprimir la sala de profesores, el aula de música y de idiomas.
- Transformar un almacén en biblioteca.
- Transformar el laboratorio de secundaria en un aula de informática y usos múltiples.
- Ubicar en un patio colindante municipal siete aulas prefabricadas más un comedor que alberga todo el segundo ciclo de infantil

- Utilizar las instalaciones deportivas municipales colindantes como patio de recreo y para clases de E. F.
- Almacenar el material de E. F. en otras dependencias para poder utilizar este almacén como sala de desdobles, apoyos

Se ha intentado rentabilizar al máximo el espacio de que dispone el edificio.

### PERFIL SOCIO-CULTURAL DE LA POBLACIÓN ESCOLAR.

Tradicionalmente el Centro se ha nutrido de los niños que habitan en el casco urbano y que en su mayoría procede de familias de clase media, oriundas del pueblo cuyos padres se dedican a la agricultura, los servicios, la construcción y el trabajo en pequeños talleres.

La Localidad, por su enclave natural, ha sido tradicionalmente una zona de segunda residencia estival, sin embargo en los últimos años estas segundas residencias se han ido transformando en primeras, y ello ha provocado, el incremento de matrícula. Son alumnos procedentes de otros Centros, con niveles académicos distintos. Destacaríamos la escasa incidencia del alumnado inmigrante.

### RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, la plantilla del Centro está compuesta por:

- 9 profesores especialistas de infantil
  - 3 tutores de Infantil 3 años
  - 2 tutor de Infantil 4 años
  - 2 tutores de Infantil 5 años
  - 2 profesor de Infantil de apoyo
- 12 profesores tutores de primaria
- 8 especialistas (Música, Inglés, E. Física y Pedagogía Terapéutica)
- 1 Psicólogo municipal a tiempo parcial

- 1 Profesores de religión
- 1 Logopeda a tiempo parcial
- 1 Conserje municipal
- 17 Educadoras de comedor.

## RECURSOS MATERIALES: INSTALACIONES

### **Descripción y análisis**

El Centro fue inaugurado el ocho de octubre de mil novecientos setenta y cuatro, y consta de cuatro pabellones: infantil, primaria, dirección y gimnasio, así como de dos patios separados por etapas. En el pabellón de infantil en sus dos plantas se ubican un total de 7 aulas, servicios para alumnado y profesorado, una tutoría y el aula de usos múltiples (actúa de aula psicomotricidad y audiovisuales al disponer de cañón de proyección y pantalla).

El pabellón de primaria en sus dos plantas alberga 13 aulas de primaria, 8 cuartos de baño, 2 aulas de pedagogía terapéutica, una de audición y lenguaje, de informática, religión, de inglés, audiovisuales, biblioteca, comedor de infantil y de primaria independientes con cocina propia.

En el pabellón de dirección se encuentra el vestíbulo, el despacho que comparte el jefe de estudios y secretario, el despacho de dirección, consejería, sala de reprografía, sala de reuniones, aula multiusos y la sala de profesores.

Teniendo en cuenta los años que posee el Centro así como el uso que se le da, acoge variedad de actividades organizadas por la AMPA como ayuntamiento una vez finalizada la jornada escolar, decir que se encuentra en buen estado, pudiendo constatar que los alumnos y alumnas pueden disfrutar de un Centro muy amplio, seguro y agradable.

## **Aspectos positivos**

1. Debido a la gran cantidad de aulas que poseen los pabellones, se ha trabajado, para que todos los especialistas dispongan de aula propia, acondicionada según la materia, de manera que por un lado se ahorre tiempo en la organización de la sesión, y por otro, que el alumnado disponga de una gran cantidad de recursos ya preparados que sirven de apoyo al área.
2. La comunicación fluida que el equipo directivo posee con el ayuntamiento, en concreto con el personal de mantenimiento, permite mantener el Centro en buenas condiciones.
3. Tras la realización de informes, se aprueba la reforma integral de la cocina, reforma de suelos, techo y vestuario del gimnasio, ventanas, persianas de pabellones de infantil y primaria, nueva canalización de cuartos de baño del pabellón de Educación Infantil y pérgola en acceso al pabellón de Infantil.
4. Se ha mejorado considerablemente la estética e imagen exterior, mediante la decoración de todo el patio del Centro (Infantil y Primaria), así como a través del proyecto de medio ambiente, que ha permitido la creación y mantenimiento de un jardín escolar.
5. Se están acondicionando tecnológicamente las aulas, de manera que permita tanto al maestro/a y a sus alumnos disfrutar de las nuevas tecnologías dentro de esta. En estos momentos ya disponemos de conexión a Internet mediante red wifi y cable desde cualquier punto del Centro. Consideramos las nuevas tecnologías como un instrumento fundamental en la tarea educativa, y es por ello, por lo que pretendemos continuar dotando de estos recursos tecnológicos a todas las aula y fomentando la formación del profesorado para su dominio.

## **Aspectos negativos**

1. La antigüedad del Centro hace que se requiera de la asistencia del servicio técnico del ayuntamiento de manera continuada para conservar nuestras instalaciones de forma óptima y segura. Este hecho hace que se invierta mucho tiempo en gestiones burocráticas así como acompañamientos y explicaciones a los técnicos para subsanar las averías.
2. Se hace necesario la ampliación de aseos en el pabellón de infantil pues resultan insuficientes los existentes para la gran cantidad de alumnos/as matriculados.
3. Se hace necesaria la renovación del sistema de calefacción debido al estado envejecido de las calderas.

## **ALUMNADO**

Contamos con un alumnado heterogéneo que incluye una residencia de acogida de niños/as, de la cual tenemos actualmente escolarizados, así como alumnado extranjero muy integrado tanto en el entorno próximo, como en el Centro, existiendo un clima de excelente relación entre ellos y el profesorado. Los resultados académicos son diversos, pero la mayoría, supera con éxito todas las asignaturas salvo casos excepcionales motivados por situaciones familiares desestructuradas que perjudican en el rendimiento académico del alumno/a y por tanto en la consecución de los objetivos.

Actualmente el Centro cuenta con 466 alumnos y alumnas, de los cuales 302 cursan Educación Primaria, 164 Educación Infantil, que se reparten según la modalidad lingüística: 245 matriculados en el de inmersión lingüística y 221 en el de incorporación progresiva. En cuanto al alumnado con necesidades de apoyo educativo, 28 de ellos reciben atención educativa de los especialistas de pedagogía terapéutica (8 poseen adaptaciones curriculares significativas), 27

atención del especialista de audición y lenguaje y 30 reciben refuerzo educativo.

### **Aspectos positivos**

El alumnado no presenta problemas graves de convivencia, salvo alguna excepción, que se intenta dar respuesta mediante la aplicación de medidas de carácter educativo y rehabilitador o la derivación al servicio de mediación escolar. Podemos constatar que no se suele recurrir a medidas drásticas de expulsiones cautelares o apertura de expedientes disciplinarios acordes a la normativa. Destacar que tenemos presente el decreto 39/2008 de 4 de abril sobre la convivencia en los centros docentes sobre los derechos y deberes del alumnado, padres, madres, tutores, profesorado y personal de administración y servicios y su concreción en nuestro reglamento de régimen interno.

La escolarización de alumnado extranjero ha supuesto para nosotros el desarrollo del Plan de acogida y actividades interculturales para sensibilizar y normalizar el proceso de acogida.

### **Aspectos negativos**

Aunque se ha puesto de manifiesto que no existen problemas graves y el análisis DAFO así lo refleja como debilidad la conducta cívica del alumnado, por tanto, prestaremos especial atención: a los desplazamientos por el Centro, a los hábitos de cortesía, educación, respeto y cuidado de las instalaciones.

Para paliar estas frecuentes faltas leves de convivencia, se revisará el Plan de Convivencia y diseñara una estrategia específica de mediación.

Uno de los objetivos que planteamos en el presente proyecto es el de mejorar el nivel académico del alumnado. Se intenta incidir especialmente en este aspecto, pero de manera sistemática en el año 2012, después de un análisis de las dificultades de nuestros alumnos en las áreas instrumentales,

desde infantil al último curso de primaria, se establecen líneas de actuación concretas. Se aplican las instrucciones del 27 de diciembre de 2010 y las del 18 de enero de 2011 de la Secretaría Autonómica de Educación, que determinaban la elaboración de un Plan de mejora académica, se consolidaron y desarrollaron estas medidas.

Los grupos están configurados con alumnado muy heterogéneo, por tanto, en nuestro Centro es necesario prestar especial atención a la diversidad, como así recogen los principios generales del Decreto 111/2007 por el que se establece el currículo de la Educación Primaria, en el que la acción educativa procurará la integración de las distintas experiencias y aprendizajes adaptándose al ritmo del alumno/a. Por tanto será objetivo para alcanzar, ofrecer una atención a la diversidad e individualizada de calidad, mediante la puesta en marcha de mecanismos de refuerzo y apoyo, tan pronto como se detecten las dificultades.

## FAMILIAS

En cuanto a los datos socio-económicos que disponemos (obtenidos a través de cuestionario cumplimentado por las familias), destacamos lo siguiente: que existe un 27% de familias monoparentales. Que poseen estudios predominantes de educación secundaria en madres y dedicadas a trabajos domésticos fundamentalmente, y primarios en padres dedicándose a trabajos de administración y servicios, y que alrededor del 19% se encuentran parados/as. En cuanto a su procedencia, contamos con un 3% de familias extranjeras. Detalle a tener en cuenta, entre sus principales preocupaciones, no figura de las primeras el rendimiento académico de su hijo/a, pero paralelamente, valoran el colegio por su calidad de la enseñanza.

## **Aspectos positivos**

Procuramos facilitar el acceso a la documentación mediante las nuevas tecnologías puesto que poseemos una página web al alcance de todos/as, en la que pueden visualizar y descargar impresos y solicitudes para facilitar y ahorrar tiempo en las gestiones burocráticas así como muchas otras aplicaciones como por ejemplo visitar el colegio de manera virtual.

La disposición de la A.M.P.A a participar en la vida académica del Centro. Un alto porcentaje de las madres y padres del colegio pertenecen a la Asociación de Padres y Madres, pero un bajo porcentaje acuden a las reuniones convocadas porque delegan en la Junta Directiva. Para mejorar la organización del Centro consideramos fundamental poseer una comunicación fluida con la asociación, valorando sus ideas y propuestas, tanto mediante encuentros informales semanales con la presidente, así como reuniones puntuales.

## **Aspectos negativos**

Se valora como escasa la participación e implicación de las familias en la vida del Centro, no existiendo en general un sentimiento colectivo como miembros de la comunidad educativa. Este dato se desprende a partir de la reflexión del profesorado así como de su trabajo diario al observar baja asistencia a reuniones o tutorías de atención a padres/madres, del intercambio de impresiones con la Asociación de madres y padres y finalmente constatado tras el análisis DAFO realizado tanto por el Equipo Directivo como herramienta de autoevaluación al finalizar el curso pasado, así como el de la coordinación pedagógica. Por tanto, hay unanimidad cuando pensamos que una de nuestras debilidades es la separación y distanciamiento entre las familias y la escuela.

Por esta razón el presente proyecto de dirección ha de poseer entre sus objetivos la recuperación de las familias como un agente educativo y su aproximación al Centro, creando lazos de unión y trabajo cooperativo en

aspectos no sólo académicos sino también formativos. Según lo expuesto en el preámbulo de la Ley Orgánica de Educación, que especifica que la actividad de los centros docentes recae en última instancia en el profesorado que en ellos trabaja, es nuestra responsabilidad por tanto, conseguir que los padres y madres se impliquen en la educación de sus hijos y no será posible sin un profesorado comprometido con su tarea, y en el art. 121.5 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, especifica que en el proyecto educativo se han de establecer “*compromisos educativos entre las familias y el propio centro en los que se consignen las actividades que padres, profesores y alumnos se comprometen a desarrollar para mejorar el rendimiento académico del alumnado*”, y, la necesaria revisión del proyecto educativo de Centro para que recojan entre otras, estos compromisos.

## **7.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Partiendo de la compleja organización de un Centro Escolar, el reto que supone poner en práctica el proyecto educativo y en consonancia con la puesta en marcha de planes concretos y líneas de actuación, se requiere un reajuste en la organización y gestión que se acomode a esta nueva situación. Para crear este modelo, partimos del ordenamiento jurídico y normativa legal que rige el funcionamiento de los Centros públicos (el Reglamento Orgánico y Funcional, la ley 30/1992, así como la normativa propia como el Plan de Convivencia o el Reglamento de Régimen Interno. Este modelo organizativo sentará las bases para que los elementos que constituyen la Comunidad Educativa: Administraciones (Consellería y local), Familia (padres/madres y alumnos/as) y docentes, colaboren estrechamente en la buena gestión para el cumplimiento de los fines educativos.

El modelo organizativo que se plantea pretende:

- La coordinación interna eficaz.
- Adecuados sistemas de comunicación.

- Una organización simplificada.
- Relaciones sociales armoniosas entre todos los sectores.
- Ambiente cooperativo y participativo.

Las estrategias básicas del modelo de Gestión que pretendemos llevar a cabo se orientan hacia la participación y cooperación para garantizar la implicación de todos los sectores de la comunidad educativa:

- La **toma de decisiones** será lo más democrático y consensuado posible.
- El fomento de una **comunicación** e información fluida y clara entre todos los elementos que configuran la Comunidad Educativa.
- Partiendo del respeto a las funciones delimitadas por la normativa vigente de los diferentes órganos del Centro (Dirección, Jefatura de Estudios, Consejo Escolar, A.M.P.A....), se intentará crear en el Centro un ambiente de trabajo que potencie la **coordinación y cooperación**, creando un clima de confianza y cordialidad.
- El **trabajo en equipo** para adecuar los procesos de enseñanza aprendizaje. Se procurará desarrollar mediante tareas compartidas o reparto de responsabilidades.
- **Evaluación continua** del proceso, en la gestión y organización de la acción directiva para que permita incorporar o modificar cualquier aspecto.
- **Rentabilizar y optimizar** los recursos materiales disponibles abordando una gestión económica responsable en función del cumplimiento de la normativa vigente (orden de 18 de mayo de 1995, donde se aprueban las normas que regulan la gestión económica de los Centros) a partir de las necesidades del momento.

### 7.6.1 Ámbitos de interés y líneas concretas en relación con la gestión y organización del Centro sobre los diferentes ámbitos que configuran el sistema

A continuación se exponen 10 ámbitos de interés con sus respectivas líneas de actuación que recogen la organización necesaria para gestionar con eficacia el Centro, se formulan como objetivos para que marque nuestras actuaciones.

1. Dirección y Coordinación de las actuaciones del Centro en colaboración con los órganos pertinentes, tanto en la documentación administrativa como en la pedagógica manteniendo un seguimiento, control, evaluación y difusión.

<p>1.1 Se presentarán planes de trabajo específicos y se recogerán las propuestas para la revisión anual del proyecto educativo, en el cumplimiento de las instrucciones de cada curso, al Consejo Escolar.</p>	<p>1.2 Se recogerán las propuestas del Consejo Escolar, Claustro, junta de delegados y AMPA, para la elaboración de la programación general anual y memoria.</p>	<p>1.3 Se realizará un seguimiento de las actividades del Centro, en colaboración con el equipo directivo y órganos de coordinación docente, con evaluaciones trimestrales presentadas tanto al Claustro de profesores como al Consejo Escolar.</p>
---	--	---

2. Dirección de los procesos de gestión de los recursos humanos y materiales para ajustar el proceso educativo a nuestro contexto y alumnado, ofreciendo una oferta educativa de calidad.

<p>2.1 Directora y jefa de estudios elaborarán los</p>	<p>2.2 Se velará por el cumplimiento de las</p>	<p>2.3 Se pondrá a disposición del</p>
--	---	--

horarios de acuerdo a la normativa vigente y siguiendo los criterios pedagógicos establecidos por los órganos de gobierno, supervisando la designación de tutores y coordinadores.	funciones atribuidas y adecuada organización de los órganos docentes, profesorado y personal de administración y servicios, impulsando el trabajo en equipo y apoyando las iniciativas individuales y colectivas.	profesorado los recursos y espacios necesarios para ofrecer una enseñanza de calidad y ajustada tanto a las necesidades del alumnado como la demanda social, prestando especial interés a las nuevas tecnologías.
--	---	---

### 3. Ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal.

3.1 Se elaborará el proyecto de presupuesto en consecuencia con las propuestas de los distintos sectores de la Comunidad Educativa, autorizando posteriormente los gastos de acuerdo de éste.	3.2 El equipo directivo se coordinará en materia administrativa, para la elaboración de la documentación oficial así como la toma de decisiones sobre la gestión del personal adscrito.
---	---

### 4. Garantía de participación y dinamización de los órganos de gobierno y de coordinación docente.

4.1 En el horario del Equipo Directivo se intentará que al menos una sesión a la semana coincida en dedicación al cargo para la adopción de decisiones.	4.2 Se convocará a los órganos de gobierno las veces que sea necesario para garantizar toma de decisiones conjunta, en el ejercicio de sus competencias, y con ejecución inmediata los acuerdos que éstos surjan.	4.3 Mediante sesiones quincenales de la comisión coordinación pedagógica y semanales para los equipos de ciclo se garantizará la coherencia pedagógica, así cualquier otro aspecto que esté relacionado con la mejora en los procesos
---	---	---

		de enseñanza-aprendizaje.
--	--	---------------------------

**5. Favorecer la convivencia en el Centro.**

5.1 Se difundirá en papel y mediante nuestra Web, del reglamento de régimen interno a toda la comunidad educativa por diversos medios con claridad en su normativa.	5.2 Se buscará eficacia en la aplicación de las medidas correctoras en el cumplimiento del RRI, convocando de inmediato a la comisión de convivencia y por aplicación directa de la directora. Se buscarán soluciones educativas a los conflictos y se utilizará la mediación escolar cuando se estime oportuno.	5.3 Se dinamizará la comisión de convivencia y trabajará en equipo junto con los mediadores escolares promoviendo actuaciones que mejoren el comportamiento cívico del alumnado.
---	--	--

**6. Promoción de planes de mejora, iniciativas de innovación y de formación así como fomento de las TIC.**

6.1 Se difundirá a través de los diferentes órganos sobre la participación de actividades de formación e innovación, motivando y valorando muy positivamente las buenas prácticas docentes.	6.2 Se establecerá un Plan de formación del profesorado del Centro a partir del análisis de nuestras necesidades.	6.3 Se facilitarán los recursos necesarios, en la medida de lo posible, para favorecer la utilización de las TIC incluso dentro del aula e incorporación en todas las áreas del currículo.
---	---	--

**7. Mejora e impulso de los procesos de evaluación.**

<p>7.1 Sistematización de los procesos de evaluación, ofreciendo los resultados de estos a toda la comunidad educativa. Impulsando su uso a nivel interno y colaborando con los procesos externos.</p>	<p>7.2 Los resultados de evaluación serán utilizados como referentes del funcionamiento del Centro y nos permitirán conocer aquellos aspectos que deban ser revisados.</p>
--	--

**8. Dinamización de la atención a la diversidad del alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo.**

<p>8.1 Se prestará especial atención a este ámbito, estableciendo un Plan de atención al alumnado con necesidades específicas, garantizando la participación e información de todos los sectores.</p>	<p>8.2 Existirá coordinación entre los órganos y gabinete psicopedagógico para dar una respuesta ajustada y adecuada a las necesidades individuales. Se establecerá un calendario de reuniones de tutores y especialistas de necesidades educativas que garantice la coordinación.</p>
---	--

**9. Colaboración con los órganos de la Administración la consecución de objetivos educativos del Centro.**

<p>9.1 Se colaborará con eficacia y eficiencia en las gestiones directas con la administración a beneficio de la consecución de nuestros objetivos del sistema.</p>	<p>9.2 Se mantendrán actualizados los documentos oficiales, de vacantes, de evaluación, de ITACA para facilitar la inmediatez ante la solicitud de información por parte de la administración.</p>
---	--

**10.** Fomentar la colaboración de las familias, instituciones y organismos con el Centro, mejorando la relación con el entorno y fomento de un clima escolar que favorezca el estudio y una formación integral.

<p>10.1 Se realizará un Plan de actuación de coordinación con el AMPA en la mejora de las relaciones familias-Centro en la búsqueda de acercamiento y recuperación de las familias como agente educativo.</p>	<p>10.2 Se supervisarán los procesos de información a las familias sobre resultados de la evaluación, faltas de asistencia, etc. y se garantizarán reuniones individuales de tutoría y grupales. Se establecerá un horario de atención a padres por parte del equipo directivo.</p>	<p>10.3 Se fomentará la participación, promoción y difusión de actividades con el entorno más próximo.</p>
---	---	--

### **7.6.2 Estructura organizativa y servicios externos**

La estructura organizativa del Centro va a condicionar el éxito y cumplimiento del modelo de gestión y organización presentado, y se ajusta principalmente a lo establecido, una vez más, en el Decreto 233/1997 reglamento orgánico y funcional, reflejando así, el conjunto de elementos que configuran la Comunidad Educativa y que a continuación resumo:

#### Órganos de gobierno (Título II del ROF)

- Unipersonales Directora, jefe de estudios y secretario.
- Colegiados: Consejo Escolar con sus respectivas comisiones y Claustro de profesores.

### Órganos de coordinación docente

- Equipos de Ciclos con sus respectivos coordinadores.
- Comisión de Coordinación Pedagógica.
- Tutores.

### Coordinador/a de TICs (artículo 3.4 de las instrucciones de comienzo de curso, apartado 3)

- Se nombra a un/a coordinador/a TIC que responde a lo establecido en el artículo 3.4 de las instrucciones de comienzo de curso.
- Se nombra a un docente, atendiendo al apartado 1 del artículo anterior, para desempeñar otras tareas necesarias para la organización y buen funcionamiento del Centro y aprovechamiento al máximo de los medios audiovisuales y las tecnologías de la información y la comunicación.

### Participación de padres y madres (Título III ROF)

Asociación de Madres y Padres de alumnos (A.M.P.A.) regulada por el Decreto 126/86 de 20 de octubre, con presidenta y junta directiva y mediante el sector padres del Consejo Escolar.

### Participación del alumnado

Junta de delegados y representantes en el Consejo Escolar.

### **7.6.3 Servicios externos**

### Servicios psicopedagógicos (artículo 2.9 de la Resolución de 27 de junio por lo que se aprueban las instrucciones para la organización y funcionamiento de los colegios)

- Gabinete psicopedagógico del Ayuntamiento.

### Servicios de apoyo de la localidad

- Servicio de Atención Temprana. (A.T.)
- Servicios Sociales del Ayuntamiento.

### Servicio de comedor escolar (se ajusta a las instrucciones de la Dirección Territorial sobre el funcionamiento del servicio complementario de comedor escolar para el curso 2011/2012).

- Cocinera y pinche.
- 2 coordinadoras educadoras, 2 educadores y 5 educadoras.

### Personal no docente dependiente de la administración local.

- 2 conserjes, 4 auxiliares de limpieza, 1 técnico de mantenimiento eventual.

## **7.7 Evaluación: Procedimientos de evaluación de la gestión directiva y del proyecto de dirección**

La evaluación es esencial, pues facilitará información del proceso y el grado de consecución de los objetivos y si mediante estos alcanzamos las prioridades establecidas en el presente proyecto. Tenemos que determinar unos procedimientos de evaluación en consonancia con la legislación vigente, y concretamente lo establecido en la LOE que en el título VI especifica la evaluación del sistema educativo, así como se ha tenido en cuenta la resolución de 4 de enero de 2012 sobre la renovación de los directores que determinan los criterios de evaluación del ejercicio del cargo pues orienta hacia una buena organización y gestión directiva, y finalmente la establecida en la orden de 13 de diciembre de 2007 sobre la evaluación de Primaria.

## ¿Para qué evaluar?

Entendemos que una evaluación eficaz es la que nos permite ir conociendo si el desarrollo de nuestro trabajo como equipo directivo responde a los planteamientos organizativos y pedagógicos planteados, y por tanto, si garantizan la consecución de los objetivos mediante las actuaciones previstas. Para ello debemos dejar claro qué es lo que queremos evaluar, cómo lo vamos a realizar y en qué momentos. Consideramos que el éxito del presente proyecto será el éxito del equipo directivo, por tanto, cuando hablemos de evaluación estableceremos: la gestión directiva, que pondrá en marcha mediante estrategias y procedimientos, las actuaciones establecidas en el proyecto, siendo herramienta e instrumento para dinamizar a todos los sectores de la comunidad educativa en consecución de sus finalidades. En todo este proceso, la evaluación es fundamental, pues marcará la adecuación de las intervenciones permitiendo conocer, a través de la obtención de datos concretos mediante la utilización de instrumentos y técnicas evaluatorias, si el camino que estamos siguiendo es el correcto o si es necesario un reajuste.

## ¿Qué vamos a evaluar)

**El proyecto de dirección:** sus objetivos, para conocer el grado de consecución mediante los indicadores establecidos para cada una de las actuaciones, y que se han especificado en el apartado de organización y gestión del cual se establecerán los criterios de evaluación para comprobar el grado de consecución de tales objetivos.

**La gestión directiva:** como dinamizadores de la acción educativa que pondrá en marcha numerosos procesos en los diferentes ámbitos de intervención, especificados en el apartado de organización y gestión del presente proyecto así como las actuaciones que persigan las finalidades expresadas en el presente proyecto, sin menoscabo del cumplimiento de la normativa vigente.

Ambos, gestión directiva y proyecto de dirección perseguirán la misma finalidad, y anualmente tendremos que plantear si se cumplen, los 3 criterios de evaluación básicos:

1. Si mejora el nivel educativo del alumnado, y por tanto el desarrollo máximo de sus competencias y capacidades.
2. Si participa e implica toda la comunidad educativa en los procesos educativos.
3. Si se actualiza el Centro en los ámbitos metodológicos, formativos y técnicos.

### **¿Cómo y con qué vamos a evaluar?**

Pretendemos que el Proyecto de Dirección sea un documento vivo prestando especial atención y cuidado al desarrollo de la puesta en práctica del mismo, así como a los resultados finales obtenidos. En este sentido, el procedimiento será fundamental en el marco de nuestra intervención e irá acorde a la normativa establecida en la orden de 13 de diciembre de 2007 sobre la evaluación, prestando especial atención a su carácter: continua, global, y analizadora de los procesos, será:

- **Continua y global:** porque se realizará durante todo el periodo de la dirección y formativa porque el concepto integra el propio proceso, con el fin de conocer y detectar las dificultades en el momento que se produzcan, averiguar sus causas y en consecuencia, reorientar nuestras intervenciones para ir acomodándose progresivamente hacia la consecución de los objetivos.
- **Participativa:** realizaremos un seguimiento de las actuaciones y objetivos, así como la gestión directiva, en el que, intervendrán en esta evaluación, la Comisión de Coordinación Pedagógica, y el

Consejo Escolar. Los propios indicadores de resultados de los objetivos previstos, nos irán aportando toda la información necesaria para informar del proceso evaluativo a toda la comunidad educativa, pretendiendo que prime la sencillez y la claridad, y que permita el análisis, la reflexión y el debate.

Diferentes técnicas serán las empleadas: observación, cuestionarios, etc. que mediante los instrumentos: listados, entrevistas, etc. nos permitirán obtener los datos necesarios para su análisis y posterior reflexión por parte del equipo directivo y los diferentes órganos.

### ¿Cuándo evaluar?

**El proyecto:** hay que destacar que en el apartado de actuaciones ya se ha determinado la temporalización de cada una, así como los indicadores de resultados, que por un lado, darán constancia de su ejecución y por otro recabarán los datos necesarios. Otra cuestión será si, los objetivos planteados mediante sus actuaciones, garantizan las intenciones, por tanto, se realizarán evaluaciones cualitativas **trimestrales** (a partir de los datos obtenidos y por los órganos anteriormente descritos) incluidas en las revisiones de cada trimestre de la programación general anual presentados al Claustro como al Consejo Escolar. Al final de cada curso coincidiendo con la Memoria Anual, se elaborará un informe final acerca del grado de consecución de los objetivos.

**La gestión directiva:** la evaluación de la gestión directiva será anual, al finalizar cada uno de los cursos académicos, e irá en consonancia con las estrategias básicas sobre la organización y gestión, ya detalladas anteriormente. Se procederá a una autoevaluación del propio equipo directivo Claustro y al Consejo Escolar. Se tomarán como referentes de indicadores para la buena gestión y organización los establecidos por la administración en la

resolución de 4 de enero de 2012 sobre la renovación de directores puesto que se ajustan perfectamente a nuestra forma de proceder, además de ser lo valorado por ésta. Anualmente se revisarán tales indicadores teniendo en cuenta las futuras resoluciones por si existen posibles variaciones. Se procurará desarrollar los indicadores para adaptarlos a nuestras circunstancias durante tercer trimestre una vez publicada la resolución de renovación del cargo de dirección.

### CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO.

La evaluación está presente de manera continua e integrada. A medida que se planifiquen de una manera más detallada las distintas actuaciones, para cada uno de los indicadores previstos se formularán descriptores.

En primer término, la valoración otorgada por la Comisión de selección al Proyecto de Dirección puede actuar, en cierta medida, como Evaluación Inicial. De acuerdo con los criterios establecidos en la convocatoria, la puntuación final del proyecto permite una valoración del mismo, previa al desarrollo.

Más cercana al desarrollo resultará, después, la evaluación del proyecto durante el ejercicio directivo. Para llevarla a cabo, los indicadores ya determinados y los descriptores con los que se concreten son un recurso principal. Y, a partir de ellos, se formulan los siguientes procedimientos:

En la P.G.A. de cada curso, la dirección del Centro establecerá, de acuerdo con las actuaciones previstas en el Proyecto de Dirección, el alcance y las características de las mismas para el correspondiente curso

Las revisiones trimestrales de la P.G.A y de manera preferente en la Memoria final son momentos y espacios para una evaluación de

carácter más descriptivo y formativo, toda vez que son posibles reajustes y mejoras a lo largo de la aplicación del proyecto. Tareas en las que se manejarán, entre otros, los indicadores y que procedan, de acuerdo con el desarrollo de las actuaciones.

Concluido cada curso, la dirección realizará un informe de gestión y de autoevaluación en el que se estimen todos los aspectos y ámbitos del proyecto que quedaron trazados en la P.G.A. Tal informe será presentado y debatido tanto en el Claustro del Profesores como en el Consejo Escolar del Centro. Los informes que se realicen en los sucesivos cursos del ejercicio directivo comparten el carácter descriptivo y formativo con las revisiones anteriormente apuntadas. Pero el que se elabore en el último curso del desempeño tiene, de manera directa, valor como evaluación final.

La vinculación e interdependencia del Proyecto de Dirección, con respecto al Proyecto Educativo, constituyen las claves mayores del diseño que ahora se concluye para optar a la dirección del Centro. Ese es el soporte en el que se han establecido los objetivos y las actuaciones, que engarzan con el Proyecto Educativo con el objetivo de mejorar el funcionamiento y los resultados de la actividad del Centro.

Momentos y procedimientos de la evaluación:

<b>Momentos y carácter de la evaluación</b>	<b>Procedimientos para realizarla</b>
<b>Inicial</b>  Expectativas Utilidad del diseño	<input type="checkbox"/> Valoración del Proyecto por la Comisión de Selección.

<p><b>En el proceso</b></p> <p>Continua</p> <p>Descriptiva</p> <p>Formativa</p> <p>Mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Concreción en la PGA de cada curso, del grado de desarrollo del Proyecto de Dirección (P.D).</li> <li><input type="checkbox"/> Elaboración de indicadores y descriptores más concretos y ajustados para la evaluación de las distintas actuaciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Revisiones trimestrales del P.D. en las propias revisiones trimestrales de la PGA.</li> <li><input type="checkbox"/> Revisión y evaluación en la memoria final.</li> <li><input type="checkbox"/> Informe anual de la dirección sobre la gestión desarrollada y la autoevaluación del P.D.</li> </ul>
<p><b>Final</b></p> <p>Acreditativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Evaluación del ejercicio directivo por la Inspección.</li> <li><input type="checkbox"/> Informe final de la dirección sobre la gestión desarrollada y la autoevaluación del P.D.</li> </ul>

## OBJETIVOS

**1** Definir la mejora de los resultados educativos a partir del análisis y reflexión de los procesos de enseñanza aprendizaje de manera que nos permita determinar las causas intrínsecas y extrínsecas.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Análisis y acuerdo del concepto “resultados educativos...”	Ep. Directivo COCOPE Claustro	Sesiones de trabajo documentos teóricos-práctico para el análisis	A partir del segundo trimestre del primer curso.	Documento síntesis en el que se clarifiquen los conceptos y su manejo en el Centro.
Elaboración y manejo de un modelo de análisis de los resultados de aplicación en revisiones trimestrales de la PGA y memoria, teniendo en cuenta las posibles causas internas (coordinación, prácticas docentes...) de los resultados.	Directora Jefa de Estudios COCOPE Claustro	Sesiones de trabajo. Documentos teóricos-prácticos para el estudio y análisis. Experiencias de otros Centros.	La aplicación del modelo de análisis comenzará en el 3º trimestre y se extenderá a lo largo de los cuatro años de mandato del nombramiento de Directora.	Modelo de análisis de resultados de la evaluación. Actas de Claustro y en los documentos de revisión de la PGA de mejoras en los resultados del análisis; sobre todo, las referidas a causas internas.
Análisis de los resultados educativos de los alumnos a través de distintos registro: actas de evaluación de los resultados en los	Eq. Directivo COCOPE Equipos docentes	Sesiones de trabajo. Informes de trabajo. Documentos de registro de la evaluación del	Este análisis puede asociarse al de la tarea anterior. Han de realizarse en cursos posterior para estimar el desarrollo de este objetivo del proyecto.	Conclusiones relevantes del análisis de resultados a partir de pruebas externas de evaluación y de la comparación durante varios años.

últimos cursos.	Claustro Consejo Escolar	alumnado.		
Definición y puesta en práctica de propuestas de mejora en relación a la coordinación de los procesos de enseñanza y la evaluación como elemento del currículo en el proyecto educativo de Centro.	Directora Jefa de Estudios COCOPE Equipos docentes Claustro	Sesiones de trabajo. Análisis de documentos y resultados de la evaluación.	Las propuestas de mejora se establecerán en la memoria final correspondiente al primer curso para su consideración en el Plan.	Informes realizados por equipos de ciclo adjuntados a la memoria.

**2** Revisar, adecuar e incrementar la utilidad del Proyecto Educativo dándole aún mayor difusión.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Análisis de la estructura y los contenidos actuales del Proyecto Educativo del Centro para diseñar la revisión del mismo.	Directora Jefa de estudios	Sesiones de trabajo. PEC. Documentos teórico-prácticos para el estudio y análisis: tabla de inspección para revisión. Fuentes normativas.	Primer curso.	Elaboración de un informe en el que se describa la situación del Proyecto Educativo en el inicio del período dirección.

<p>Revisión del PEC que estime en primer término, los aspectos relacionados con el desarrollo del currículo (concreción curricular) y en segundo término revisión general de acuerdo a la resolución que a principio de curso concreta las instrucciones para la organización y funcionamiento de los Centros.</p>	<p>Directora Jefa de estudios COCOPE Equipos docentes Claustro Consejo Escolar</p>	<p>Sesiones de trabajo. PEC. Documentos teórico-prácticos para el estudio y análisis: tabla de inspección PARA revisión PEC. Fuentes normativas. Experiencias de otros Centros.</p>	<p>Primer curso con revisiones anuales.</p>	<p>Constancias de los cambios y ajustes realizados en los respectivos contenidos del PEC.  Mediante los resultados de la evaluación.</p>
<p>Difusión y manejo del PEC incidiendo en los programas recientemente elaborados: Plan lector y el Plan de transición a la Educación Secundaria, reclamación de notas.</p>	<p>Directora Jefe de estudios COCOPE Equipos docentes Claustro Consejo Escolar</p>	<p>Sesiones de trabajo. Edición de PEC. Síntesis del PEC en formatos adecuados para su difusión y conocimiento entre los distintos sectores.</p>	<p>Una vez finalizada la revisión se editará en los diferentes formatos.  El manejo y la utilización del Proyecto se verificarán una vez revisado, a lo largo de los cursos del período de dirección.</p>	<p>Disponibilidad de la edición del PEC en diversos formatos.  Constancia de la utilización del PEC en los distintos ámbitos de la organización y el funcionamiento del Centro (programaciones de equipos de aula, planes específicos, procesos básicos...).</p>

**3** Diseñar y aplicar procedimientos sistemáticos y adecuados de respuesta a las necesidades específicas de apoyo educativo.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Análisis del concepto y el alcance de las necesidades específicas de apoyo educativo: tipos de necesidades, características de las respuestas educativas del Centro, implicaciones organizativas, curriculares y docentes.	Directora Jefa de estudios COCOPE Claustro Consejo Escolar	Sesiones de trabajo. Documentos para el estudio y el análisis. Experiencias de otros Centros. Fuentes normativas.	Primer trimestre.	Documento en el que se recopilen las conclusiones del análisis sobre las necesidades específicas de apoyo educativo.  Actas de los órganos de gobierno y de coordinación docente.
Consideración destacada, en las tareas de revisión del Proyecto Educativo, de la atención a la diversidad como característica singular del Centro, que dé referencia a los distintos ámbitos del Proyecto Educativo y, por esto mismo, a la organización y funcionamiento del Centro.	Directora Jefa de estudios COCOPE Claustro Consejo Escolar	Sesiones de trabajo. Documentos para el estudio y el análisis. Experiencias de otros Centros. Fuentes normativas	Primer curso, la temporalización acorde a la revisión del PEC.	Constancia en el PEC.  Consideraciones similares en los documentos que concretan o revisan el Proyecto Educativo (PGA, memoria..) y en la programación de la actividad docente de los equipos y profesores.
Elaboración del Plan de Atención a la Diversidad, en el que se consideren entre otros, los siguientes elementos: diagnóstico de las necesidades	Directora Jefa de estudios COCOPE	Sesiones de trabajo. Proyecto Educativo de Centro.	La aplicación de este Plan de atención a la diversidad se iniciará en el 2º curso, con revisiones y continuidad a lo	Disponibilidad del Plan de Atención a la Diversidad dentro del plazo previsto.  Fichas de seguimiento

educativas, información “de” y “a” las familias, condiciones de escolarización, recursos necesarios, adecuaciones del currículo, revisión de las necesidades. Se establecerán los procesos de toma de decisiones y los agentes implicados.	Claustro Consejo Escolar	Documentos para el estudio y análisis.  Experiencias de otros Centros.	largo de los siguientes.	individualizadas del apoyo recibido.  Constataciones documentales y prácticas de las adaptaciones organizativas y curriculares previstas en el Plan.  Mejora en los resultados educativos del alumnado con necesidades específicas de apoyo.
--	-----------------------------	--	--------------------------	--

**4** Garantizar la máxima participación en la toma de decisiones así como del buen funcionamiento tanto de los órganos de gobierno como los de coordinación docentes.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Revisión de las competencias atribuidas a los órganos de gobierno del Centro y contraste con las ejercidas en los cursos precedentes.	Equipo Directivo Consejo escolar Claustro	Sesiones de trabajo.  Actas del Claustro y del Consejo Escolar así como otros documentos relacionados con tales órganos.  Fuentes normativas.	Primer curso	Informe, por la Directora del Centro, sobre el desarrollo de las actuaciones del Claustro y Consejo Escolar ejercidas durante los últimos cursos, y su grado de relación con las competencias atribuidas a tales órganos.
Revisión de las atribuidas a los órganos de coordinación docente del Centro y contraste con las ejercidas en los cursos	Equipo Directivo Ciclos	Sesiones de trabajo.  Actas de los ciclos y COCOPE así como otros	Primer curso	Informe, por la Directora del Centro, sobre el desarrollo de las actuaciones de los Órganos de coordinación docente durante los

precedentes.	COCOPE Tutorías	documentos relacionados con tales órganos. Fuentes normativas.		últimos cursos, y su grado de relación con las competencias atribuidas a tales órganos.
Aumentar la implicación de todos los sectores en la toma de decisiones mediante el aumento de reuniones de las comisiones del Consejo Escolar.	Consejo Escolar Comisiones	Establecer un calendario de reuniones al principio de curso.	Durante todo el curso y acorde al calendario de reuniones	Actas de las reuniones.
Vinculación de planes de trabajo específico en relación con las actuaciones previstas en el presente proyecto de dirección a los diferentes órganos.	Equipo Directivo Claustro Consejo Escolar COCOPE Ciclos	Sesiones de trabajo. Documentos teórico-prácticos para el estudio y el análisis. Fuentes normativas. Proyecto de dirección.	Los planes de trabajo se vinculan con el inicio de la revisión del PEC.	Grado en que los planes de trabajo consideran o acrecientan las funciones necesarias tras la realización del informe al que alude el indicador de las tareas anteriores.

**5** Recuperación de las familias como agente educativo y su aproximación al Centro, creando lazos de unión y trabajo cooperativo en aspectos académicos y formativos.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Diseño de acciones de tutoría con las familias que estime los siguientes elementos: organización, contenidos, modelos y experiencias de desarrollo.	Directora Jefa de Estudios COCOPE Claustro Consejo Escolar	Sesiones de trabajo. Documentos teórico-prácticos para el estudio y el análisis. Experiencias de Centros. Fuentes normativas.	Desde el primer curso y lo antes posible, con objeto de implicar a las familias del alumnado en los distintos objetivos y tareas previstos en el proyecto de dirección.	La asistencia a las sesiones de tutoría con las familias registra un incremento creciente a lo largo de su desarrollo en los cursos siguientes.
Informar a los padres: aspectos organizativos, calendarios de reuniones, procedimientos para entrevistas...	Secretario Grupo trabajo Mantenimiento página web	Tablón de anuncios. Documentos específicos. Se creará un espacio específico de tablón virtual en nuestra página web.	Durante todo el curso.	Relación de visitas de familias al Centro para comprobar nueva documentación en el tablón. Contador de visitas de la página web.
Fomento de actividades pedagógicas que implique la participación de la familia en ayuda y colaboración con el alumnado en casa (búsqueda de información, experiencias familiares...etc.)	Jefa de estudios COCOPE Ciclos Tutoría	Sesiones de trabajo por nivel. Experiencias de Centros.	Desde el principio de curso, incluir un apartado en la programación didáctica de cada grupo.	Informes de los tutores presentados en COCOPE. Evidencias en la programación didáctica.
Elaborar una programación de			Calendario de participación	Número de familias que optan por

actividades conjuntas con la familia que les invite a la participación dentro del aula exposición del oficio, Cuentacuentos, talleres, manualidades, etc.	Jefa de estudios COCOPE Ciclos Tutorías	Sesiones de trabajo.  Reuniones de padres/madres	de padres/madres.	participar en dicho programa.
Creación de aulas virtuales con propuestas de actividades diseñadas por los docentes y acorde a la programación mediante herramientas específicas: clic, exe learning, para desarrollo del trabajo en casa.	Jefa de estudios COCOPE Ciclos Tutoría Coordinación TIC Grupos de trabajo	Programas específicos.  Sesiones de trabajo	Una vez dominados los programas por los tutores.  Previsiblemente desde el tercer trimestre del primer curso.	Programaciones didácticas.  Aulas virtuales.  Actividades on-line.  Informe de los tutores acerca del grado de participación.

**6** Ofrecer un marco de actuaciones coordinadas con la Asociación de Padres del Alumnado que refuerce el funcionamiento de ésta y el compromiso de las familias con las actividades educativas.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Diseñar un Plan de actuación con la AMPA en la que se establezcan procedimientos, actividades y cometidos de los distintos agentes.	Equipo Directivo  Junta directiva de la AMPA	Sesiones de trabajo.  Documentos teórico-prácticos para el estudio y el análisis.  Fuentes normativas.	Desde el primer trimestre	Grado de concreción de las actividades en cada uno de los planes anuales correspondientes al ejercicio directivo.  Valoración de las mismas en las memorias finales de los sucesivos

				<p>cursos.</p> <p>Aumento significativo de las actividades realizadas por la AMPA en colaboración con el Centro a lo largo de los cursos del ejercicio directivo.</p>
<p>Vinculación de las actuaciones previstas en el Plan anterior con el PEC. Preferentemente, en lo referido a las actividades de tutoría con las familias y la participación de los padres y madres en algunas actividades educativas y de orientación.</p>	<p>Equipo Directivo</p> <p>Junta Directiva de la AMPA</p>	<p>Sesiones de trabajo.</p> <p>Documentos teórico-prácticos par el estudio y el análisis.</p> <p>Experiencia de otros Centros.</p> <p>Fuentes normativas.</p>	<p>1º curso, 2º trimestre</p>	<p>Constancia en el Proyecto educativo de referencias a las actuaciones en colaboración con el AMPA y la participación de las familias.</p>
<p>Establecer un calendario de reuniones del equipo directivo con la AMPA para que exista comunicación fluida y puedan colaborar con el Centro estableciendo procedimientos de colaboración.</p>	<p>Equipo Directivo</p> <p>Junta directiva de la AMPA</p>	<p>Sesiones de trabajo.</p> <p>Calendario.</p>	<p>Una reunión mensual.</p>	<p>Actas de las reuniones.</p> <p>Informes específicos.</p> <p>Constancia del calendario.</p>

**7** Desarrollar un Plan de autoformación del profesorado que dinamice procesos de reflexión y mejora compartiendo nuestras propias prácticas educativas.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Realización de un diagnóstico de las necesidades formativas del profesorado del Centro, en el que estimen, de manera preferente, las derivadas de la revisión del PEC y de la reflexión sobre los procesos de enseñanza.	Directora Jefa de estudios	Sesiones de trabajo. Documentos de referencia.	El plazo coincide con el del inicio de la revisión del PEC, para que las necesidades de formación se vinculen, en mayor medida, con el diseño y desarrollo del mismo.	Elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas en el que se evidencie la vinculación del mismo con el ajuste del PEC y de las prácticas docentes.
Elaboración de un catálogo de recursos, de distinta naturaleza (publicaciones, páginas WEB...) que facilite procesos de autoformación y mejora del ejercicio profesional	Directora Jefa de estudios Secretario	Sesiones de trabajo. Documentos, búsquedas temáticas. Experiencias de otros Centros.	Desde el principio de curso con actualización trimestral.	Disponibilidad del catálogo de recursos. Evidencias del uso del catálogo y de su utilidad.
Diseño de un Plan de formación específico en colaboración con el CEFIRE, que refuerce las actividades de formación en el propio Centro y la participación, como agentes formativos, de algunos docentes del Centro.	Directora Jefa de estudios COCOPE	Sesiones de trabajo de reflexión docente: bibliografía específica. Sesiones de trabajo cooperativo entre maestros para compartir nuestras prácticas educativas.	La aplicación del Plan de formación se iniciará en el 2º curso, con revisiones periódicas y continuidad a lo largo de los siguientes cursos.	Disponibilidad del Plan de formación. Incremento de la participación del profesorado en actividades de formación. Desarrollo de actividades de formación en a cargo de los docentes.
Animar y motivar para la puesta en práctica de experiencias de innovación en el ámbito de las metodologías y la interacción educativa en el aula.	Directora Jefa de Estudios Profesorado voluntario	Sesiones de trabajo. Proyectos o experiencias de otros Centros educativos.	A partir de la disponibilidad del profesorado con flexibilidad. En caso de participación en convocatoria oficial se	Calidad en el diseño de la experiencia de innovación. Participación profesorado. Valoración en memoria final.

			ajustará a los plazos correspondientes.	Constancia de cambios en las prácticas educativas.
Participar conjuntamente con el CEFIRE de manera que los grupos de trabajo sean reconocidos y certificados.	Directora Jefa de estudios CEFIRE	Sesiones de trabajo del profesorado que compone el grupo de trabajo	Todo el curso	Documentación específica de formación de grupos de trabajo: actas de las sesiones, memoria.

**8** Potenciar el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información en todas las áreas del currículo así como aplicar metodologías y técnicas atractivas e innovadoras.

ACTUACIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TEMPORALIZACIÓN	INDICADORES RESULTADOS
Adecuación de todos los espacios del Centro para la utilización de los recursos tecnológicos como apoyo docente.	Equipo directivo Coordinadora TIC Grupos de trabajos Personal instalador	Recursos tecnológicos.	Desde el presente curso se está realizando.  Todo el curso.	Evidencias de instalación en las aulas.  Inventario.
Creación de un grupo de trabajo, en consonancia con el Plan de formación, sobre aprendizaje de herramientas de creación de recursos digitales: eXe Learning, clic	Jefa de estudios Ciclos Tutores Coordinadora TIC	Programas específicos. Aula de informática. Dossier. Sesiones de trabajo.	Acorde al Plan de formación.	Creación de actividades on-line incluidas en la programación.  Participación del profesorado.

<p>Selección de recursos interactivos de apoyo a la enseñanza (materiales didácticos, portales digitales, entornos de trabajo on-line).</p>	<p>Jefa de estudios Ciclos Coordinadora Tic</p>	<p>Sesiones de trabajo.</p>	<p>Durante todo el curso de irá creando un archivo de recursos ordenado por cursos.</p>	<p>Utilidad de los recursos como apoyo a la tarea docente.  Evidencias del archivo creado.</p>
<p>Potenciar el uso de las nuevas tecnologías y la pizarra digital interactiva en todas las áreas del currículo.</p>	<p>Coordinadora TIC Grupo de trabajo Tutores</p>	<p>Aula de pizarra digital.  Aulas adecuadas al uso de las nuevas tecnologías.  Aula de informática.</p>	<p>Durante todo el curso</p>	<p>Apartado específico en las programaciones didácticas.  Informes de todos los tutores en las revisiones trimestrales de la PGA sobre el uso de las nuevas tecnologías.</p>
<p>Aplicar propuestas metodológicas actuales en consonancia con las nuevas tendencias pedagógicas como por ejemplo el aprendizaje cooperativo.</p>	<p>Jefa de estudios COCOPE Ciclos Docentes</p>	<p>Sesiones de trabajo.  Documentación.  Compartir experiencias.  Plan de formación.</p>	<p>Durante todo el curso</p>	<p>Inclusión en la programación didáctica.  Informes trimestrales de la PGA.</p>

## 8. ESTRATEGIA INNOVADORA DE GESTIÓN EN EL CENTRO

### 8.1 Justificación de la estrategia

La convivencia, tanto en un Centro como en el resto de ámbitos sociales, es el resultado de múltiples factores. A la hora de elegir éste tema ha primado su importancia en su relación con la búsqueda de la calidad y la excelencia educativa sobre la perspectiva compleja que presenta, debido a factores como la tolerancia, solidaridad, respeto de los derechos humanos, sentido de la justicia, generosidad, etc.

Como docentes tenemos la responsabilidad y la obligación de educar. Esa responsabilidad nos aboca en el contexto del Centro a abordar y prevenir las situaciones en las que se producen alteraciones de la convivencia.

Por tanto, la pretensión de la propuesta, es colaborar en la mejora del clima escolar a través de la mediación “como herramienta para el diálogo, el encuentro interpersonal, y en la búsqueda de soluciones pacíficas a los conflictos que surjan en el centro escolar”<sup>7</sup>

A nivel particular, la elección de este Plan de mejora surge como consecuencia de haber constatado profesionalmente cómo influye en ocasiones las conductas disruptivas en el deterioro del clima de clase, así como en el equilibrio emocional del docente, y como deriva, no pocas veces, en la situación tristemente expresada como imposibilidad de dar clase” que se da más habitualmente de lo que ninguna administración puede consentir.

---

<sup>7</sup> Ponce González, Tania. *La mediación escolar en los centros educativos*. Septiembre de 2008 CSIF revista digital.

## 8.2 Marco teórico de la estrategia de mediación

La propuesta de mediación escolar tiene como marco teórico el Modelo Integrado, elaborado por el Seminario de Mediación y Tratamiento de Conflictos de la Universidad de Alcalá de Henares, bajo la dirección de Juan Carlos Torrego.

Tanto el modelo como la estructura formativa se basan en una amplia fundamentación teórica y en un proceso riguroso de investigación evaluativa <sup>8</sup>

Se denomina modelo integrado porque recoge las aportaciones más positivas de los modelos punitivo-sancionadores, y a la vez, propone un procedimiento democrático de elaboración de normas, y prevé consecuencias ante su incumplimiento.

Cuenta con una estructura especializada en el Centro que coordina las actuaciones de convivencia: El equipo de mediación, lo que se denomina Marco Protector, que desarrolla propuestas orientadas a la prevención de conflictos a través de medidas de tipo organizativo y curricular.

Por otra parte en la Comunidad Valenciana este marco teórico se ha positivado en una serie de normas que conforman el PLAN PREVI: Plan de Prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia en los centros escolares de la Comunidad Valenciana

Este plan ha sido concebido para dar respuesta a las necesidades detectadas por la propia comunidad educativa, por lo que cada una de sus iniciativas están diseñadas para atender a problemas concretos y reales.

---

<sup>8</sup> Según Concepción Martínez Virseda y Andrés Negro Moncayo (2007), *La convivencia en los centros educativos*. revista Innovación y Formación

Contempla tres tipos de medidas:

1. Medidas de prevención dirigidas al sistema educativo para que, desde el conocimiento y la información se pueda intervenir con instrumentos sencillos y operativos, y lograr que todos se sientan seguros, protegidos y participantes en un clima escolar donde la violencia no sea una respuesta tolerable.
2. Medidas de prevención concretas dirigidas a la población en riesgo. Con éstas se pretende que todo alumno/a que pueda sufrir alguna situación de violencia se sienta inmediatamente atendido.
3. Y por último, medidas de prevención y sensibilización dirigidas a toda la sociedad, puesto toda ella ha de verse implicada si se quiere tener éxito.

Al Plan PREVI le da soporte la siguiente normativa:

*DECRETO 233/2004, de 22 de octubre, del Consell de la Generalitat, por el que se crea el Observatorio para la Convivencia Escolar en los Centros de la Comunidad Valenciana.*

*DECRETO 166/2005, de 11 de noviembre, del Consell de la Generalitat, por el que se modifica el Decreto 233/2004, de 22 de octubre, por el que se creó el Observatorio para la Convivencia Escolar en los Centros de la Comunidad Valenciana.*

*ORDEN de 25 de noviembre de 2005, de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula la notificación de las incidencias que alteren la convivencia escolar, enmarcada dentro del Plan de Prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia en los centros escolares de la Comunidad Valenciana*

*ORDEN de 31 de marzo de 2006, de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el plan de convivencia de los centros docentes*

*ORDEN de 19 de enero de 2007 de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte por la que se convocan los Premios 2007 de la Comunitat Valenciana a las iniciativas, buenas prácticas educativas y planes de convivencia para la mejora de la convivencia y la prevención de la violencia escolar.*

### 8.3 La convivencia en el Centro: la mediación

En el Centro, como sucede en general, conviven alumnos a los que se les da el sobrenombre de nativos digitales, en aulas donde la multiculturalidad y la sociedad del conocimiento componen un mosaico que poco tiene que ver con la escuela de hace pocos años.

Efectivamente tenemos *“una escuela que enseña contenidos del siglo XIX con profesores del siglo XX, y alumnos del siglo XXI”*<sup>9</sup>.

Una escuela con conocimientos que quedan obsoletos cada diez años, y a veces menos, con vaivenes normativos según cada cambio político, con un modelo de referente familiar que atraviesa graves dificultades, y con una sociedad que propaga contra-valores como la violencia, o el éxito fácil.

Esta suma de condiciones, propicia que la tarea de educar sea cada día más compleja, y que resulte un titánico reto actuar desde el propio Centro para neutralizar algunas de las consecuencias que se deriva: los conflictos de convivencia, y la agresividad.

Este panorama obliga a la institución escolar a dotarse de recursos y herramientas en este caso a través del Plan de Convivencia que desde el ámbito de prevención como el de la intervención de respuesta a la problemática recurrente de conflictos de convivencia que con frecuencia obstaculizan la buena marcha del proceso de aprendizaje, y la gestión correcta de la institución escolar.

Con el fin de encauzar los múltiples matices de una problemática en la que inciden muchos factores, proponemos como estrategia de gestión de la convivencia una técnica concreta: **la mediación escolar**.

---

<sup>9</sup> ¿En qué siglo vive la escuela? El reto de la nueva cultura educativa. Monereo, Carles y Pozo, Juan Ignacio. Cuadernos de pedagogía número 298, enero de 2001

La finalidad es gestionar una herramienta basada en la comunicación, en la que se pone en valor el hablar desde uno mismo, haciendo explícitos los deseos, intereses, necesidades o sentimientos para responsabilizarse de ellos y ponerse en lugar del otro. Con esto, no sólo se pretende eliminar de la expresión toda carga de violencia, sino también que estaremos educando en el respeto y la tolerancia.

## **8.4 Objetivos**

### **Objetivo general:**

Prevenir y evitar la conflictividad en las aulas

### **Objetivos específicos:**

#### Objetivos con carácter preventivo.

1. Diseñar un Plan de formación común para toda la plantilla basado en el objetivo general marcado. Todo el claustro recibirá la misma formación, posteriormente serán las adaptaciones para Educación Infantil, en Educación Primaria, y Educación Secundaria, aparcando las iniciativas particulares de cada docente.

Se trabajarán los siguientes contenidos en las acciones formativas programadas:

*Primera fase:* el conflicto, análisis del conflicto, estilo de enfrentamiento, habilidades de comunicación, la mediación, la negociación, y el arbitraje.

*Segunda fase:* se ampliará la formación en temas tales como elaboración de normas, gestión de aula, participación de alumnos en las estructuras del Centro etc.

*Tercera fase:* Se analizarán y revisarán estrategias para afrontar las conductas disruptivas (actuaciones inapropiadas dentro del aula que impiden dar clase), realizar un taller sobre el acoso entre iguales.

2. Fomentar a través del Plan de Acción Tutorial las relaciones saludables y no violentas, con la adquisición de competencias para aprender a vivir juntos y educando en la empatía.

### Objetivos de intervención

1. Elaborar un Reglamento de Régimen Interno que implique a los diferentes miembros de la comunidad educativa en el objetivo general del Plan.
2. Crear una comisión de convivencia de Centro formada por la dirección, la orientadora la psicóloga, dos profesores, y un padre o madre del Consejo Escolar del Centro.
- 3 Programar talleres y experiencias basadas en proyectos de innovación educativos relacionadas con la resolución de conflictos, y generar procesos de mediación.
4. Planificar a través de la PGA actividades de carácter transversal que doten al alumnado de conocimientos sobre el conflicto como situación que forma parte de la vida y conozcan técnicas o habilidades para resolver problemas de convivencia.

### **8.5 Actuaciones:**

Para llevar a cabo los objetivos propuestos, plantearemos una serie de actuaciones partiendo de la base que los conflictos escolares susceptibles de ser tratados con la mediación podrían ser de diferente índole (*Ponce González, Tania. La mediación escolar en los centros educativos. Septiembre de 2008 csif revista digital*). Entre otros:

-La interculturalidad

- El fracaso escolar
- El absentismo escolar
- La violencia en general

En la mediación existirán distintas etapas por las que tendremos que pasar, desde que se solicita o no aceptar la mediación hasta el fin de la misma:

1. Premediación
2. Mediación
3. Temporalización
4. Composición del equipo de mediación
5. Evaluación
6. Inconvenientes

## 1 PREMEDIACIÓN

Presentación de las partes en conflicto. Cada parte firma un contrato de mediación en el que se establecerán las normas básicas de comunicación (no agredir, dejara hablar a la otra persona, etc.) Aceptando el proceso de mediación.

En esta fase a ambas partes en conflicto se les explica el motivo de la mediación, cada individuo referida el conflicto bajo su punto de vista. Es un momento clave, se expresan sentimientos en presencia de la otra parte. La persona mediadora, tomarán nota en un informe de premediación y recogerá las primeras impresiones como profesional sobre el conflicto a tratar.

## 2 MEDIACIÓN

En esta etapa se identifica el conflicto de ambas partes, y se consensua lo fundamental. Se intenta facilitar el diálogo y se invita a buscar soluciones.

Se evalúan las diferentes propuestas, las ventajas y dificultades, y se llegará a un acuerdo.

Finalizada esta fase, las partes firmarán un escrito donde se especifica lo que se ha consensuado. El mediador con ayuda de la comisión de convivencia realizará un informe.

Esta etapa requiere varias sesiones, la duración del proceso completo de mediación estaría entre 15 a 30 días, según el conflicto. Algunos profesionales recomiendan como mínimo cuatro sesiones en ésta fase

### 3.TEMPORALIZACIÓN

El proyecto de mediación tendrá como plazo para lograr los objetivos propuestos, tres cursos académicos se iniciará en el curso 2012/2013 de forma experimental en primer y segundo curso de la ESO, y seguirá haciendo extensivo al resto de cursos hasta su generalización.

Por tanto tendrá una vigencia de tres años, durante los cuales se incorporarán las modificaciones que se consideren oportunas.

Si de manera excepcional la necesidad de cambios detectados fuera considerada de gran impacto, y se diera por cumplida su vigencia, la Directora como responsable del Plan propondrá y coordinará a los responsables de los objetivos, a fin de consensuar si se diseña o no una nueva edición

### 4.COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE MEDIACIÓN

Se propone en esta primera época de implantación, que el equipo esté formado por seis alumnos, cuatro profesores y dos padres. Siempre serán personas que estén voluntariamente dispuestas a mediar en los conflictos de convivencia que surjan en el Centro.

Se establece el siguiente esquema de actuación:

- En conflictos entre alumnos, mediarán un alumno y un padre
- En conflictos entre profesorado mediarán un profesor y un alumno.

El equipo de mediación supervisará las actuaciones y los acuerdos adoptados entre las partes. Es importante tener presente:

- La participación es siempre voluntaria para ambas partes en conflicto
- Las partes pueden elegir a los mediadores
- El carácter confidencial de las sesiones
- El acuerdo o solución no es impuesto por los mediadores, surge de las partes en conflicto.
- El equipo mediador debe fomentar la comunicación, y tratar de ayudar a esclarecer la situación a través de preguntas, ordenando los temas y teniendo una escucha activa. Dejarán a las partes que lleguen a la solución sin juzgarlas, e intentarán crear en todo momento un clima de confianza para facilitar el diálogo.

## 5.EVALUACIÓN

Para establecer el grado de cumplimiento del Plan de actuación se llevaría a cabo una autoevaluación y revisión de las actuaciones diseñadas en las fases de premediación y mediación.

Los resultados serán cuantificados a través de:

- Seguimiento de las actuaciones de las dos partes en conflicto
- Encuesta a Padres, profesorado y alumnado.
- Revisión de los resultados del Centro en el observatorio de convivencia de la Consellería de educación, reflejado en el Plan PREVI.
- Entrevista a tutores.
- Memoria del equipo mediador.

## INDICADORES

1. Porcentaje de conductas disruptivas de baja y media intensidad registradas.
2. Porcentaje de horas de acción tutorial específica sobre modelos pacíficos de convivencia.
3. Número de acciones formativas ejecutadas sobre mediación, convivencia y comunicación.
4. Encuesta que recoja el grado de satisfacción del profesorado en cuanto a las actividades llevadas a cabo.
5. Grado de satisfacción de los padres con los resultados obtenidos
6. Grado de satisfacción del alumnado con los resultados obtenidos.

## 6.INCONVENIENTES

Como cualquier actividad humana, la mediación puede tener en torno a su proceso circunstancias imposibles de prever, y más aún teniendo en cuenta las situaciones de tensión que se dan en las partes en conflicto.

La dinámica de esta técnica se verá en dificultades cuando:

1. Las partes no respetan las normas pactadas.
2. No se reconoce la neutralidad de los mediadores
3. La comunicación no es fluida.
4. Las partes deciden no seguir con el proceso mediador.
5. Los cambios frecuentes de profesorado que se producen cada curso, incluso cambios en el equipo directivo, y en definitiva del personal que se ha formado para poner en práctica el proyecto.
6. Como consecuencia de la movilidad de la plantilla, la necesidad de formación cada curso escolar

## 9.CONCLUSIONES

A través del **Máster de Dirección y Gestión en Centros Educativos**, la Universidad Cardenal Herrera (UCH) ha abierto un espacio de estudio y reflexión sobre la realidad educativa actual, tan necesitada de autocrítica e innovación en sus prácticas.

Los contenidos desarrollados en el presente Máster, han permitido, un acercamiento amplio y riguroso a los temas relacionados con un modelo de dirección profesionalizado.

Así, aspectos como *“La Gestión del Proyecto Educativo y planteamientos institucionales”* *“La organización y gestión directiva de centros educativos”*, *“La gestión administrativa y económica: La calidad y evaluación institucional”* han sido trabajados on line con evaluación continua y una generosa tutorización.

Se completa el Proyecto de Dirección con una propuesta para mejorar la convivencia escolar, a través de la mediación, como herramienta de resolución pacífica de conflictos.

Todo esto junto con el prácticum y las sesiones presenciales, en formato conferencia, con profesionales de los temas programados, ha conformado bajo un aspecto multidisciplinar una visión teórica y práctica del ejercicio de la dirección.

Como se ha expuesto en el Trabajo de Fin de Máster, la dirección de los centros se ha llevado a cabo durante años gracias al voluntarismo y a la dedicación de una parte del profesorado.

Recordemos que la imagen de una escuela del siglo XIX, con profesores del siglo XX, y alumnos del XXI que nos decía Juan Ignacio Pozo<sup>10</sup>, tiene

---

<sup>10</sup> Monereo, Carles y Pozo Juan Ignacio (2011) *¿En que siglo vive la escuela? El reto de la nueva cultura educativa* Cuadernos de Pedagogía nº:298

urgente necesidad de que los sectores que la conformamos marchemos al unísono.

La actual sociedad del conocimiento nos aboca a un nuevo modelo de organización escolar y por tanto de dirección, donde la innovación y la gestión, ya sea pedagógica, curricular, del personal administrativo y económica, que nos permita por una parte, trabajar para una escuela más eficaz, y por otra, acercarnos a través de este nuevo modelo, a la deseada y necesaria calidad educativa y excelencia académica.

## 10.BIBLIOGRAFIA

Alcalá-Galiano Liñán, Natalia. *La conflictividad en los centros escolares*. Enero 2008 CSIF revista digital.

Bolívar (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED

Cela, Daniel (2012). *Una escuela en permanente estado de superación*. Revista Escuela nº 3944

Concepción Martínez Virseda y Andrés Negro Moncayo (2007), *La convivencia en los centros educativos*. (pp 31-32) Revista Innovación y Formación

Eukwist ,Inger (2006). *Repensar la Educación*. Madrid. Ediciones Internacionales Universitarias

Fernandez Enguita, Mariano. (1999) Art. *¿Es pública la escuela pública?* Cuadernos de Pedagogía. También en : <http://es.scribd.com/enguita>

García Correa, Antonio. (2008) *La Disciplina Escolar*. Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones,134 p.

Monereo, Carles y Pozo Juan Ignacio (2011) *¿En que siglo vive la escuela? El reto de la nueva cultura educativa* Cuadernos de Pedagogía nº:298

Montero Alcaide, Antonio. (2011) *Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español*. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653. n.º 56/1

Montero Alcaide, Antonio.(2008) *El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo*. Revista de Educación, 347. Septiembre-diciembre 2008, pp. 275-298

Pérez Barco, J.M. (2011). *STOP al acoso escolar*. Periódico ABC. Monográfico familia 7 octubre 2011

Pérez Porcel, Jose A., et al (2001). *Perfeccionamiento para el ejercicio de la función directiva en centros educativos*. Grupo editorial universitario y Sector Nacional de Enseñanza CSIF

Ponce González, Tania. *La mediación escolar en los centros educativos*. Diciembre de 2008 CSIF revista digital.

Torrego Seijo, J.C (Coord.) (2006) *Modelo integrado de mejora de la convivencia*. Barcelona, Graó.

Torrego Seijo, J.C (Coord. y coautor) (2000) *Mediación de conflictos en instituciones educativas*. Madrid: Narcea.

Torrego Seijo y Arturo Galán González. (2008) *Investigación evaluativa sobre el programa de mediación de conflictos en centros escolares* Revista de Educación, 347. Septiembre-diciembre 2008, pp. 369-394

## 11.ANEXOS

El contenido de la encuesta sobre conflictividad escolar que se adjunta fue elaborado en junio de 2006, y su ámbito fueron los centros de Primaria y Secundaria de todas las Comunidades Autónomas.

Su elaboración está enmarcada en el “*Plan de Mejora de la vida educativa y académica de los centros docentes*” realizado por el sindicato CSIF.

Los responsables de dicho Plan advierten que no se trata de un estudio científico al uso, se trata de la recogida de datos expresada por 12.376 docentes de los que 8.596 (69%) corresponden a Secundaria y 3.780 (31%) a Primaria, que quisieron contestar a un tema muy sensible para la comunidad escolar.

Las conclusiones son las siguientes:

1. La alteración de la convivencia es una realidad en nuestros centros docentes que afecta fundamentalmente a Secundaria pero que, sorprendentemente, no es ajena al tramo de la Educación Primaria
2. La denominada “alta conflictividad” (agresiones físicas) tiene una baja incidencia mientras que el verdadero problema está originado por lo que en CSIF hemos denominado “baja conflictividad”: insultos, descalificaciones, etc. Esto se corrobora con la comprobación de que la gran mayoría del profesorado encuestado (86%) manifiesta haber sufrido algún tipo de agresión alguna vez, hecho que se ha producido fundamentalmente por alumnos y en el aula.
3. Un aspecto llamativo es que el 73% del profesorado de Secundaria encuestado admite haber sufrido algún tipo de agresión verbal. Este dato corrobora de nuevo lo que CSIF está diciendo desde que empezó

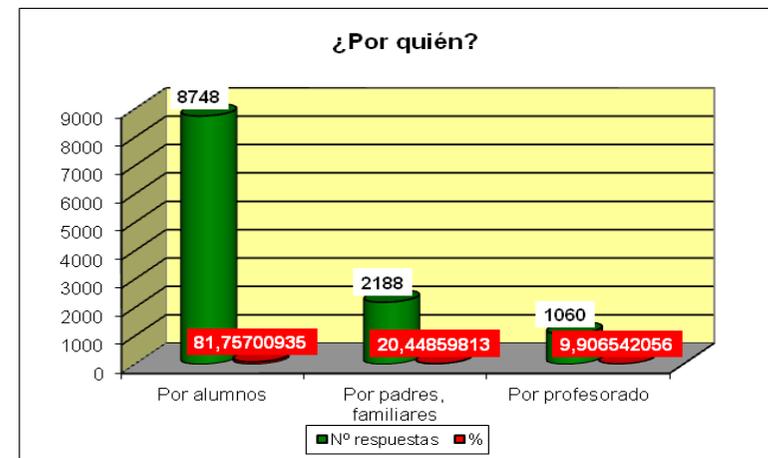
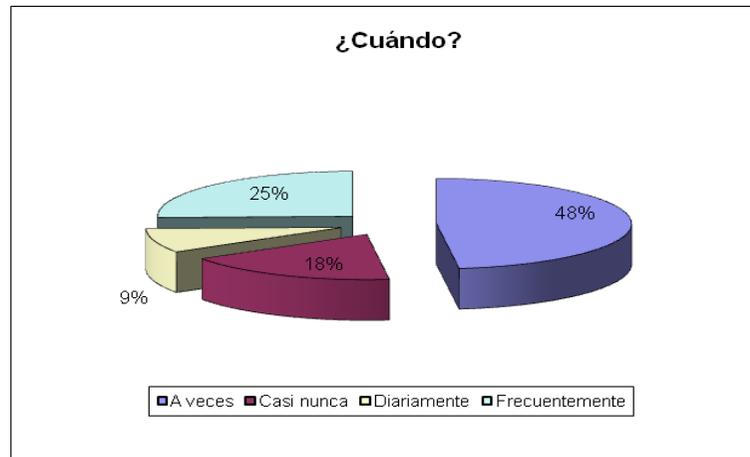
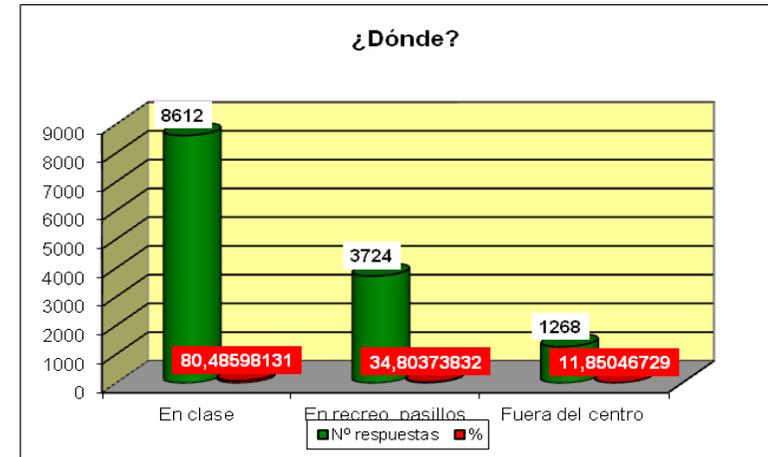
la campaña sobre convivencia, que la “baja conflictividad” es el auténtico problema de los centros docentes españoles.

4. El 25% del profesorado de Secundaria ha tenido alguna baja como consecuencia de algún tipo de agresión.
5. El 49% manifiesta encontrarse desmotivado para el ejercicio de la docencia. Este porcentaje se incrementa en Secundaria al 51%. Este dato debería ser suficiente para encender todas las alarmas del Ministerio de Educación y de las Consejerías de Educación de las distintas Autonomías. ¿Cómo pretende el MEC implantar la LOE sin ganarse y proporcionar motivación al profesorado? ¿Piensa que tiene el MEC alguna posibilidad de llevar a cabo la reforma sin contar con el profesorado?
6. Creación de estructuras específicas de **mediación escolar** en los centros educativos.
7. Para CSIF el dato más contundente es éste: el 81% del profesorado encuestado pide la concesión de autoridad al docente como principal herramienta de choque.

La sensibilización por parte de algunos sectores de la Comunidad Educativa determinó que se establecieran los demandados protocolos y Planes Preventivos de Actuación en caso de alteración de la convivencia, como así se había regulado en la Comunidad Valenciana con el Plan PREVI

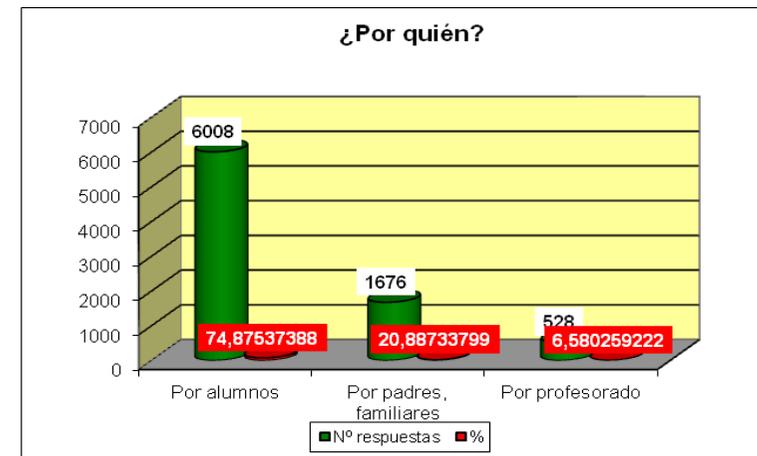
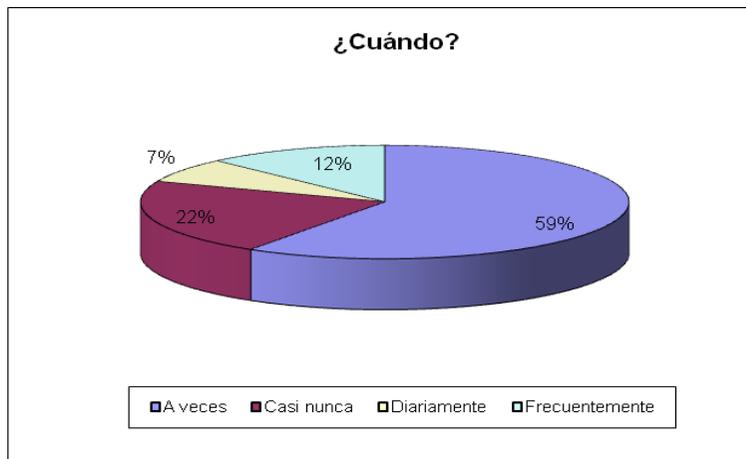
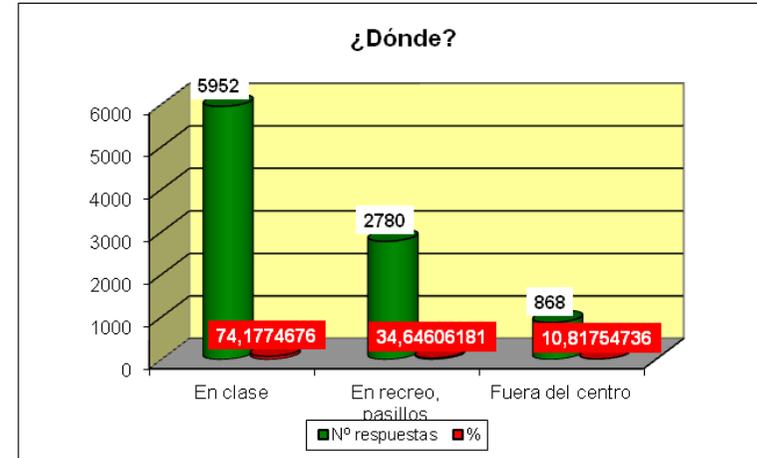
## PRIMARIA Y SECUNDARIA

1. ¿TE HAS SENTIDO ALGUNA VEZ MENOSPRECIADO O HAS SUFRIDO FALTA DE RESPETO? (MALAS CARAS, CONTESTACIONES, PORTAZOS, "NO ME DA LA GANA")



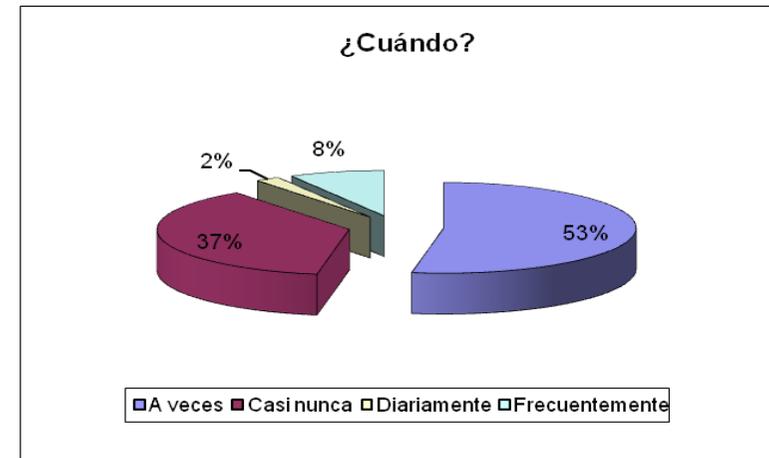
## PRIMARIA Y SECUNDARIA

2. ¿TE HAS SENTIDO ALGUNA VEZ AGREDIDO VERBALMENTE?

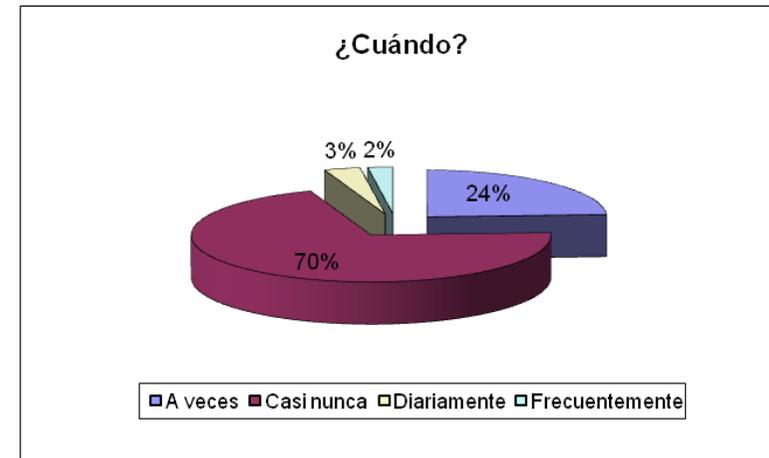


## PRIMARIA Y SECUNDARIA

3. ¿TE HAN AMENAZADO O TE HAS SENTIDO ALGUNA VEZ AMENAZADO?

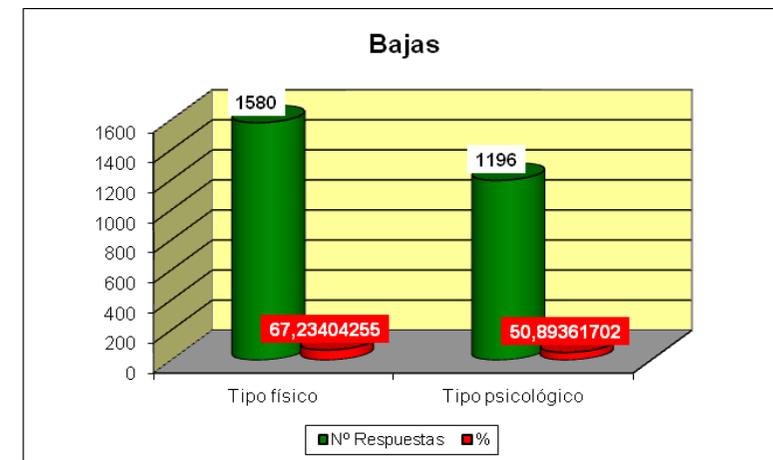
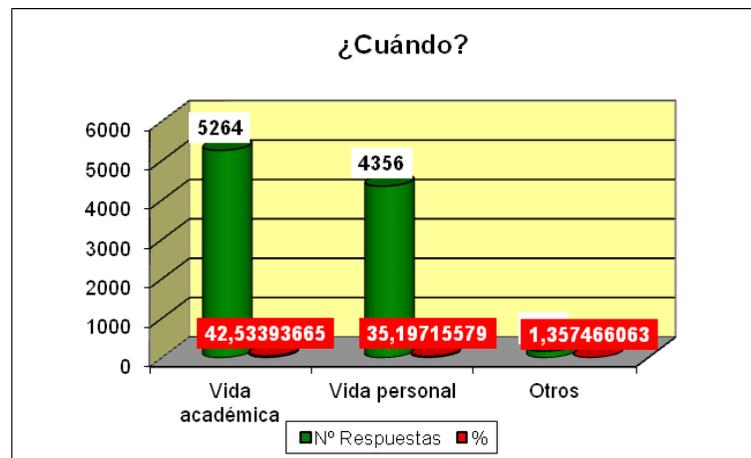
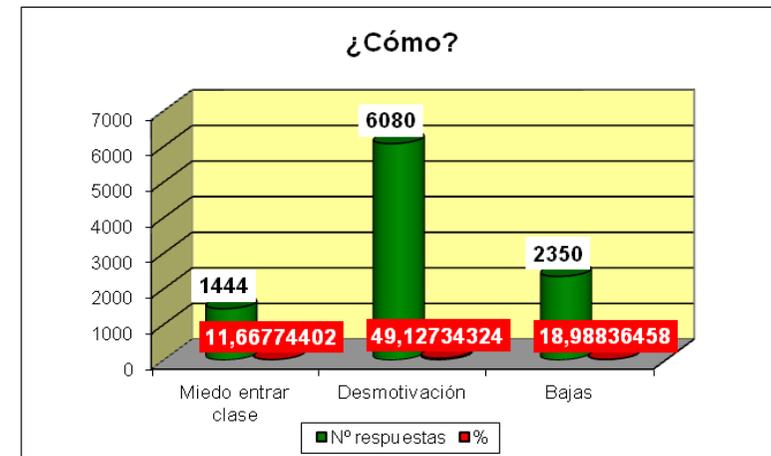
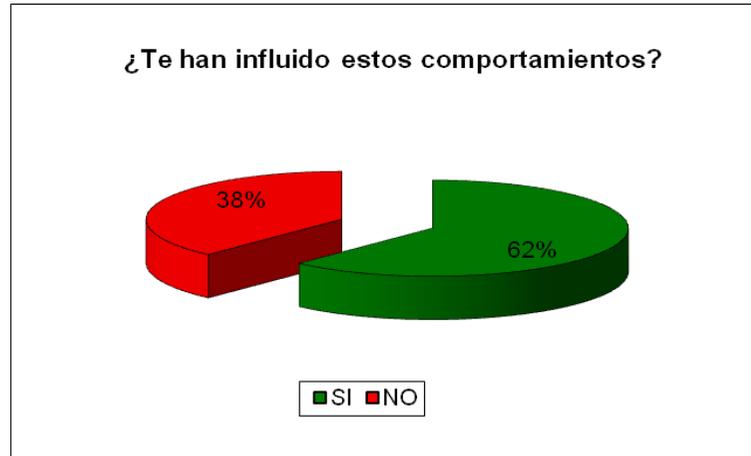


4. ¿HAS SIDO AGREDIDO FÍSICAMENTE ALGUNA VEZ?



## PRIMARIA Y SECUNDARIA

### 5. ¿TE HAN INFLUIDO ESTOS COMPORTAMIENTOS?



## PRIMARIA Y SECUNDARIA

6. ¿CREES QUE EXISTEN SOLUCIONES PARA RESOLVER LA BAJA CONFLICTIVIDAD?

