



CEU

*Universidad
Cardenal Herrera*

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

**PROYECTO DE GESTIÓN Y
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA –
*IES LES ALFÀBEGUES***

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

CURSO 2013-2014

Trabajo Fin de Máster

Presentado por:
JOSEP ALOY MARTÍNEZ

Dirigido por:
VICENTE MARCHANTE VILLANUEVA

Valencia a 25 de junio de 2014



CEU

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

**PROYECTO DE GESTIÓN Y
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA –
*IES LES ALFÀBEGUES***

IIIª EDICIÓN MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
CENTROS EDUCATIVOS

CURSO 2013-2014

Trabajo Fin de Máster

Presentado por:
JOSEP ALOY MARTÍNEZ

Dirigido por:
VICENTE MARCHANTE VILLANUEVA

Valencia a 25 de junio de 2014



CEU

RESUMEN

El trabajo final de máster (TFM): Proyecto de gestión y dirección estratégica IES *Les Alfàbegues*, consiste básicamente en un trabajo de análisis, planificación estratégica y establecimiento de actuaciones para la mejora del centro educativo. Este proyecto se construye cimentado en el concepto de calidad, impulsando la autoevaluación para la mejora continua y la rendición de cuentas. Además se propone una estrategia innovadora con la finalidad de ampliar la formación académica del alumnado, orientada a potenciar la competencia investigadora, lo cual supone una ventaja competitiva de diferenciación para el centro citado.

Las razones principales de la preferencia del proyecto de dirección para el TFM, es la importancia de este documento para optar a la dirección de un centro educativo en la actualidad y la posibilidad de aplicar una amplia parte de los contenidos cursados en el Máster. La metodología utilizada consta básicamente de detección y estudio de la bibliografía y normativa pertinente, la recopilación y análisis de información del centro educativo, así como el desarrollo del marco y del proyecto descrito.

El objetivo principal del TFM es elaborar un proyecto de gestión y dirección estratégica real y adecuado a las necesidades actuales del IES *Les Alfàbegues*. La conclusión principal de su elaboración es la importancia de planificar e impulsar una línea estratégica adecuada a las necesidades, características y contexto del centro educativo. Igualmente es esencial optimizar mediante las herramientas y actuaciones apropiadas, tanto el trabajo previo de análisis y valoración, como una posterior implantación que penetre en la cultura del centro.



CEU

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. OBJETIVOS	8
4. MARCO NORMATIVO Y TEÓRICO	9
5. METODOLOGÍA	37
6. PROYECTO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	39
6.1. Criterios y propuesta de dirección.....	39
6.2. Contexto del centro educativo.....	43
6.3. Historia y descripción del centro educativo	46
6.4. Diagnóstico de los principales procesos del centro educativo	50
6.5. Misión, visión y valores acordes con el IES <i>Les Alfàbegues</i>	58
6.6. Análisis y planteamiento de temas estratégicos	60
6.7. CMI y plan de actuación	63
6.8. Implantación en el centro	68
6.9. Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas	69
7. ESTRATEGIA INNOVADORA	71
7.1. Definición del problema	71
7.2. Antecedentes investigados	71
7.3. Finalidad y objetivo	72
7.4. Estructura y elaboración	73
7.5. Evaluación	75
8. CONCLUSIONES	76
9. BIBLIOGRAFÍA	78



1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de máster (TFM), consiste básicamente en la elaboración de un proyecto de dirección estratégica para el centro educativo: IES *Les Alfàbegues* (Bétera). Además, se plantea una estrategia innovadora con la finalidad de mejorar un aspecto concreto de la formación del alumnado, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje del centro docente.

El proyecto de dirección es un documento que se realiza principalmente para presentar la candidatura al ejercicio de la dirección en un centro educativo. La LEY ORGANICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), contempla, en el capítulo IV, del título V, el marco para la dirección de los centros públicos y determina el procedimiento de selección del director o directora de los centros docentes, introduciendo como requisito para ser candidato el presentar un proyecto de dirección.

Las diferentes resoluciones por las que se convocan concursos de meritos para la selección y nombramiento de directores en los centros docentes públicos, en el ámbito de la Generalitat Valenciana, establecen también en esta línea como requisito de participación, la presentación de un proyecto de dirección diferenciado para cada uno de los centros solicitados.

Por tanto, el proyecto de dirección se constituye como un documento indispensable para optar a la dirección de un centro educativo en la actualidad. También constituye una herramienta importante para impulsar la planificación y el establecimiento de una línea estratégica de actuación en el centro educativo, así como realizar su seguimiento, evaluación y rendición de cuentas tanto a la administración como a la comunidad educativa.



CEU

Se incluye el término *estratégico*, en el título del proyecto de dirección, ya que el documento pretende abarcar la planificación a medio y largo plazo (la LOE prevé que el nombramiento del director o directora tendrá una duración de cuatro años, renovable por períodos de igual duración). El proyecto no está enfocado a la resolución de conflictos menores que aparecen en el corto plazo, se crea por el contrario para establecer unas líneas de actuación de más relevancia en el centro, para su desarrollo en el futuro próximo, esto representa la *actuación estratégica*.

Asimismo se denomina también *de gestión*, porque este proyecto abarca también aspectos que pueden pertenecer a la citada gestión del centro educativo. En la LEY ORGÁNICA de EDUCACIÓN (LOE) 2/2006, del 3 de mayo, se hace referencia a un proyecto de gestión sin especificar su contenido. Este proyecto puede contemplar la definición de la actividad económica, la planificación y control de la institución, así como también la ordenación y utilización de los recursos. Este texto legal se encuentra concretamente en el Título V: Participación, autonomía y gobierno de los centros; Capítulo II. Autonomía de los centros; Artículo 120:

1. Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente [...]
2. Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.

Por otra parte, la estructura del proyecto de gestión y dirección estratégica que se expone a continuación se construye cimentado en la calidad educativa (mejora continua) y consta de los siguientes puntos:



CETI

Criterios y propuesta de dirección, en el cual se describe el modelo de dirección; *Contexto del centro educativo*, se realiza un estudio del entorno a nivel social, económico y cultural; *Historia y descripción del centro educativo*; breve descripción de las características del centro y de su historia; *Diagnostico de los principales procesos del centro educativo*, análisis y valoración de los procesos fundamentales del centro; *Misión, visión y valores acordes con el IES Les Alfàbegues (Bétera)*, planteamiento de la misión, visión y valores acordes con el centro; *Planteamiento de temas estratégicos*, se analiza el centro educativo (DAFO...) y se establecen las líneas estratégicas de actuación; *CMI (Cuadro de Mando Integral) y plan de actuación*, se formaliza la estrategia del centro, su despliegue, así como la construcción de un plan con actuaciones concretas atendiendo a las necesidades del centro; *Implantación*, se describe la comunicación de la estrategia y su puesta en marcha; *Evaluación, seguimiento y rendición de cuentas*, se establece básicamente el modo de evaluar el proyecto y la función directiva.

Por último, la estrategia innovadora que se expone en el punto siete del trabajo, pretende ser un recurso que constituya una novedad, un cambio original y estable que proporcione una mejora dentro proceso de enseñanza–aprendizaje del centro educativo. Para su consecución, se ha aplicado el modelo de investigación más desarrollo más innovación (I+D+i).

La comunidad educativa es un reflejo de la sociedad y presenta, como esta, un cambio constante que demanda respuestas creativas e innovadoras. Por esto, es importante para los centros educativos el impulso de estrategias innovadoras bien diseñadas y planificadas dentro del marco normativo y de los valores del centro. Asimismo, la innovación como recurso estratégico, puede implicar una visión de la gestión y de la organización de los centros educativos que repercuta de manera positiva en cualquier proceso del centro docente.



2. JUSTIFICACIÓN

Las razones principales que han determinado la elección del proyecto de dirección para el Trabajo Final de Máster (TFM), son la posibilidad de abarcar gran parte de los contenidos cursados en el máster y la utilidad futura para la promoción en la carrera docente. Además, se pretende que tenga una utilidad práctica para la actual dirección del centro educativo: IES *Les Alfàbegues* (Bétera).

Evidentemente, este proyecto de dirección expuesto a continuación, no se realiza para aspirar a la dirección del centro citado, pero si puede constituir una base sobre la cual trabajar en el ejercicio de un cargo directivo o en una futura candidatura, atendiendo y adecuando el documento a las particularidades y situación del centro educativo para el cual se opte y a las pautas de presentación de la convocatoria (extensión, partes, etc.).

El proyecto de dirección según la <<RESOLUCIÓN de 20 de marzo de 2014, del director general de Centros y Personal Docente, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos de la Generalitat. [2014/2394]>> debe contener, siguiendo el anexo III, los siguientes apartados:

La descripción y análisis de las características más relevantes del centro. Dentro del análisis, se señalarán aquellos aspectos que, a juicio del aspirante sean positivos o negativos en la organización y el funcionamiento del centro. Objetivos básicos que se pretenden alcanzar con el ejercicio de la función directiva. Líneas de actuación y planes concretos que permitan la consecución de los objetivos. Composición del equipo directivo. Procedimientos de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto. Cualquier otro aspecto que el



CEPII

aspirante considere relevante. El documento tendrá una extensión máxima de 30 páginas DIN A-4 a una cara, fuente de letra Times New Roman de 12 puntos.

El proyecto de gestión y dirección estratégica expuesto en el presente trabajo, procura la ampliación de este concepto de proyecto directivo. Pretende desarrollar y adecuar sus apartados a un proyecto más completo basado en la calidad, con la finalidad añadida de convertirse en un documento promotor y de referencia en la planificación y gestión del centro educativo para su mejora continua.

Por otra parte, la elección del IES *Les Alfàbegues* (Bétera) para la realización de este proyecto, responde básicamente a la ubicación y al conocimiento tanto del centro como de su contexto, el autor es natural de la localidad de Bétera. Asimismo, no se realiza en el centro: IES Pere Vives Vich (Igualada, Barcelona), donde se ocupa plaza definitiva actualmente, porque pertenece a otra comunidad autónoma y el trabajo profesional en un futuro próximo se quiere desarrollar en la Comunidad Valenciana. Con esta elección, también se persigue mejorar en el conocimiento de la normativa y el funcionamiento de los centros educativos de secundaria en Valencia.

Por último, la estrategia innovadora se ha enfocado al proceso de enseñanza-aprendizaje, porque constituye el proceso más importante en un centro docente. La educación o formación integral del alumnado es la razón principal de existencia y el fin esencial que persigue cualquier institución educativa.

El autor ha constatado en sus años de experiencia docente (diez), así como en entrevistas informales con los docentes del IES *Les Alfàbegues* (Bétera), que el alumnado de la Educación Secundaria Obligatoria presenta carencias o dificultades en la búsqueda de



CEI

información, así como en la comprensión y en la expresión tanto escrita como oral de dicha información. Es por esto, que la estrategia planteada aspira concretamente a mejorar la competencia investigadora del alumnado así como su expresión escrita y oral. También se persigue que el alumnado reflexione sobre sus preferencias, encaminándolo hacia una especialidad, de esta manera se contribuye a potenciar la orientación profesional en el centro.

Se ha recurrido al modelo *I+D+i* porque es un esquema óptimo, tanto en el marco escolar como en otras áreas, para alcanzar la innovación a través de la investigación y el desarrollo. La investigación en el ámbito escolar se encamina normalmente a investigar la eficacia de materias curriculares, programas de enseñanza, recursos, estrategias planificadas. El desarrollo corresponde a un proceso de planificación y diseño con la experimentación o revisión de proyectos o estrategias. Este proceso debe optimizar un proyecto para obtener un cambio estable que suponga una mejora, si este cambio supone un avance que se diferencia significativamente del producto anterior, se puede constatar la innovación. En conclusión, representa una herramienta fiable para estudiar y dar solución a estas carencias que hemos descrito y que se enmarcan dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje del centro.



3. OBJETIVOS

Los objetivos principales del Trabajo Final de Máster (TFM), desarrollado en el presente documento, son:

1. *Elaborar un proyecto de gestión y dirección estratégica real y adecuado a las necesidades actuales del centro educativo: IES Les Alfàbegues (Bétera).*
2. *Desarrollar una estrategia innovadora, que represente una mejora, para algún aspecto del proceso de enseñanza-aprendizaje del centro.*
3. *Aplicar y desarrollar, con datos y cifras reales, gran parte de los contenidos cursados durante los módulos teóricos del máster.*
4. *Mejorar en el conocimiento de la normativa, organización y funcionamiento de los centros educativos de secundaria en la Comunidad Valenciana.*

Otros objetivos secundarios asociados a la elaboración del proyecto de gestión y dirección estratégica son:

1. *Establecer unos criterios de dirección claros y concisos.*
2. *Conocer y analizar el contexto del centro educativo.*
3. *Analizar y valorar la situación actual del centro educativo.*
4. *Realizar una planificación estratégica con las herramientas adecuadas que pueda ser utilizada por la dirección actual del IES Les Alfàbegues (Bétera).*
5. *Establecer un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el centro educativo.*
6. *Desarrollar un plan de mejora adecuado a las necesidades reales del centro educativo.*
7. *Establecer criterios para la evaluación, seguimiento y rendición de cuentas.*



CEU

4. MARCO NORMATIVO Y TEÓRICO

4.1. Marco normativo:

El proyecto de gestión y dirección estratégica que se desarrolla en el punto seis, se enmarca dentro de la normativa legal vigente para las enseñanzas de Secundaria y Bachillerato, así como la normativa correspondiente referida a los centros educativos públicos del mismo nivel educativo, en el ámbito territorial de la Comunidad Valenciana.

La normativa legal vigente en materia de educación es amplia, su exposición completa sería muy extensa. En este apartado se pretende citar y exponer brevemente aquellas leyes, reales decretos, decretos, ordenes etc. que tengan una mayor relevancia para el ejercicio de la dirección y para la educación en general en el nivel citado.

4.1.1. Ámbito estatal

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA - BOE el 29 de diciembre de 1978. Capítulo Segundo: Derechos y libertades. Sección 1ª: De los derechos fundamentales y de las libertades públicas. Artículo 27:

Se establece el derecho de todos a la educación y se reconoce la libertad de enseñanza. Se describe el objeto de la educación: el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales. También establece que los poderes públicos garantizaran el derecho que asiste a los padres para que sus hijos reciban la formación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones. Determina la enseñanza básica como obligatoria y gratuita. Dispone que los poderes públicos garantizaran el derecho de todos a la educación, mediante una



CEU

programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.

Determina que 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. Establece que los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes.

LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE). Texto consolidado, última modificación: 10 de diciembre de 2013.

En su título preliminar establece que todos los españoles tienen derecho a una educación básica que les permita el desarrollo de su propia personalidad y la realización de una actividad útil a la sociedad. Esta educación será obligatoria y gratuita en el nivel de educación general básica y, en su caso, en la formación profesional de primer grado, así como en los demás niveles que la ley establezca. También consta el derecho a acceder a niveles superiores de educación, en función de sus aptitudes y vocación, sin que en ningún caso el ejercicio de este derecho esté sujeto a discriminaciones debidas a la capacidad económica, nivel social o lugar de residencia del alumno. Por último dice que los extranjeros residentes en España tendrán también derecho a recibir la educación a que se refieren los apartados uno y dos de este artículo.

En artículos y capítulos posteriores describe: Los fines de la actividad educativa; La libertad de cátedra de los profesores y la orientación de su ejercicio a los fines establecidos en la ley; Los derechos y deberes de los padres o tutores en relación con la educación de sus hijos o pupilos; La libertad de asociación y los fines de las asociaciones



CEU

de padres de alumnos; Los derechos y deberes de los alumnos, así como su derecho de asociación; Las disposiciones generales de los centros docentes, tanto públicos como privados; La participación en la programación general de la enseñanza; Los órganos de Gobierno de los Centros públicos (derogado) y de los centros privados.

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE). Texto consolidado, última modificación: 12 de marzo de 2011.

Presenta en su texto los siguientes apartados: TÍTULO PRELIMINAR: Capítulo I -Principios y fines de la educación; Capítulo II - La organización de las enseñanzas y el aprendizaje a lo largo de la vida; Capítulo III - Currículo; Capítulo IV - Cooperación entre Administraciones educativas. TÍTULO I - Las Enseñanzas y su Ordenación: Capítulo III - Educación secundaria obligatoria; Capítulo IV– Bachillerato. TÍTULO II - Equidad en la Educación: Capítulo I - Alumnado con necesidad específica de apoyo educativo; Capítulo II - Compensación de las desigualdades en educación; Capítulo III - Escolarización en centros públicos y privados concertados (admisión de alumnos); Capítulo IV - Premios, concursos y reconocimientos. TÍTULO III - Profesorado: Capítulo I - Funciones del profesorado; Capítulo II - Profesorado de las distintas enseñanzas; Capítulo III - Formación del profesorado; Capítulo IV - Reconocimiento, apoyo y valoración del profesorado. TÍTULO IV - Centros docentes: Capítulo I - Principios generales; Capítulo II - Centros públicos. TÍTULO V - Participación, autonomía y gobierno de los centros: Capítulo I - Participación en el funcionamiento y el gobierno de los centros; Capítulo II - Autonomía de los centros; Capítulo III - Órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente de los centros públicos.

Se detalla en el Capítulo IV - Dirección de los centros públicos. El equipo directivo (Artículo 131: composición, nombramiento...); Competencias del director (Artículo 132), modificado por la LOMCE.



CEU

Además se determina en este Capítulo IV: la Selección del director (Artículo 133), los requisitos para ser candidato a director (Artículo 134), Procedimiento de selección (Artículo 135), Nombramiento (Artículo 136), Nombramiento con carácter extraordinario (Artículo 137), Cese del director (Artículo 138), Reconocimiento de la función directiva (Artículo 139).

Por último se establece en el TÍTULO VI - Evaluación del sistema educativo. TÍTULO VII - Inspección del sistema educativo. Capítulo I - Alta Inspección; Capítulo II - Inspección educativa. TÍTULO VIII - Recursos económicos

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE). Esta Ley orgánica supone una modificación parcial de la Ley anterior como dice en el “Artículo único. Modificación de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación”.

Entre otras modificaciones y nuevas aportaciones, se detalla en esta Ley orgánica de Educación en el Capítulo III el Currículo, sus elementos y la distribución de competencias; Se añade un artículo 23 bis sobre los Ciclos de Educación Secundaria Obligatoria: <<La etapa de Educación Secundaria Obligatoria se organiza en materias y comprende dos ciclos, el primero de tres cursos escolares y el segundo de uno. El segundo ciclo [...] tendrá un carácter fundamentalmente propedéutico>>. Se especifica la Organización del primer ciclo de Educación Secundaria Obligatoria y del cuarto curso de la citada etapa; También fija la Evaluación y promoción; La Evaluación final de Educación Secundaria Obligatoria; El Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria; La Organización general del Bachillerato.(artículo 34), su evaluación y promoción, así como su evaluación final y titulación.



CEU

Otras modificaciones y novedades están relacionadas con el alumnado con dificultades específicas de aprendizaje; Admisión del alumnado; Programación de la red de centros, Tecnologías de la Información y la Comunicación; Participación en el funcionamiento y el gobierno de los centros públicos y privados concertados; Recursos; Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes; Normas de organización, funcionamiento y convivencia; Competencias del Consejo Escolar; Competencias del director (artículo 132, *ver anexo*), selección, requisitos y nombramiento; Organismos responsables de la evaluación y la Evaluación general del sistema educativo.

4.1.2. Ámbito de la Comunidad Valenciana

DECRETO 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria. [97110025]

Este decreto contempla (entre otros aspectos de carácter general): Los órganos de Gobierno de los Institutos de Educación Secundaria (unipersonales y colegiados), competencias del director/a (artículo 15, *ver anexo*); La participación de los padres y madres de alumnos y del alumnado en el centro; Los órganos de coordinación docente; La autonomía pedagógica y organizativa de los institutos; El consejo de delegados de alumnos o el régimen de enseñanzas.

DECRETO 112/2007, de 20 de julio, del Consell, por el que se establece el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria en la Comunitat Valenciana. [2007/9717].

El Decreto citado representa el desarrollo para la educación secundaria obligatoria de lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, y en el Real Decreto 1631/2006, de 29 de diciembre, por el que se



CEU

establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Secundaria Obligatoria. Se fija para la Comunidad Valenciana como currículo de la educación secundaria obligatoria: los objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación de esta etapa educativa. También establece los principios generales, la finalidad de la etapa, la organización de los cursos, Promoción, Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria, Atención a la diversidad, Programas de diversificación curricular, Autonomía de los centros, Evaluación de la etapa, entre otros.

Su documento análogo para Bachillerato es:

DECRETO 102/2008, de 11 de julio, del Consell (DOCV 15.07.2008), el cual se encuentra modificado por el DECRETO 115/2012, de 13 de julio, del Consell, de modificación del Decreto 102/2008, de 11 de julio, por el que se establece el currículo del Bachillerato en la Comunitat Valenciana (DOCV 16.07.2012).

ORDEN de 18 de mayo de 1995, de la Conselleria de Educación y Ciencia, por la que se delega en los directores de los centros docentes no universitarios de titularidad de la Generalitat Valenciana determinadas facultades ordinarias en materia de contratación y se aprueban las normas que regulan la gestión económica de dichos centros. [95/4412]

Como se indica en su título establece las pautas para la gestión económica y la contratación en los centros docentes no universitarios.

ORDEN de 22 de marzo de 2005, de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana. [2005/X3903]



CEU

Se destaca el punto *Tercero*. Niveles de la Red de Centros de calidad educativa:

Nivel I: Estará integrado por todos aquellos centros que deseen iniciar la planificación de la implantación de un sistema de gestión de calidad. Estos centros deberán elaborar y llevar a cabo un proyecto que contenga:

– Análisis de la situación inicial del centro. – Justificación de la necesidad de iniciar la planificación del proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad. – Desarrollo de su política de calidad: misión, visión y valores; su mapa de procesos (estratégicos, clave y de apoyo); y sus indicadores para la gestión de calidad.

Nivel II: Pertencerán al segundo nivel los centros que ya tengan planificado el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad y cuyo propósito sea el de implantar dicho sistema. Estos centros deberán elaborar y llevar a cabo un proyecto que contenga:

– La política de calidad del centro. – La identificación del modelo de gestión a implantar en el centro (Normas ISO, modelo EFQM, etc.). – La implantación efectiva del sistema de indicadores de calidad. – La implantación de procesos de autoevaluación (internos y/o externos) – La implantación de la metodología de planificación de calidad: definición de objetivos, metas, etc.

Nivel III: Finalmente, se integrarán en el tercer nivel los centros que deseen consolidar el sistema de gestión de calidad ya implantado. Estos centros deberán elaborar y llevar a cabo un proyecto de mejora que contenga:

– Memoria del proceso de implantación del sistema de gestión de calidad. – Memoria de la autoevaluación.



CEU

RESOLUCIÓN de 20 de junio de 2013, de la Dirección General de Centros y Personal Docente, por la que se fija el calendario escolar del curso académico 2013-2014.[2013/6678]

La anterior resolución establece, como se describe en su enunciado, el calendario escolar para el curso 2013/2014.

RESOLUCIÓN de 10 de julio de 2013, de las direcciones generales de Centros y Personal Docente, y de Innovación, Ordenación y Política Lingüística, por la que se dictan instrucciones en materia de ordenación académica y de organización de la actividad docente en los centros que impartan Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato durante el curso 2013-2014. [2013/7361]

El documento citado representa un referente para el funcionamiento de un centro docente durante el curso 2013/14 en el ámbito de la Comunidad Valenciana, ya que fija todos los aspectos básicos del centro y cita la normativa vigente que lo regula. Los puntos en que se estructura son básicamente: Proyecto educativo (plan de normalización lingüística, plan de convivencia, plan de acción tutorial, plan de atención a la diversidad, plan para el fomento de la lectura, plan de transición de la educación primaria a la educación secundaria obligatoria, reglamento de régimen interior); Programación general anual (horario general y/o especial del centro, criterios pedagógicos para la elaboración de los horarios del alumnado, programaciones didácticas / memoria, calendario de evaluaciones / recuperaciones, actividades complementarias / extraescolares, servicios complementarios, Libros de texto / materiales curriculares, elaboración / seguimiento PGA); Programas lingüísticos (...); Órganos de coordinación docente (...); Personal no docente (...); Personal docente (...); Enseñanzas (ESO: evaluación, materias optativas, alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, exenciones / convalidaciones, religión, etc.; Bachillerato:



CEU

acceso, evaluación, materias optativas, etc.); Criterios para la constitución de grupos y confección de horarios; Matrícula; Centros.

RESOLUCIÓN de 20 de marzo de 2014, del director general de Centros y Personal Docente, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos de la Generalitat. [2014/2394]

Referente al acceso a la dirección, particularmente a la valoración del candidato/a y de su proyecto de dirección, se destaca de la resolución anterior (apartado *Sexta: Procedimiento de selección*) lo siguiente:

6.1. La selección se realizará por concurso de méritos, conforme a los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad y se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, la valoración del proyecto de dirección, y la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor o profesora. Se valorará de forma especial la experiencia previa en un equipo directivo, la situación de servicio activo, el destino, trabajo previo y labor docente desarrollada en el centro cuya dirección se solicita, así como, haber participado con una valoración positiva en el desarrollo de las acciones de calidad educativa [...]

6.2. Valoración del proyecto de dirección y de los méritos de los candidatos. El proyecto de dirección será valorado de cero a cuarenta puntos. La comisión de selección establecerá indicadores que permitan valorar y ponderar cada uno de los apartados del proyecto (anexo III) y el proyecto en su conjunto, con los siguientes criterios: Adecuación a la realidad del centro y su contexto; Pertinencia de las propuestas; Viabilidad; Concreción y claridad; Originalidad y carácter innovador; Calidad y coherencia global [...].



CEU

4.2. Marco teórico:

4.2.1. Dirección de centros educativos públicos

La actividad directiva en los centros docentes, según indica Juan Miguel Sánchez Ramón, tiene una repercusión evidente sobre la calidad del centro educativo. Por extensión, esta influencia abarca a la docencia y al rendimiento de los alumnos que es la finalidad última de la institución escolar. Siguiendo a este autor, el modelo directivo en los centros educativos a nivel europeo se encamina a modelos más pedagógicos, más participativos y más especializados o profesionalizados. En España, se tiende en los últimos años a modelos más participativos y democráticos aunque se observa una carencia de liderazgo educativo, marcado por una dependencia excesiva hacia la comunidad educativa que convierte al director básicamente en un enlace entre el centro docente y la administración. Esta dependencia extrema se produce primeramente por el sistema de elección y la ausencia de una profesionalización o especialización del cuerpo directivo.

La LOMCE modifica el aspecto de la selección del director, estableciendo que más de un cincuenta por cien de la comisión evaluadora serán representantes de la administración educativa. Además le atribuye competencias que anteriormente ejercía el consejo escolar como la de aprobar los documentos del centro. Por tanto, otorga más autonomía al director para ejercer sus funciones en relación con la comunidad educativa aunque también se aumenta el control de la administración educativa en detrimento de las familias y el resto de la citada comunidad educativa.

Podemos contrastar lo expuesto anteriormente en relación a la selección del director en el Artículo 135, procedimiento de selección:



CEU1. Para la selección de los directores en los centros públicos, las Administraciones educativas convocarán concurso de méritos y establecerán los criterios objetivos y el procedimiento de selección, así como los criterios de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado.

2. La selección será realizada por una comisión constituida por un lado por representantes de las Administraciones educativas, y por otro, en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro de profesores de dicho centro [...].

También se puede observar lo expuesto anteriormente en las competencias del director: Artículo 132:

g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.

l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente ley orgánica.

m) Aprobar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente [...].

La función directiva es compleja porque debe atender básicamente a dos dimensiones diferentes: la administración educativa y la comunidad educativa. Por esto, de un lado el director debe conocer, cumplir y hacer cumplir la normativa vigente con transparencia e igualmente ejercer un



CEIT

liderazgo educativo y organizativo en la institución, capaz de motivar e integrar a la comunidad educativa entorno a un proyecto común.

Según Carlos Rosales López, en su artículo: Función directiva: hacia un liderazgo educativo, se reconocen como actividades de la dirección la gestión y organización, orientadas al aspecto económico, administrativo, social y pedagógico. También se analiza la situación actual en España, donde el aspecto pedagógico se presenta menguado por las otras tareas en la función directiva. Cabe remarcar que el fin esencial de un centro educativo es la enseñanza aprendizaje y por tanto todo, de manera esencial las tareas directivas, deben orientarse a la mejora de este proceso.

En esta línea la actual <<RESOLUCIÓN de 20 de marzo de 2014, [...] de selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos de la Generalitat. [2014/2394]>> incorpora en el procedimiento de selección la <<valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor o profesora>> la cual cosa contribuye a que el perfil del director/a represente una calidad en su labor y pueda ejercer en coherencia un liderazgo pedagógico en el centro. Por otra parte, esta insuficiencia de dirección pedagógica también es debida, a que la intervención de la dirección en el proceso de enseñanza aprendizaje tiene una consideración en la actualidad en España como de intromisión en la actividad docente. La evaluación y rendición de cuentas es un aspecto capital en la educación actual y se debe tender a su aplicación a todos los niveles.

En este sentido, siguiendo las palabras de Antonio Montero Alcaide en su artículo: Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español, la función directiva en el aspecto pedagógico debería abarcar básicamente el impulso de un proyecto educativo



CEPII
integrador acorde con el alumnado del centro, asesoramiento y supervisión de la enseñanza (la revisión y mejora de la práctica docente, evaluación del desempeño docente, procesos sistemáticos de formación y de innovación), seguimiento del progreso o resultados del alumnado, el establecimiento de un clima escolar positivo de aprendizaje (incentivación de la enseñanza, incentivación del aprendizaje), la creación de las condiciones para el trabajo cooperativo (espacios, tiempos, medios, asesoramiento técnico).

Las características y rasgos de un buen director, siguiendo diversos estudios sobre el tema, son: <<Gran energía, asertividad, habilidad para asumir iniciativas, apertura a nuevas ideas, tolerancia a la ambigüedad, sentido del humor, capacidad analítica y postura práctica ante la vida>> (Smith W. y Andrews R. *Instructional Leadership*, 1989. Cit. en Rosales C. *Función directiva. Revista de estudios y experiencias educativas. ADAXE*, 2001). Igualmente es primordial la <<capacidad para la comunicación, para compartir responsabilidades, integridad profesional, capacidad de intervenir en el momento y el lugar preciso, capacidad para constituir una referencia modélica>> (Wildy H. y Wallace J. *Resolving the Dilemma of strong and Shared Leadership*. 1994. Cit. en Rosales C. *Función directiva Igualmente. Revista de estudios y experiencias educativas ADAXE*, 2001)

El director escolar como líder debe, según María Teresa Palomo Vadillo, ser capaz de: <<anticipar y tener visión futura de la organización; Desarrollar competencias para gestionar cambios y ser un modelo a seguir; Potenciar el aprendizaje continuo; estimular el desarrollo de su personal>>. (Vadillo, 2013: 11)

En conclusión, el ejercicio del cargo de director requiere, siguiendo las palabras de Carlos Rosales López, <<además de una formación específica de dotes de liderazgo natural, capacidad de trabajo, capacidad



de planificación, capacidad de motivación, capacidad para compartir responsabilidades y trabajar en equipo>> (Rosales, 2001: 35).

Por otra parte, la dirección y su liderazgo no puede entenderse actualmente de manera exclusivamente unipersonal, en el cargo del director/a, se debe considerar como una función de equipo, a realizar junto con los otros cargos directivos (equipo directivo): la jefatura de estudios, el secretariado, de manera compartida con el claustro y en coordinación con todos los miembros de la comunidad educativa.

4.2.2. Organización y gestión de un equipo directivo

Siguiendo el temario proporcionado por David Morales Zubicoa y respecto a la formación de un equipo directivo o cualquier equipo de trabajo, es importante destacar que se debe conocer bien a cada componente (experiencias, capacidades, perfil o rol predominante, motivaciones, gustos...) con la finalidad de constituir un grupo diverso y eficiente en todos los aspectos. Para la organización del equipo es conveniente la participación de todos, así desde el principio cada miembro del grupo adquirirá su responsabilidad y compromiso, constituyéndose un conjunto cohesionado y cooperativo.

A partir del conocimiento de las capacidades y situaciones de cada miembro es aconsejable repartir roles y responsabilidades de manera equitativa. Asimismo se debe analizar el desempeño motivando, planificando la formación adecuada o realizando cambios en aquellos casos en los que sea oportuno. Se entiende la organización del equipo directivo como algo vivo que se puede modificar si la situación lo requiere con el objetivo de su máxima eficacia.

Es conveniente que todas las personas del equipo conozcan sus potencialidades y las de los demás componentes. Igualmente es vital que la dirección (como máximo/a responsable) observe el rol o perfil



CEU

predominante en cada miembro, tanto para su configuración como para la distribución de tareas o cargas. Los roles más comunes podemos catalogarlos en:

Coordinador (líder que genera respeto y es motivador); Director (líder operativo); Productor (traduce las estrategias en actuaciones específicas); Analizador (es evaluador y ayuda a la toma de decisiones); Conseguidor de recursos (busca recursos fuera del grupo); Trabajador de equipo (potencia el grupo y la comunicación). (Morales, 2013: 6)

Un aspecto importante en los equipos de trabajo es la motivación de sus componentes. En este sentido una herramienta eficaz, orientada además a mejorar el potencial de las personas, es el *coaching*. La premisa para aplicar este proceso de entrenamiento guiado es que se reconozca un margen de mejora en el desempeño, esto implica una consciencia y actitud crítica en el resultado obtenido. Se puede recurrir al *coaching* para <<sacar lo mejor de los integrantes del equipo, ayudarles a mejorar su desempeño, guiarles para que aprendan a descubrir sus potenciales y sus áreas de mejora, así como transmitirles seguridad y confianza>> (Morales, 2013: 6). Las características que debe desarrollar un buen *coach* son aplicables también a un buen director o coordinador educativo: Capacidad para descubrir el potencial y la motivación de los que le rodean; promover el que cada miembro se redescubra; tener empatía; generar confianza; contagiar positivismo; transmitir experiencia; procurar discreción y brindar honradez y dignidad.

Otro aspecto vital en un equipo directivo es el modo de tomar decisiones. Al director le corresponde esta responsabilidad, pero es pertinente conocer la opinión de los componentes más cualificados en el tema y procurar el acuerdo. Además se debe ser claro y conciso en la comunicación de la decisión, explicando las razones que la han motivado y promoviendo la colaboración del resto del equipo.



CEU

Los conflictos en cualquier equipo de trabajo son algo natural que si se gestionan de manera adecuada pueden repercutir positivamente en un mejor resultado. Asimismo, si la situación lo permite, se deben encaminar los conflictos hacia la exposición de ideas y la realización de debates correctos. La convivencia con el conflicto es ineludible, la dirección debe procurar soluciones, escuchar propuestas y concertar posiciones. Igualmente no se deben permitir refriegas que no conduzcan a ninguna parte.

4.2.3. Gestión de recursos humanos en el centro educativo.

Organigrama y manual de personal

Una premisa fundamental en la gestión de recursos humanos es la *no discriminación*. La igualdad debe ser un principio primordial en la organización del centro educativo, impulsando, analizando, actuando con determinación y realizando un seguimiento continuo para la equidad y la no discriminación en todos los aspectos (lenguaje, diseño de lugares de trabajo, promoción profesional, organización, etc.).

Por otra parte, los centros educativos públicos al igual que se realiza en otras organizaciones, conviene que incorporen paulatinamente una *gestión del desempeño* de su personal. Esto repercutirá en una mejor gestión de los recursos humanos, en un trabajo de todos en la misma dirección (objetivos estratégicos), en una mayor motivación y percepción de logro de los docentes y en un crecimiento profesional / personal que influirá positivamente en los procesos del centro. Como describe David Morales, la gestión del desempeño consiste primeramente en fijar los objetivos del personal (alineados con los del centro), realizar un seguimiento, formalizar una evaluación (convenientemente de manera anual), y en función del resultado acordar planes de desarrollo profesional y formativo.



CEPII

Según las palabras de Inmaculada Llibrer Escrig del temario proporcionado en el máster, los recursos humanos constituyen seguramente el aspecto más importante de un centro docente. En la gestión de dicho aspecto intervienen de una parte la administración educativa y a nivel de centro la dirección (no existe generalmente en los centros públicos un departamento de recursos humanos). Esta función es una pieza fundamental en la dirección estratégica que se debe basar en la cooperación voluntaria, la comunicación, así como la edificación de actitudes y valores para una práctica óptima de la estrategia del centro.

En la gestión del personal del centro escolar debemos atender a factores como la cultura de la organización, así como también observar, analizar e intervenir en la estructura formal e informal del centro educativo. La cultura de la organización es, según Inmaculada Llibrer, <<el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento del personal que pertenece a la organización>> (Llibrer 2013: 8). Debido a esta influencia importante en el personal y por extensión en los procesos del centro es necesario el impulso de una cultura de la organización positiva para los intereses de la misma.

La organización informal es <<el conjunto de relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal, que se reproducen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí>> (Llibrer 2013: 10). Esta dimensión informal (grupos de amigos, camarillas, subcamarillas) que aparece dentro de las organizaciones formales por la relación de sus miembros, se debe identificar y tratar de controlar, ya que puede suponer tanto una ayuda a los fines del centro, como también un obstáculo o un elemento distorsionador y incitador de bajo desempeño.

La organización formal, según Miguel Porret Gelabert <<tiene una estructura bien definida..., línea de autoridad clara, normas



preestablecidas, vocación de perdurar en el tiempo y miembros conscientes de estar insertos en ella>> (Porret, 2012: 26). Por tanto, el centro educativo debe asignar específicamente las funciones, tareas y responsabilidades de todo el personal, así como determinar la línea de autoridad y las comunicaciones o informaciones. Toda organización escolar (formal) se coordina para la consecución de unas finalidades educativas. Según Henry Mintzberg, esta coordinación se puede presentar en forma de:

Adaptación mutua; La supervisión directa; Normalización de los procesos de trabajo; Normalización de los resultados de trabajo; Normalización de las habilidades del trabajador. A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización. (Mintzberg, 2012: 27)

Desde la dirección del centro es conveniente determinar y documentar claramente todos los puestos de trabajo de la organización. Para ello se puede realizar un estudio que abarque las actividades, responsabilidades, nivel de exigencia o dedicación, conocimientos, capacidades, experiencia, etc. A partir de este estudio, se puede elaborar dos herramientas esenciales en la gestión de recursos humanos: *el organigrama* y *el manual de personal*.

Siguiendo a Inmaculada Llibrer, *el organigrama* es un documento gráfico que recoge la organización formal, tanto sus elementos como la relación que existe entre los mismos. Es útil para evaluar la organización con el objetivo de hacerla más eficiente. *El Manual de personal* es un documento escrito que recoge una visión estructural de la organización del centro en relación a su finalidad, así como una descripción del personal imprescindible (autoridad), las normas relativas a la administración del personal (solicitudes, quejas, derechos y deberes, etc.). Estas herramientas son claves para una organización transparente y



CEIU

consciente de su disposición, lo cual repercute positivamente en los objetivos del centro.

Por último, se debe atender también desde la dirección de un centro educativo al clima laboral y a la motivación del personal. No se puede controlar el clima de trabajo en el centro y la motivación, pero sí potenciar actuaciones y habilidades personales que incidan en la mejora de los mismos y por tanto en la calidad del centro. Factores que influyen en este sentido son la autonomía laboral, la comunicación óptima de los objetivos, la cercanía y consideración o la posibilidad de crecimiento personal y profesional entre otros. Es importante remarcar, como se expone anteriormente, que un método eficaz a tener en cuenta en la motivación y formación del personal del centro es el *coaching*.

4.2.4. Cultura e identidad del centro educativo. Manual de identidad corporativa

La *cultura de la organización* es un aspecto importante del centro docente que puede reforzar la consecución de los objetivos estratégicos, cohesionar y optimizar la calidad impulsando una mejora continua de los procesos y de los resultados. Por esto, desde la dirección se debe guiar en concordancia con la estrategia y los principios del centro educativo. Dicha cultura abarca básicamente las actitudes, hábitos, tradiciones, maneras de relacionarse, en definitiva reglas no estipuladas que influyen en el comportamiento del personal de una organización.

En este sentido, es importante para establecer una cultura la concreción escrita de los valores y creencias que deben ser compartidos por la mayoría de los miembros. Las actuaciones se deben orientar hacia un grado de responsabilidad y libertad mayor, una mayor integración e identificación o una comunicación abierta. Asimismo, se debe forjar una identidad corporativa que reforzará estos valores y creencias, los hará



CEU

más perdurables en el tiempo, así como proporcionara una identificación y un orgullo de pertenencia al personal del centro docente

Siguiendo el temario de Juan Julián Navarro Eslava, la *identidad corporativa* <<es el conjunto de variables que una organización utiliza para proyectarse ante los demás elementos del entorno>> (Navarro, 2013: 4). Este concepto de identidad corporativa engloba en un centro educativo tanto aspectos visuales (logotipos, colores, iconos, emblemas, señalización, etc.) como el edificio, la atención personal (básicamente a las familias y al alumnado), la comunicación (interna y externa), la publicidad del centro, el comportamiento organizativo (actuaciones y decisiones) y de manera especial la cultura de la organización.

La imagen corporativa es <<la idea mental que tienen los públicos sobre la organización>> (Navarro, 2013: 5). Según Paul Capriotti es <<la estructura mental que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización>> (Capriotti, 2008: 29). Por esto, la imagen en un centro docente puede estar determinada por la propia experiencia personal del alumnado o de sus familias, por relaciones con personas que tienen o han tenido vinculación con el centro o por medios de comunicación. Desde la dirección no se puede controlar directamente la imagen del centro, aunque si estudiarla (a través básicamente de estudios de satisfacción) e influir en ella. Siguiendo a Capriotti la imagen corporativa tiene mucha relevancia debido a la gran competencia actual tanto en productos como en servicios ya que supone <<Ocupar un espacio en la mente de los públicos (existir o no existir); Facilitar su diferenciación de las organizaciones competidoras; Disminuir la influencia de los factores situacionales>> (Capriotti, 2008: 10). Con esta finalidad de obtener una buena imagen se puede fijar una potente *comunicación corporativa*, que a través de la emisión de mensajes traslade al exterior como es el centro docente.



CEU

Anteriormente, se debe fijar la identidad corporativa que determina en gran medida nuestra imagen, para que sea sólida en el tiempo y coherente con los principios del centro. Una herramienta para establecer una identidad homogénea y particular del centro educativo es el *Manual de Identidad Corporativa*, documento que recogerá la configuración y normas de aplicación de logotipos, los colores, soportes, tipografía corporativa, plantillas para todos los documentos, señalización interna y externa, entre otros. Este manual debe ser fácil de consultar (bien indexado) y puede contener algunos puntos introductorios como: <<Carta de presentación; Historia de la organización y sus símbolos; Justificación de la necesidad del manual; Creadores de la nueva identidad>> (Navarro, 2013: 15).

4.2.5. La comunicación en el centro educativo: Plan de Comunicación; Dircom; Manual de crisis

Según las palabras de Juan Miguel Salvador Bermejo, la comunicación es un recurso para la gestión directiva que puede incidir de manera determinante en la aplicación de la estrategia y la consecución de los objetivos del centro. La comunicación existe aunque no la controlemos, por tanto se debe fijar desde la dirección un *plan de comunicación* integral coherente y alineado con la estrategia del centro, este plan debe abarcar la planificación, la gestión y el seguimiento o evaluación (con carácter anual) de todas las dimensiones de la comunicación del centro educativo. Algunos ámbitos comunicativos concretos que puede establecer el plan de comunicación son: <<Manual de comunicación corporativa; Plan de comunicación externa (plan de marketing, publicidad...); Plan de comunicación interna; Manual de comunicación de crisis y Plan de RRPP (relaciones públicas)>> (Salvador 2013: 9).



CEPI

Es conveniente en un centro educativo nombrar una persona (o equipo) responsable de la planificación, gestión y seguimiento de la comunicación: *Director de comunicación (Dircom)*. La persona responsable de esta área debe ser hábil en las relaciones, comunicación con los diferentes medios, conocimiento técnico, capacidad de negociación, ser creativo, liderazgo natural, competencia para sintetizar la información, entre otros. La función principal del *Dircom* es integrar y proporcionar coherencia a la comunicación (interna y externa) del centro que refleje una imagen consistente. Así debe ser el encargado de constituir y gestionar el manual de identidad corporativa y el plan de comunicación integral.

Por otra parte, siguiendo a Juan Miguel Salvador Bermejo la comunicación en situación de crisis es recomendable que se planifique y establezca previamente desde la dirección, dentro del plan de comunicación. Un centro educativo es una institución expuesta a posibles crisis importantes, por lo que es importante la formación específica de un *comité de crisis* que ayude a gestionar un suceso de estas características. Las crisis suelen ser inesperadas pero se pueden prever y anticiparse a posibles situaciones de riesgo elaborando planes de prevención y actuación.

El documento que recoge las posibles crisis que puedan surgir, así como las respuestas del centro es el *Manual de crisis*. Este manual debe especificar desde actividades de prevención, la posible atención a la prensa y respuestas para cada tipología de crisis (objetivos, mensajes, canales y actuaciones concretas). Además debe ser ensayado, actualizado e incorporado en el presupuesto con una partida económica con el objetivo de su máxima eficacia.

Por último, dentro de la comunicación es fundamental el tratamiento que concedamos desde la dirección a las quejas o



CEPI

reclamaciones de la comunidad educativa en el centro. Aunque se proceda con eficacia y calidad pueden producirse insatisfacciones que derivaran en quejas, los canales (buzón físico u online) y las respuestas a estas reclamaciones se deben establecer. Se ha de entender la queja como una oportunidad de mejora y proporcionar a la persona que reclama: <<un trato respetuoso, interés y comprensión por su problema, excelencia técnica, concentración en la resolución de su problema, flexibilidad total...>> (Navarro, 2013: 40).

4.2.6. Calidad educativa

Según el texto inicial de la <<ORDEN de 22 de marzo de 2005, de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana. [2005/X3903]>>, diversas leyes orgánicas tratan el tema de la calidad en la educación definiéndola como <<el conjunto de características que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades educativas y formativas, establecidas o implícitas, de la sociedad a la que sirve>>. Se expone que se debe medir el nivel de satisfacción de los clientes (alumnado, familias, instituciones, etc.). Con la implantación de un sistema de calidad en el centro educativo se pretende satisfacer las expectativas de la toda la comunidad educativa y la sociedad en general, realizando una mejora continua que optimice los servicios que presta. Así <<la implantación en los centros de un sistema de gestión de calidad se basa en la planificación estratégica, la consecución de los objetivos y la evaluación de las actividades para la mejora>>.

Otras legislaciones referentes a la calidad educativa son el Decreto 10/2000, de 25 de enero, del Gobierno Valenciano, que normativiza el IVECE (Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa) y también se hace mención a la calidad en el artículo 35 de la Ley de Gobierno Valenciano.



CEU

Según Luís Cuatrecasas, la calidad aplicada en cualquier campo es <<el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario>> (Cuatrecasas 2010: 17). Aplicado al centro educativo se puede decir que la calidad supone que se cumpla con la función o finalidad de la educación establecida en las leyes y también con las expectativas lógicas expresadas por el alumnado y/o familias. Asimismo la calidad implica un servicio eficiente y eficaz que evita errores y maximiza el rendimiento de los procesos del centro.

Siguiendo a este autor es muy importante una buena y paulatina implantación de la calidad. El sistema de gestión de calidad total (GCT) o también conocido como TQM (Total quality management) abarca a toda la institución educativa convirtiéndose en parte esencial de la estrategia del centro. Igualmente debe implicar a todo el personal, de manera primordial a la dirección que ha de constituir un ejemplo para el resto del personal docente y PAS. <<La calidad se convierte en calidad total, que abarca no solo a productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc. >> (Cuatrecasas, 2010: 20). El CWCQ (Company Wide Quality control) supone según este autor es un nivel más alto que el sistema de gestión de la calidad total en el que <<se compromete realmente a toda la empresa en la implantación de la calidad>> (Cuatrecasas, 2010: 28).

También se expone en el libro gestión integral de la calidad, de Lluís Cuatrecasas que un incentivo para la organización, en este caso el centro educativo, es la certificación de la calidad que vise que el sistema que se ha implantado se ciñe a unas normas establecidas internacionalmente. Asimismo es importante destacar que la calidad no es una finalidad sino un camino, algo cambiante que atiende a diferentes factores (como por ejemplo las expectativas de la sociedad) y conviene



CEU dar una respuesta rápida desde la institución educativa a través de la mejora continua.

Continuando con este autor, los principios fundamentales que deben regir en un sistema de calidad son: <<Ajustarse a los requerimientos del consumidor; Eliminación de despilfarros; Mejora continua; Participación total de todas las personas que integran la organización>> (Cuatrecasas, 2010: 34). Igualmente se quiere exponer algunos aspectos actitudinales referentes a la calidad extraídos del libro citado:

Hacerlo bien desde el principio; Prevenir la aparición de fallos; Apreciar y resaltar el aspecto positivo y educativo que aportan los defectos como forma de aprender o avanzar; Ante los errores repetitivos resulta más objetiva una información adecuada y objetiva que una amonestación o crítica; La calidad persigue la satisfacción plena de los consumidores (un exceso de calidad sobre el nivel requerido puede no ser apreciado y resultar costoso). (Cuatrecasas, 2010: 33)

Siguiendo a Juan Julián Navarro la calidad en la educación supone <<ser eficaz y eficiente en el proceso de formación de las personas que formarán parte de la sociedad...que adquieran las competencias técnicas, conocimientos y habilidades específicas para integrarse en la sociedad>> (Navarro, 2013: 6). Igualmente explica que la implantación de un sistema de calidad representa para el centro educativo y para la educación en general el no quedarse atrás, mantenerse actualizada ante los cambios que se van produciendo y dar respuesta a ellos mediante la mejora continua del sistema enfocado a las necesidades de los usuarios.

4.2.7. Planificación y gestión estratégica basada en la calidad.

Según el Bruno Juanes y Juli Blanco en el Gato de Alicia, la calidad en un servicio (como es el sector educativo) es <<la diferencia que



establece el usuario entre sus propias expectativas de servicio y el servicio realmente recibido o, en otras palabras, entre su expectativa y su percepción>> (Juanes & Blanco, 2001: 14). Por esto, en un servicio de calidad se debe aplicar un proceso de mejora con la finalidad de controlar y medir la percepción de los usuarios, identificar los posibles errores o falta de cumplimiento de las expectativas y realizar las actuaciones oportunas para solucionarlo. La medición de la calidad es vital en el centro escolar, como explica Bob E. Hayes, se puede realizar mediante un modelo basado en el desarrollo y utilización de encuestas de satisfacción al alumnado y sus familias. Este modelo de Hayes se presenta en tres pasos: <<Determinar las necesidades y exigencias del cliente; Desarrollar y evaluar el cuestionario; Utilizar el cuestionario>> (Hayes, 2002: 19).

Por otra parte, Bruno Juanes y Juli Blanco explican que <<para transmitir la confianza adecuada de que un producto servicio o prestación va a satisfacer los requisitos proporcionados>> (Juanes & Blanco, 2001: 10) se debe realizar un *aseguramiento de la calidad* basado en planificar previniendo lo que se hará (plasmándolo por escrito), realizar lo planificado y registrar lo ocurrido (asentar los resultados). Este sistema o conjunto de operaciones debe estar documentado y evaluado regularmente. Algunos ejemplos utilizados actualmente de gestión de la calidad son el conjunto de normas UNE-EN-ISO 9000 o el EFQM.

Según se expone en las guías de implantación elaboradas por la Generalitat Valenciana el modelo Europeo de excelencia fomentado por “European Foundation for Quality Management” EFQM, se basa en la autoevaluación para identificar puntos fuertes y aquellos que necesitan mejoras. Los criterios que constituyen los principios del modelo son: Orientación hacia los resultados; Orientación al cliente Liderazgo y constancia en los objetivos; Gestión por procesos y hechos; Desarrollo e



CEIT

Implicación de las personas; Aprendizaje, innovación y mejora continua; Desarrollo de alianzas; Responsabilidad social.

Igualmente se explica que una certificación de una organización de acuerdo con el modelo ISO 9001:2000 <<...ofrece una “garantía” de que esta se halla bien estructurada y de que los resultados de sus programas y cursos responden a los objetivos y necesidades planteados por los usuarios>> (Generalitat Valenciana IVECE, 2006). Este sistema de gestión de la calidad se basa en: Enfoque al cliente; Liderazgo; Participación del personal; Enfoque basado en procesos; Enfoque del sistema para la gestión; Mejora continua; Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. La certificación en este modelo se adquiere mediante un sistema objetivo de evaluaciones externas ejecutadas por auditoras acreditadas.

Siguiendo a Galgano Alberto, se expone un método esencial en los sistemas de calidad: el PDCA (Plan, Do, Check, ACT.) o rueda Deming, que consiste en realizar cualquier proceso siguiendo cuatro fases: <<Planificar a fondo antes de actuar; Aplicar las medidas estudiadas; Verificar el resultado de las medidas; Repetir el proceso PDCA si el resultado no ha sido positivo, o normalizarlo en caso contrario>> (Galgano, 1995: 36). También este autor describe siete instrumentos estadísticos para mejorar la calidad: <<La hoja de recogida de datos; El histograma; El diagrama causa-efecto; El diagrama de Pareto; La estratificación; El diagrama de correlación; La hoja de control>> (Galgano, 1995: 28). Igualmente se pueden aplicar otras siete herramientas para la mejora de la calidad, descritas entre otros por Jose Francisco Vilar Barrio, como: <<diagrama de afinidad; diagrama de relaciones; diagrama de árbol; matrices de priorización; diagramas matriciales; diagrama del proceso de decisión; diagrama de flechas>> (Vilar, 1997: 5).



Siguiendo los materiales de la Generalitat Valenciana, para la planificación estratégica es conveniente establecer en primer lugar la misión, visión y valores del centro educativo. Esta concreción de la cultura o principios del centro aunarán los esfuerzos de toda la comunidad educativa en la misma dirección. La misión es la razón principal de la existencia del centro educativo, la función esencial que no varía con el tiempo. La visión es lo que se quiere ser en un futuro, marcando el camino a seguir. Por último los valores representan las creencias o los principios que guían las actuaciones y actitudes en el centro.

A continuación se deben fijar los temas estratégicos que guiarán la planificación del centro. Estos temas se pueden concretar a través de la información obtenida de análisis como el DAFO o el CAME. El DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) se basa en la representación en un cuadrante de los aspectos positivos y negativos a nivel interior y exterior del centro. El CAME es una matriz que relaciona los conceptos anteriores para proporcionar posibles estrategias para el centro educativo.

El siguiente paso es establecer un CMI (cuadro de mandos integral) que permite <<definir, comunicar y medir la evolución de la estrategia establecida>> (Generalitat Valenciana IVECE, 2006: 45). Los elementos que constituyen el CMI son: Objetivos estratégicos; Indicadores; Metas; Responsables; Acciones o actuaciones. En la implantación y mantenimiento del CMI es importante una buena comunicación en el centro, así como su seguimiento y revisión periódica. Según Robert S. Kaplan David P. Norton el CMI <<proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede definir>> (Kaplan & Norton, 2013: 11). En este sentido para que la implantación de una estrategia y del CMI sea un éxito es vital la comunicación y la actuación de toda la organización en la misma dirección.



5. METODOLOGÍA

El presente Trabajo Final de Máster (TFM) consta, a nivel de metodología, básicamente de las siguientes partes: Detección y estudio de bibliografía y normativa; Recopilación de información y comunicación periódica con el centro educativo; Elaboración del marco normativo y teórico del proyecto; Estructuración y desarrollo del proyecto de dirección, así como de la estrategia innovadora.

La detección de bibliografía se ha realizado a partir del rastreo en buscadores especializados (google académico, google Books...), del reconocimiento de la normativa vigente, así como de la observación y comparación de las bibliografías de los temarios proporcionados en el máster. El estudio de los documentos encontrados (artículos, libros, textos legales, etc.), provechosos para el marco del TFM, se ha materializado con la lectura, análisis y comparación del mismo.

La elaboración del marco normativo y teórico se ha efectuado básicamente con la revisión, descripción, valoración y reelaboración del material detectado, de los conocimientos adquiridos en los módulos (tanto en la parte teórica como en las actividades), así como de los apuntes y recursos de las conferencias. Dicho marco constituye unos cimientos sobre los cuales asentar el proyecto de gestión y dirección estratégica.

La recopilación de información en el centro elegido (IES Les Alfàbegues), se realiza a través de entrevistas con el equipo directivo y profesorado, revisión de documentos del centro y búsqueda de datos sobre el contexto. El proyecto se elabora en comunicación, por correo electrónico, con el equipo directivo del centro con el objetivo de adecuar el trabajo realizado a la realidad y necesidades del IES les Alfàbegues. Es importante destacar que los resultados académicos expuestos en el



CEPI

El presente trabajo son una hipótesis realizada por el autor, ante la imposibilidad de obtener los datos reales del centro citado.

La elección del centro educativo IES *Les Alfàbegues*, diferente al centro actual del autor del proyecto, supone a nivel de metodología una dificultad añadida por la tarea de recopilación de datos del centro que en algunos aspectos es parcial o no se dispone de los mismos. La parte positiva es el enriquecimiento personal por el contacto e intercambio de ideas con los docentes del centro citado.

La estrategia innovadora se plantea a partir de la investigación y análisis de una actividad realizada en la Comunidad Catalana, referente a la investigación: “Treball de Recerca”, que se realiza en Bachillerato y un pequeño trabajo previo en 4º de ESO. Se pretende desarrollar una mejora en la calidad de estos trabajos, anticipando la preparación y la formación del alumnado en esta competencia y modificando la temporalización. La recopilación de información y el análisis de los antecedentes se realizan ampliamente y sin complicaciones, ya que el autor ha participado directamente en estas actividades en su centro actual, disponiendo de la información necesaria y del conocimiento del funcionamiento de la actividad en los múltiples centros educativos en los que se ha prestado servicios en esta Comunidad.



CEU

6. PROYECTO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Criterios y propuesta de dirección

El modelo de dirección que el autor pretende aplicar en el centro, está orientado hacia un estilo participativo y democrático, basado en la cooperación, el trabajo en equipo o colaborativo, la corresponsabilidad, la autonomía, la confianza y el respeto, todo ello ejerciendo un liderazgo sólido que aúne los esfuerzos para la implementación de la línea estratégica del centro. Asimismo, es importante destacar que el estilo de dirección debe ser flexible y evolucionar proporcionalmente a la cultura del centro educativo, adoptando y adecuando un modelo u otro (participativo, autoritario...) en relación al escenario o a la situación que se produzca.

Las cualidades y actuaciones que se pretenden potenciar desde la dirección, para el ejercicio de un liderazgo sólido en el centro, son la eficacia, la equidad, la flexibilidad, el reconocimiento, la transparencia y el respeto. Igualmente, se quiere aportar desde la dirección a toda la comunidad educativa motivación, optimismo, pragmatismo, reconocimiento y valoración de los logros conseguidos. Por último, se pretende adquirir el liderazgo desde una actuación coherente, representando un modelo a seguir en el centro y practicando la autoevaluación para la mejora continua y la rendición de cuentas.

Las capacidades fundamentales que el autor se propone explotar en el ejercicio directivo son la capacidad de comunicación, la capacidad analítica y la de planificación. Parafraseando al político norteamericano Abraham Lincoln, si tengo seis horas para cortar un árbol emplearé las



CEU

cuatro primeras en afilar el hacha. Así la reflexión, el análisis, la planificación y la preparación, constituyen una premisa fundamental para una persona que quiere ejercer un cargo directivo con eficacia. El grado de responsabilidad que conlleva el cargo que se desempeña debe ser proporcional al tiempo y a la calidad de la reflexión

Además es importante señalar que el análisis y la reflexión no se debe realizar solamente hacia dentro (internamente en el centro), también debe estar dirigido hacia el exterior (otros centros). Una visión global actualizada con el entorno, permite observar y adecuar o aplicar otras prácticas, así como tomar consciencia de la posición o nivel que presenta el centro. A nivel de resultados académicos es importante la comparación con pruebas externas al centro y con resultados medios de centros de la misma tipología.

Las funciones que debe realizar la dirección de un centro educativo son de tipología diversa: administrativa, económica, social, gestión de personal y pedagógica. La función pedagógica es, evidentemente, primordial en un centro educativo, condicionando todas las demás actuaciones. La línea pedagógica del centro se pretende basar en la autoevaluación para la mejora continua de la enseñanza aprendizaje, basada en la actualización de metodologías, la innovación y la calidad.

A nivel educativo el centro escolar debe procurar abarcar los cuatro pilares fundamentales, a los cuales hace referencia Delors J. en su informe a la UNESCO:

Para cumplir el conjunto de las misiones que les son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el



CEU

propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio. (Delors, 1996: 91)

Los objetivos principales que el autor se propone alcanzar con el ejercicio de la función directiva son:

1. Conocer, cumplir y hacer cumplir la normativa vigente. Cabe señalar, como establece el artículo 6 del código civil, que la ignorancia de las Leyes no excusa de su cumplimiento.
2. Dar respuesta a las necesidades y expectativas realistas de la comunidad educativa.
3. Dirigir y gestionar el centro educativo con eficacia, equidad y transparencia.
4. Coordinar la planificación e implementación de una estrategia adecuada para el centro.
5. Aportar motivación, optimismo y pragmatismo a toda la comunidad educativa.
6. Ejercer un liderazgo cooperativo a nivel pedagógico para una mejora continua de la enseñanza en el centro.
7. Practicar e implantar la autoevaluación y rendición de cuentas en la cultura del centro educativo.
8. Impulsar la calidad y la innovación en todos los ámbitos del centro docente.

El autor del proyecto, desde la formación específica correspondiente y la dilatada experiencia en centros educativos citada a continuación, así como desde el compromiso personal con la educación, realiza la siguiente propuesta para desempeñar los cargos directivos del IES Les Alfàbegues:



CEU

Dirección: Josep Aloy Martínez

Titulación:

- Máster en estética y creatividad musical. Universidad de Valencia. 2004
- Profesor Superior de Música. Conservatorio Superior de Música de Castellón. 2002
- CAP (Certificado de Aptitud Pedagógica). Universidad Politécnica de Catalunya. 2002

Destinos:

- Actualmente ocupa plaza definitiva como funcionario de carrera en el IES Pere Vives Vich (Igualada, Barcelona). Desde 2010/2011.
- IES San Antonio de Benagéber (Valencia). Comisión de servicios, curso 2009/2010.
- IES Mare de Déu de la Candelera (L'Ametlla de Mar). Cursos 2007/2008; 2008/2009.
- Sec. IES Pont del Diable - Sant Salvador (Tarragona). Curso 2006/2007.
- IES Joan Segura Valls (Santa Coloma de Queralt, Tarragona). Curso 2005/2006.
- IES de L'Arboç (L'Arboç, Tarragona). Curso 2004/2005.
- IES de Tremp (Tremp, Lleida). Meses de Abril y Mayo de 2004.
- IES Escola del Treball (Lleida). Meses de Enero, Febrero y Marzo 2004.

Cargos:

- Jefe de Departamento en el IES Pere Vives Vich (desde 2011/2012), IES Mare de Déu de la Candelera (cursos 2007/2008 y 2008/2009).
- Coordinador de ESO en el IES San Antonio de Benagéber curso 2009/2010.
- Coordinador de Riesgos Laborales en el IES Joan Segura Valls (curso 2005/2006).

Formación:



CEU

Coordinador del equipo de trabajo: Proyecto de mediación escolar - IES San Antonio de Benagéber.

- Participación en varios proyectos internacionales: Asociaciones escolares Comenius.
 - Múltiples cursos de formación sobre: Atención del alumnado con altas capacidades; Programa experimental de ampliación de horario escolar; Orientación profesional; Prevención de conductas de riesgo; Medios audiovisuales aplicados a la enseñanza; Programa de mediación escolar; Educar en valores y otros propios de la especialidad.
- Jefatura de estudios:
 - Secretariado:

6.2. Contexto del centro educativo

El centro educativo IES *Les Alfàbegues* se encuentra situado en la zona norte de la localidad valenciana de Bétera, lindando con el polideportivo municipal. Además en el municipio destacan instalaciones como el auditorio de la casa de la cultura y la piscina cubierta. El término de Bétera tiene una superficie de 75,67 km², una altitud de 120 metros y se encuentra a una distancia de 18 kilómetros de la ciudad de Valencia y a 23 kilómetros del mar. El municipio pertenece a la comarca del *Camp de Túria*, en la provincia de Valencia y tiene 21.840 habitantes, con una población extranjera de 1648 habitantes (Datos del padrón, Enero 2010).

Este municipio consta de un núcleo urbano central (Bétera) y varios núcleos de población en el resto del término municipal que constituyen las siguientes zonas residenciales: El Baró: urbanización Vall de Flors y Diseminados; La Malla: urbanización La Masía, Base Militar de Bétera y Diseminados; Mallaetes: urbanizaciones La Conarda, Montesano y Diseminados; Masía Arnal: urbanización Les Almudes; Providencia: urbanizaciones Camino Paterna, Cumbres de San Antonio, Torre En



CEIU
Conill y Virgen de la Estrella; Mas Camarena: urbanizaciones La Esmeralda, Las Fuentes, Oasis, Sector F, Soto de Camarena, Jardines de Camarena y Diseminados.

La localidad se encuentra en la zona sur de la sierra Calderona y toca con la comarca de *L' Horta de València*. Sus términos se confrontan con las poblaciones de Náquera y Serra (al norte), la de Moncada (al este), las de la Pobla de Vallbona, San Antonio de Benagéber y L' Eliana (oeste), las de Paterna, Godella y Valencia (al sur). Disfruta de un buen acceso por carretera, el término municipal se toca con la autovía A-7 y con la CV-35 (Valencia-Ademuz). Igualmente presenta una comunicación notable con Valencia por metro: Línea 1 (FGV). También cuenta con una Línea de Bus (Edetania) 230: Valencia-Bétera-Náquera-Serra.

La Población presenta un clima Mediterráneo, más suave que otras poblaciones de la comarca, debido a su ubicación entre la montaña y el mar. Los vientos dominantes son el Poniente y el levante. Las lluvias aparecen con el viento de Levante en otoño y primavera. El término municipal posee zonas de tierra virgen (caracterizado por pequeños bosques de pinos y de matorral mediterráneo), zonas de cultivo de secano (algarrobos, almendros, olivos), zonas de cultivo de regadío (cítricos).

La historia de Bétera tiene sus inicios en el poblado ibérico (siglo V a. de C), parece que recibe su nombre de los *veteranus* romanos asentados en la población (a partir del 76 a. de C.) de carácter agrícola y cazador. Esta localidad pasa a manos de los visigodos (s. V) y conquistada por los árabes (s. VIII), convirtiéndose en una aljama compuesta por una alquería con un sistema defensivo a base de torres como *Bofilla* o el actual castillo. En el año 1238 Jaime I llega a Bétera que se rinde al rey junto con Bofilla, por lo que conservan sus costumbres y religión. La repoblación cristiana es paulatina y convive con la



CEU

musulmana. De su historia posterior es importante destacar que la posesión y titularidad de las tierras del término de Bétera no pertenecen al ayuntamiento sino a la Junta de Montes. Esto se debe a que el Marques de Dos Aguas (señor de la población) en 1878 cedió a los vecinos del pueblo (73 labradores) el señorío territorial con los títulos del pueblo y término de la Vila. Estos vecinos constituyeron la Junta del Señorío i Montes del término de Bétera, entidad jurídica titular de estos bienes.

El patrimonio histórico y cultural de Bétera es rico, destacan entre otros: *Coves de Mallorca*, *Aljubs*, *Catxerulos*, el yacimiento arqueológico del *Tos Pelat*, el acueducto del *Mas de Baró*, la villa romana de *L'Horta Vella*, la alquería de *Bofilla*, las Masías, el Castillo y los búnkeres de la Guerra Civil, junto con un extenso patrimonio religioso y las Fiestas de *les Alfàbegues* (de la Mare de Déu d'Agost).

La población ha pasado de una actividad completamente rural al desarrollo de otros sectores, actualmente un 15% de la población se dedica al sector agrario. Actualmente, con desarrollo de nuevos polígonos industriales, así como el crecimiento de la población, se está produciendo un aumento en el tejido industrial y en el ámbito comercial y de servicios en la población.

La diferencia entre la natalidad y mortalidad en la localidad es positiva (0,79%), aunque el crecimiento de la población se acentúa inicialmente con la inmigración que vino a ocupar puestos de trabajo en el sector agrícola. En los últimos años la inmigración también ha ocupado puestos de trabajo doméstico o de asistencia a niños y ancianos, sobre todo población de países sudamericanos y de Europa del Este. Por otro lado, la causa más significativa del aumento censal se debe al traslado de muchas familias a las urbanizaciones del término. Entre 1991 y 2007 se produjo un gran aumento demográfico pasando de 9.000 a 19.935 habitantes. En los últimos años este crecimiento se ha desacelerado



CEU

presentando en 2008 una cifra de 21.216 y en 2010 21.840 habitantes (datos del padrón municipal).

El nivel socioeconómico y cultural de la población se puede definir actualmente como medio o medio-alto. La población de Bétera es originariamente valenciano parlante aunque debido a su gran expansión demográfica en la actualidad predomina el castellano. La oferta educativa en la localidad es amplia, ubicándose en el término municipal dos centros públicos de primaria (Camp de Turia y Lloma del Mas), tres centros concertados y uno privado que ofrecen primaria y secundaria (Marques de dos aguas, Nuestra señora del Carmen, AVAPACE – Virgen de Agosto, Complejo educativo Mas Camarena), así como un centro público de secundaria, bachillerato y ciclos formativos de grado medio y superior (el *IES Les Alfàbegues*). Además existe una amplia oferta de centros privados, concertados y públicos en poblaciones cercanas (Godella, Valencia...) que suponen una fuerte competencia.

6.3. Historia y descripción del centro educativo

En sus inicios, el IES Les Alfàbegues era un centro únicamente de formación profesional, albergando más tarde la Educación Secundaria Obligatoria y Bachiller. Por ello, experimenta un gran aumento de su oferta educativa, aunque con una percepción del centro asociada a un alumnado de rendimiento bajo. Según el PEC del centro y el conocimiento del autor, se puede afirmar que parte del alumnado que ha cursado primaria en la escuela pública de la localidad, residentes en Bétera, a pesar del esfuerzo que supone el traslado a otra localidad diariamente o el pago de un centro privado han optado tradicionalmente por esta opción. Actualmente los datos de matriculación del centro apuntan a una consolidación del centro, donde la mayor parte del alumnado de escuelas de primaria adscritas continúa su formación en el IES Les Alfàbegues.



CEI

La procedencia del alumnado del centro es mayoritariamente de los centros adscritos de Bétera y de las localidades limítrofes de Náquera y Serra. En menor medida, el centro recibe alumnado de otras localidades cercanas como: la Eliana, la Pobla de Vallbona, Riba-roja, Burjasot, Paterna, Moncada. De manera esporádica el centro recibe alumnado de otras comunidades del territorio español. En cuanto al alumnado inmigrante, que aumentó de manera importante en la década pasada, se ha disminuido notablemente el porcentaje de este tipo de alumnado en la actualidad.

Según el PEC del centro, en los últimos años se han observado cambios en el nivel sociocultural de las familias, presentando un aumento en este aspecto. Se observa que cada vez más familias que poseen miembros con estudios medios y superiores, así como también que ocupan puestos de trabajo cualificados. El alumnado del centro y sus familias se autodefinen como de clase media, aunque se observa actualmente una considerable diversidad. La gran parte disponen de habitación propia, de ordenador y acceso a internet, así como de otros dispositivos electrónicos (móviles, Mp3...) aunque orientados habitualmente a actividades lúdicas. Igualmente, la mayor parte del alumnado valora positivamente la familia, describiendo un ambiente estable y con buena comunicación. Los representantes de las familias participan de manera regular en el centro, aunque la participación general de la mayoría de las familias (por ejemplo en las votaciones para representantes al consejo escolar) es muy baja.

La lengua mayoritaria en la actualidad es el castellano como lengua materna, así como de relación e intercambio entre el alumnado del centro, también entre los inmigrantes que adoptan esta lengua como lengua propia. En el aspecto vehicular de la enseñanza se observa un descenso del valenciano como lengua vehicular en relación al nivel educativo. La mayoría de los niveles siguen un PIP (Programa de



CEU

Incorporación progresiva), aunque hay niveles (los primeros cursos de la ESO) que presentan una mayoría de PEV (Programa de enseñanza en valenciano).

La oferta formativa del IES *Les Alfàbegues* abarca: la Educación Secundaria Obligatoria (ESO); Dos modalidades de Bachiller: Humanidades / ciencias sociales y Ciencias / tecnología; Dos ciclos medios: de Gestión administrativa y Electromecánica de vehículos; Un ciclo superior de Administración y finanzas. Además dispone de dos *Programes de Qualificació Professional Inicial (PQPI)*, *Contracte programa* y Programa de Diversificación Curricular (PDC), en 3º i 4º ESO (en el curso 2013/14 solo en 4º). Asimismo el centro está reconocido para realizar prácticas del Máster de profesorado en educación secundaria.

En la actualidad trabajan en el centro 70 docentes aproximadamente, con un clima de trabajo satisfactorio. Se constituyen 20 departamentos que disponen cada uno de espacios propios: laboratorio de fotografía, aula de música, laboratorios de física i química i biología, 2 aulas de tecnología, una aula de plástica, una aula de dibujo técnico, 1 gimnasio (junto con la utilización de las instalaciones del Polideportivo Municipal), 2 talleres de automoción, una aula-taller de administrativo, etc. Desde el curso 2008/2009 se trabaja en el centro con una organización del espacio aula-materia, de manera que cada departamento dispone de sus aulas con el material específico necesario.

A nivel tecnológico el centro dispone de 4 aulas de informática bien dotadas y con conexión a internet. En total se ubican en el centro 130 ordenadores, hay ordenadores en cada departamento (que dispone de casi un ordenador por profesor/a), en la biblioteca, en la sala de profesorado y además todo el instituto es área wifi. Por último hay aulas dotadas con proyectores (20) y algunas pizarras digitales.



CEU

El horario general del centro educativo es el siguiente: lunes, miércoles y viernes de 8:25 a 14:23 / martes y jueves de 8:25 a 15:16. En el IES Les Alfàbegues se establecen, dentro de este horario marco, dos distribuciones horarias diferentes, una para la ESO y otra para bachiller, ciclos formativos y PQPI. Se diferencian en el primer recreo que para la eso es después de dos clases a las 10:11 y para el resto después de tres clases a las 11:04. El número de alumnado matriculado en el centro es de 650 aproximadamente, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Nivel	ESO	Bachiller	Ciclos	PQPI
Grupos	5+3+3+3	2+2	6	4
Alumnado	390	110	110	40
Ratio	27 aprox.	27 aprox.	18 aprox.	10 aprox.

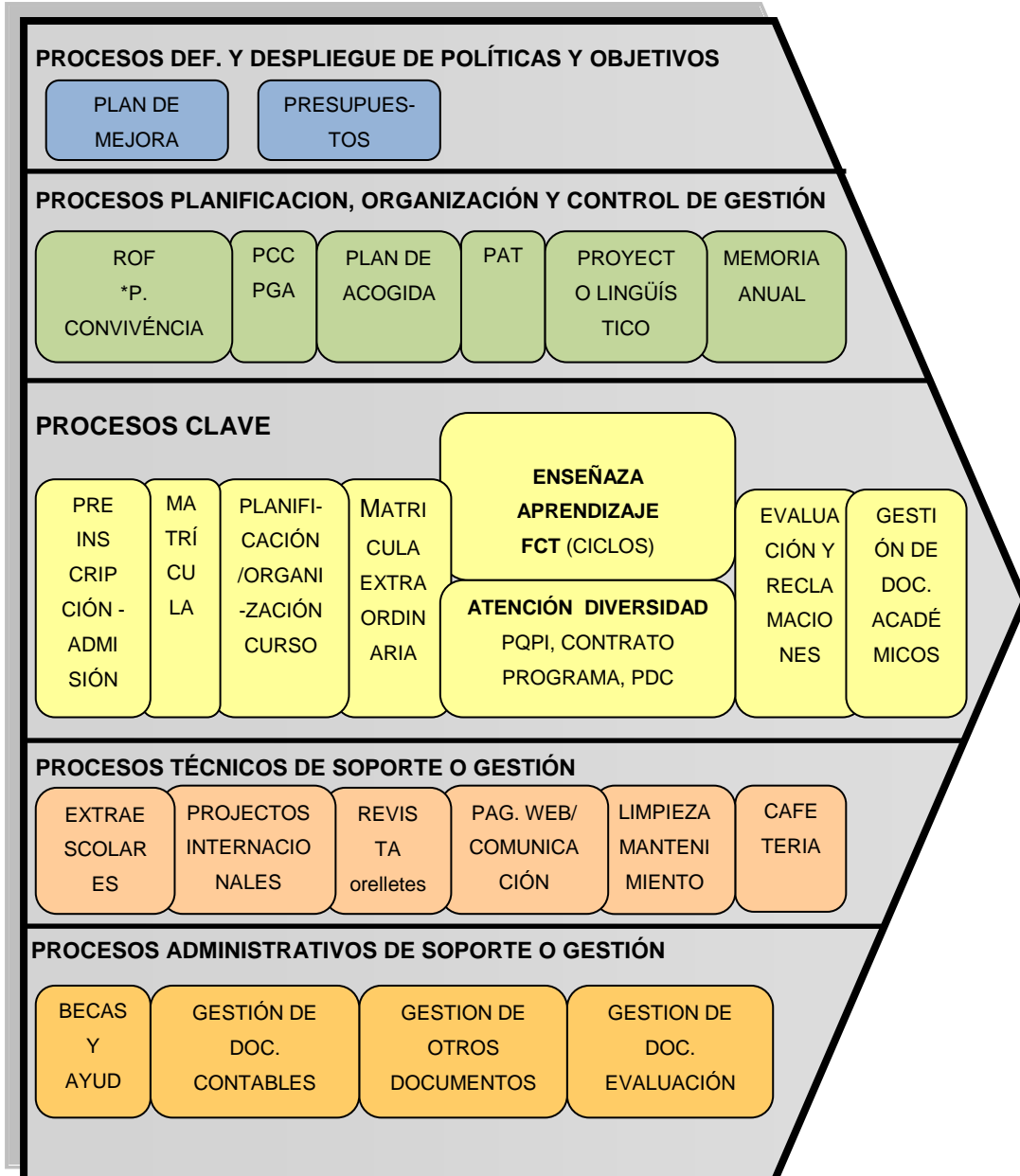
**Tabla elaborada por el autor*



CEU

6.4. Diagnóstico de los principales procesos del centro educativo

El mapa de los principales procesos del IES *Les Alfàbegues* (Bétera) es el siguiente:



**Mapa elaborado por el autor*



CEU

6.4.1. Procesos clave del centro. Enseñanza-aprendizaje.

Los procesos clave en el IES Les Alfàbegues presentan en general un margen de mejora significativo. Tanto los procesos de preinscripción admisión y matrícula, como el proceso de enseñanza aprendizaje con sus respectivas evaluaciones y reclamaciones, no obtienen un nivel adecuado de satisfacción. Los esfuerzos de la dirección del centro se basan en resolver problemas diarios (por ejemplo enmendar errores en el programa ITACA), lo cual no deja tiempo para definición de objetivos estratégicos, es decir para el establecimiento de una línea detallada para el centro educativo.

El proceso de enseñanza aprendizaje presenta unos resultados académicos satisfactorios en general. Aunque se debe destacar la falta de actualización en las metodologías y el largo camino por recorrer en el trabajo por competencias. Asimismo es importante remarcar la heterogeneidad de criterios de calificación existentes en el centro. El alumnado del centro en los últimos cursos escolares ha obtenido las siguientes cifras:

**Hipótesis de resultados y gráficos realizados por el autor.*

**Ver anexo resultados complementarios por áreas y abandono escolar*

Relación del alumnado que promociona de curso (%) en ESO (por niveles), desde el curso escolar 2009/2010 hasta el 2012/2013.

NIVEL	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
1º ESO	93,27 %	99,2%	98,3%	96,063%
2º ESO	92,68 %	95,73%	95,3%	96,124
3º ESO	95,04 %	99,15%	97,4%	98,438%
4º ESO	84,78 %	88,79%	90%	80,992%

Se observa una bajada de casi un diez por cien en los resultados de 4º del curso escolar 2011/12 al 2012/13.



CEU

Relación del alumnado que promociona de curso (%) en ESO, el curso escolar 2012/2013 en comparación con la media de centros (de la misma tipología) en la Comunidad Valenciana.

2013/14	Media Comunidad	Centro	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
1º ESO	91,916 %	96,063%	
2º ESO	90,53 %	96,124%	
3º ESO	88,806 %	98,438%	
4º ESO	87,404 %	80,992%	

Se observa una diferencia importante (más de 10%) entre los resultados de 1º,2º,3º y los de 4º, cuando en la media de la comunidad los resultados son parejos.

Resultados pruebas diagnosticas por competencias básicas de la ESO en el centro IES Les Alfàbegues: **Datos reales*

COMPETENCIAS BASICAS	Percentil	Posición
Competencia Matemática	94%	39 de 681
Competencia comunicación lingüística Castellano	84 %	105 de 681
Competencia comunicación lingüística Valenciano	92%	52 de 681
Competencia comunicación lingüística Ingles	65%	239 de 681
Competencia comunicación lingüística Francés	88%	8 de 75

Se destacan unos resultados inferiores en ingles, respecto de los otros ámbitos competenciales. La diferencia de posición del centro es de más de 100 puestos por debajo de castellano.



CEU

Relación del alumnado que promociona de curso (%) en Bachiller (por niveles), desde el curso escolar 2009/2010 hasta el 2012/2013

NIVEL	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
1ºBachiller	88,24 %	90%	87,65%	83,27 %
1ºBachiller	87,68 %	89,56%	86,98%	82,68 %
2ºBachiller	80 %	82,06%	83,54%	75 %
2ºBachiller	76,3 %	78,34	80%	73'3 %

Relación del alumnado de graduación (%) en el Bachiller y de superación de las PAU, el curso escolar 2012/2013 en comparación con la media de centros (de la misma tipología) en la Comunidad Valenciana.

2013/14	Media Comunidad	Centro	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
Bachiller	81,595 %	73,3%	
PAU	93,858%	97%	

Se observa una diferencia muy grande (23,7%), en relación a la media (13%), entre los resultados en el centro y de las pruebas de acceso a la universidad.

Relación del alumnado (%) que supera y obtiene certificación en un PQPI (por nivel), desde el curso escolar 2009/2010 hasta el 2012/2013:

NIVEL	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
1º PQPI	95 %	100%	98%	98%
2º PQPI	96 %	95%	94%	100%



CEU

NIVEL	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
1º Ciclo medio: Gestión administrativa	93,27 %	88,24 %	90%	89,65%
2º Ciclo medio: Gestión administrativa	92,68 %	87,36 %	89,56%	91,98%
1º Ciclo medio: Electromecánica de vehículos	95 %	85,07 %	82,06%	87,54%
2º Ciclo medio: Electromecánica de vehículos	83,27 %	89,22 %	90%	95,86 %
1º Ciclo superior de Administración y finanzas	86,67 %	87,28 %	89,66%	88,27 %
2º Ciclo superior de Administración y finanzas	75 %	83,27 %	84,34 %	90.02%

Alumnado del centro que finaliza 4º de ESO y se matricula para cursar Bachiller en el IES Les Alfàbegues:

	Alumnado	Porcentaje
Curso 2010/11	60 alumnos/as de 92	65 %
Curso 2011/12	57 alumnos/as de 94	60 %
Curso 2012/13	62 alumnos/as de 97	63%
Curso 2013/14	55 alumnos/as de 96	57 %

Alumnado del centro que finaliza 4º de ESO y se matricula para cursar ciclos formativos en el IES Les Alfàbegues:

	Alumnado	Porcentaje
Curso 2010/11	24 alumnos/as de 92	26 %
Curso 2011/12	26 alumnos/as de 94	27 %
Curso 2012/13	22 alumnos/as de 97	22 %
Curso 2013/14	34 alumnos/as de 96	35 %



CEU

6.4.2. Procesos estratégicos

Se observa en el mapa de procesos del IES Les Alfàbegues una carencia de documentos de planificación estratégica que establezcan detalladamente la línea del centro (por ejemplo la misión, visión y valores), así como el desarrollo de una definición y despliegue de objetivos estratégicos. Se debe destacar que en el plan actual de mejora se incluye la iniciación por parte del centro educativo del primer nivel para la implantación de un sistema de gestión de calidad. Este nivel uno para pertenecer a la red de centros de calidad abarca la planificación (justificación, definición de la misión, visión y valores, mapa de procesos, indicadores), aunque actualmente no se ha realizado esta tarea esencial para el centro por falta de tiempo.

Por otra parte, los procesos de planificación y organización de gestión (PCC, PGA, ROF, PAT...) son satisfactorios y se revisan o actualizan periódicamente, por ejemplo el PEC del centro se revisó en 2013. Igualmente se ha desarrollado en el centro un Plan de convivencia aprobado por la comunidad educativa que funciona satisfactoriamente, la convivencia en el centro educativo es buena. Es importante destacar que existe en el centro un organigrama de personal con el detalle de tareas, responsabilidades, etc. (equivalente al manual de personal).

La comunicación del centro no está establecida en ningún documento (Plan de comunicación), así como tampoco existe la figura del Dircom (director de comunicación). La regulación de este ámbito es una parte muy importante de la organización y planificación del centro educativo, que abarca también las actuaciones en una posible crisis (manual de crisis). Igualmente no se han fijado unos estándares de identidad del centro, por ejemplo en los formatos, utilización de logo, etc. de los documentos del centro. El establecimiento de formatos, señalización, logos, colores, atención personal, etc. es vital para la



CEU

Imagen del centro y se debe constituir en un manual de identidad corporativa.

El horario general del centro, presenta a juicio del autor margen de mejora. El marco actual que utiliza el centro es: Lunes, Miércoles y Viernes de 8:25 a 14:23 / Martes y Jueves de 8:25 a 15:16. Realizando clases de 53 minutos, con dos recreos (el primero de 25 minutos y el segundo de 15 minutos). Dentro del horario marco se establecen dos distribuciones horarias diferentes, para atender a la diversidad de edades y niveles educativos del centro, una para ESO y otra para Bachiller, Ciclos y PQPI (ver tablas). El autor entiende que la planificación horaria de clases de 53 minutos confiere una imagen al centro opuesta a la deseada (de cierto desorden), que repercute más negativamente que los beneficios que presenta (empezar un poco más tarde).

Horario actual: ESO

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:25-9:18					
9:518-10:11					
10:11-10:36	Recreo	25min.			
10:36-11:29					
11:29-12:22					
12:22-13:15					
13:15-13:30	Recreo	15min.			
13:30-14:23					
14:23-15:16					



CEPI

Horario actual: Bachiller, Ciclos formativos, PQPI

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:25-9:18					
9:518-10:11					
10:11-11:04					
11:04-11:29	Recreo	25min.			
11:29-12:22					
12:22-13:15					
13:15-13:30	Recreo	15min.			
13:30-14:23					
14:23-15:16					

* Tabla elaborada por el autor

El horario propuesto se establece atendiendo al criterio principal de rendimiento del alumnado, se presupone un mayor nivel de atención al alumnado con la distribución horaria propuesta. Se establecen las clases de 55 minutos y se fijan unas horas de inicio y conclusión de clases más razonables para un horario marco, al tiempo el centro ofrece una imagen más ordenada y coherente.

Horario propuesto: ESO, Bachiller, Ciclos formativos, PQPI

2014/15	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:00-8:55					
8:55-09:50					
09:50-10:45					
10:45-11:10	Recreo	25min.			
11:10-12:05					
12:05-13:00					
13:00-13:15	Recreo	15min.			
13:15-14:10					
14:10-15:05					



CEU

6.4.3. Procesos de apoyo

En general el funcionamiento de los procesos de apoyo en el centro es satisfactorio. Tanto la revista del centro “Orelletes”, como las actividades extraescolares o el servicio de cafetería. Respecto a la página web el autor observa margen de mejora respecto a su funcionamiento y contenidos. Se encuentran apartados que no tienen ningún contenido, estructuración de la página deficiente, nivel bajo de accesibilidad, etc.

La comunicación del centro en relación al exterior y entre la comunidad educativa presenta un margen importante de desarrollo. Remarcando lo expuesto en el punto de procesos estratégicos, se manifiesta una carencia en la planificación comunicativa global del centro.

El proceso de limpieza se desarrolla normalmente, aunque en el PEC del IES les Alfàbegues apartado “4. Recursos humans i materials” (página 6) se dice: <<El personal no docent, també insuficient, especialment pel que fa a la qüestió de la neteja, compleix les seues missions sense massa complicacions>> (IES Les Alfàbegues, 2013: 6).

6.5. Misión, visión y valores acordes con el IES Les Alfàbegues

Siguiendo el PEC del centro (actualizado en 2013, página 1), el objetivo primordial del centro es que el alumnado disponga de las mejores oportunidades para conseguir éxito en el proceso de aprendizaje, desde cualquier condición personal y sociocultural, así como acceder a un proyecto de vida libre y conscientemente elegido. Analizando y reflexionando sobre el texto completo y procurando abarcar el concepto de calidad, así como respetando las características que debe tener la



CEU

misión (lema corto, motivador, atemporal...). Se plantea el siguiente lema para la misión del IES *Les Alfàbegues*:

La misión del IES Les Alfàbegues es el éxito académico y personal del alumnado, dando respuesta a sus necesidades educativas y prestando un servicio satisfactorio a las familias.

Desarrollando este lema se detallan las siguientes consideraciones:

- El éxito se entiende como la consecución de las metas o expectativas realistas del alumnado.
- La formación se propone en el centro de manera integral, orientada tanto a la parte académica como a la personal.
- El centro debe dar respuesta a las necesidades educativas, por ejemplo a la diversidad del alumnado o a los cambios sociales. Por esto se procura la potenciación de las competencias, los valores, la autoevaluación, la actualización o la mejora continua, entre otros.
- La colaboración y atención a las familias es fundamental. Debe ser satisfactoria, premisa esencial de la calidad, un servicio debe estar en consonancia con lo que demanda el cliente.

La visión del centro educativo debe reflejar lo que se quiere ser en un futuro. Se plantea la siguiente visión para el IES *Les Alfàbegues*:

Consolidaremos el IES Les Alfàbegues llegando a ser un referente en la zona, implantando un sistema de gestión y una cultura basada en la calidad y aplicando un programa plurilingüe.

Los valores que se observan en la cultura del centro (manera de actuar, trabajar...). Se destacan los siguientes valores del IES *Les Alfàbegues*:

Los valores que presenta el IES Les Alfàbegues son el trabajo en equipo, la cooperación, la participación, la consciencia democrática y el respeto al medio ambiente.



CEU

6.6. Análisis y planteamiento de temas estratégicos

6.6.1. DAFO / CAME (*ver anexo)

El análisis DAFO, planteado a continuación, hace referencia a la situación general del centro en la actualidad.

DEBILIDADES (internas)	FORTALEZAS (internas)
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de enseñanza aprendizaje mejorable en algunos aspectos - Bajos resultados en la competencia lingüística de Ingles. - Carencia de planificación estratégica por problemas del día a día. - El centro presenta una organización física interna y en su horario marco poco adecuado. - Falta de concreción de la identidad del centro. - Poca participación o implicación de la mayoría de las familias en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesorado participativo e implicado. - Claustro de profesorado bastante estable - Oferta educativa amplia con recursos para la atención a la diversidad. - Buenas instalaciones educativas: aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, zonas deportivas. - Resultados académicos en general bastante satisfactorios los últimos cursos escolares.
AMENAZAS (externas)	OPORTUNIDADES (externas)
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de otros IES cercanos en la ESO Bachiller y ciclos que reciben alumnado de nuestra localidad. - Imagen baja del centro educativo. - Presencia débil del centro en los medios de comunicación de la zona. - Falta de proyección de la identidad del centro en el exterior frente a otros centros más presentes. - Aplicación de programas plurilingües en otros centros de la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - El centro tiene unas instalaciones grandes que se pueden potenciar, con una reorganización y nueva señalización. - Colaboraciones con los centros de primaria asignados. - Inclusión en la red de centros de calidad (primer nivel). - Mejora de la imagen del centro. - Potenciación de la comunicación del centro hacia el exterior. - Observación de nuevas metodologías para aplicar o adecuar en el centro. - Solicitud de recursos para aplicar un programa plurilingüe.

*Ver anexo: Tabla CAME



CEU

6.6.2. FCE (Factores críticos de éxito)

1. *Resultados satisfactorios en todas las áreas y niveles del centro educativo:* mayor coordinación pedagógica en los diferentes departamentos, unificación de criterios de calificación en el centro
2. *Proceso de enseñanza aprendizaje óptimo:* actualización de metodologías, impulso de la atención a la diversidad (bajas y altas capacidades) dentro del grupo clase, potenciación de las competencias en las programaciones de todas las materias.
3. *Satisfacción del alumnado y las familias:* implantación de un sistema de gestión y una cultura en el centro basada en la calidad.
4. *Liderazgo y planificación estratégica que guie e impregne todas las actuaciones en el centro educativo.*
5. *Potenciación de la comunicación en el centro:* tanto a nivel interno (impulso de la estrategia, trabajo en equipo, implicación del personal...) como externo, mediante un plan que incluya la atención al cliente, las reclamaciones y las actuaciones ante una situación de crisis.
6. *Imagen adecuada del centro educativo.* Elaboración de un manual de identidad corporativa, reorganización del espacio físico, horario marco y renovación de la señalización, proyección al exterior, actualización página web.
7. *Aplicación de proyectos/programas innovadores.* Orientados a fortalecer o aumentar la formación en el centro educativo y diferenciarlo de otros centros.

6.6.3. Temas estratégicos

El posicionamiento estratégico adecuado para que un centro educativo público, de las características del IES Les Alfàbegues, sea un referente (como se expresa en la visión planteada) es el llamado de diferenciación (ya que el de liderazgo en costes es inherente a la tipología del centro). La diferenciación se dirige a todo el sector, es decir ofreciendo



CEU
un servicio genérico para todo tipo de alumnado, sin realizar la alternativa estratégica opuesta: la segmentación.

En el IES Les Alfàbegues, la diferenciación se pretende establecer ofreciendo un servicio de calidad y una formación puntera o con complementos formativos innovadores. Estas acciones constituirán una ventaja competitiva para el centro siempre que vayan acompañadas de resultados académicos satisfactorios y un plan de comunicación que proyecte una imagen adecuada. Por esto, se plantean los siguientes cuatro temas estratégicos constituyen cuatro pilares fundamentales sobre los que construir el CMI y las actuaciones en el centro docente:

1. *Lograr resultados académicos satisfactorios en todas las áreas y niveles del centro educativo.*

- Unificación de criterios de calificación en el centro por niveles; Potenciación de las competencias básicas en las programaciones; Impulso de la atención a la diversidad dentro del grupo clase; Mayor coordinación pedagógica; Actualización de metodologías

2. *Optimizar el funcionamiento de los procesos del centro*

- Satisfacer las expectativas realistas de la comunidad educativa; Liderazgo y gestión estratégica en el centro; Implantación del nivel 1 de la red de centros de calidad; Plan de comunicación a nivel interno; Cultura del centro basada en la autoevaluación y la mejora continua.

3. *Fortalecer y ampliar la formación académica del alumnado.*

- Implantación de un Programa plurilingüe (mediante recursos externos o la formación del personal docente en idiomas); Implantación de una estrategia innovadora (ver punto siete del TFM) que amplíe la formación del alumnado.

4. *Mejorar la imagen corporativa del centro:*

- Concreción de la identidad del centro (documentos, logo...): manual de identidad corporativa; Reorganización del espacio físico, marco horario y renovación de la señalización; Plan de comunicación a nivel externo que proporcione proyección al centro potenciando sus fortalezas.



CEU

6.7. CMI y plan de actuación

*Tabla elaborada por el autor

CMI (Cuadro de mando integral) / Plan de actuación		Curso: 2014/15
Perspectiva del cliente (alumnado y familias)		
Objetivo estratégico 1: Alcanzar el éxito académico en todas las áreas y niveles del centro educativo		
Indicador: Porcentaje de asignaturas y niveles que superan el 85% de aprobados		
Unidad: %	Cálculo: número de asignatura/niveles por 100 dividido por el número de asignaturas/niveles total	Antecedentes:
Responsable: Coordinación pedagógica	Frecuencia: anual	Meta: 100%
Iniciativa 1: Unificación de criterios de calificación por niveles		
Actuación1: Establecimiento de un calendario de reuniones de departamentos, interdepartamentales y de COCOPE para unificar criterios de calificación por niveles.		
Responsable: Coordinación pedagógica	Fechas: reuniones interdepartamentales junio / Septiembre COCOPE: Principios de Octubre	
Actuación 2: Publicación de los criterios de calificación en la página web del centro e información periódica al alumnado.		
Responsable: Coordinación pedagógica	Fechas: Finales de Octubre	
Iniciativa 2: Mayor coordinación pedagógica en los diferentes departamentos		
Actuación 1: Establecimiento de pruebas únicas para el alumnado del mismo nivel, así como la constatación por escrito del seguimiento de la programación didáctica en las reuniones de departamento		
Responsable: Jefatura de Departamento	Fechas: Periódicamente (1 reunión cada 2 semanas)	
Actuación 2: Información y valoración del seguimiento en COCOPE		
Responsable: Jefatura de Departamento	Fechas: Periódicamente (mensual)	



CELI

Objetivo estratégico 2: Mejorar la imagen/prestigio del centro		
Indicador: Grado de satisfacción del alumnado y las familias		
Unidad: Del 1 - 5	Cálculo: Media de las encuestas de valoración	Antecedentes:
Responsable: Dirección	Frecuencia: Anual	Meta: 4
Iniciativa 1: Establecer un Manual de Identidad del centro		
Actuación1: Crear una comisión para el desarrollo del manual de identidad de centro		
Responsable: Secretariado	Fechas: Septiembre *Revisión Valoración y mejoras: Marzo	
Iniciativa 2: Establecer un Plan de Comunicación tanto a nivel interno como externo.		
Actuación1: Crear una comisión para el desarrollo del plan de comunicación de centro		
Responsable: Dirección	Fechas: Septiembre *Revisión, Valoración y mejoras: Marzo	
Iniciativa 3: Implantar la estrategia innovadora (expuesta en el punto 7), constituyendo una ampliación y diferenciación del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro centro en relación al resto de centros de la zona.		
Actuación1: Desarrollo del trabajo de investigación en ESO y Bachiller.		
Responsable: Jefatura de Estudios	Fechas: a partir de Septiembre (ver punto 7) *Revisión, Valoración y mejoras: Junio	

Perspectiva de los procesos

Objetivo estratégico 1: Optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje		
Indicador: Número de actualizaciones en las programaciones didácticas		
Unidad Numérica	Cálculo: Recuento de actualizaciones por área/materia	Antecedentes:
Responsable: Coordinación Pedagógica	Frecuencia: Anual	Meta: 2



CELI

Iniciativa 1: Potenciación de las competencias básicas en las programaciones de todas las materias y actualización de metodologías		
Actuación1: Reuniones por departamentos para proponer estrategias de potenciación de las competencias básicas e introducirlas en las programaciones		
Responsable: Jefatura de Departamento	de	Fechas: Enero / Febrero *Revisión, valoración y mejoras: Marzo
Iniciativa 2: Introducción de nuevas estrategias para la atención a la diversidad (bajas y altas capacidades) dentro del grupo clase.		
Actuación 1: Reuniones por departamentos para proponer nuevas estrategias de atención a la diversidad dentro del grupo/clase e introducirlas en las programaciones.		
Responsable: Jefatura de Departamento	de	Fechas: Enero / Febrero *Revisión, valoración y mejoras: Marzo
Objetivo estratégico 2: Optimizar el funcionamiento de los procesos del centro		
Indicador1: Grado de satisfacción del personal del centro con el funcionamiento de los procesos		
Unidad: Del 1 - 5	Cálculo: Media de las encuestas de valoración	Antecedentes:
Responsable: Jefatura de Estudios	Frecuencia: Anual	Meta: 4
Indicador 2: Porcentaje de variación de incidencias en todos los procesos.		
Unidad: %	Cálculo: Diferencia del número de incidencias actual con el curso anterior por 100 dividido por el numero de incidencias del curso anterior	Antecedentes:
Responsable: Jefatura de Estudios	Frecuencia: Anual	Meta: Reducción del 20%
Iniciativa 1: Implantar una cultura de centro basada en la calidad		
Actuación: Implantar el procedimiento PDCA para todos los procedimientos del centro, así como la rendición de cuentas.		
Responsable: Dirección		Fechas: Septiembre *Revisión, valoración y mejoras: Junio
Iniciativa 2: Implantar el primer nivel de la red de centros de calidad de la GV.		
Actuación: Actividades pertinentes: planificación estrategia, elaboración de la documentación...		



CEU

Responsable: Dirección	Fechas: Julio / Septiembre
------------------------	----------------------------

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento (personas)		
Objetivo estratégico 1: Desarrollar y actualizar las competencias del personal		
Indicador: Número de acciones formativas realizadas por cada docente dentro o fuera del centro.		
Unidad: numérica	Cálculo: recuento de acciones formativas por docente	Antecedentes:
Responsable: Jefatura de Estudios	Frecuencia: anual	Meta: 2
Indicador: Porcentaje de profesorado que participa en cada actividad formativa del centro		
Unidad: %	Cálculo: Número de profesorado que participa en una actividad formativa por 100 dividido por el número total de profesores/as	Antecedentes:
Responsable	Frecuencia:	Meta: 60%
Iniciativa: Impulso de la formación entre los docentes del centro.		
Actuación1: Curso de formación permanente en el centro en nuevas metodologías, competencias básicas, atención a las altas capacidades, Innovación o Calidad.		
Responsable: Jefatura de Estudios	Fechas: Enero / Febrero / Marzo	
Actuación 2: Potenciación, reconocimiento y facilidades para los docentes que impulsen o realicen actividades formativas dentro o fuera del centro (p. e.: grupos de trabajo o idiomas)		
Responsable: Jefatura de Estudios	Fechas: Septiembre / Junio (anualmente)	
Objetivo estratégico 2: Implicar al personal del centro con la estrategia		
Indicador: Grado de conocimiento y entendimiento de la estrategia del centro		
Unidad: Del 1 - 5	Cálculo: media de la encuesta personal de conocimiento y valoración de la estrategia del centro	Antecedentes:



CEU

Responsable: Direcció	Frecuencia: anual	Meta: 4
Iniciativa: Comunicació de la estratègia per diferents mitjans		
Actuació1: Comunicació de la estratègia, primerament de manera directa per part de la direcció a través de diferents vies (email, entrevistes...) y después mediante los diferentes cargos de coordinación.		
Responsable: Direcció	Fechas: Anual	
Actuació 2: Realizació de encuestes para comprobar el grado de conocimiento y entendimiento de la estratègia del centro.		
Responsable: Direcció	Fechas: Anual	

Perspectiva econòmica		
Objetivo estratégico 1: Mejorar la eficiencia del gasto.		
Indicador: Porcentaje de reducción del gasto en partidas de gasto común (fotocopias, impresoras, luz...)		
Unidad: %	Cálculo: : Diferencia del número de gasto actual en estas partidas con el ejercicio anterior por 100 dividido por el número de gasto del ejercicio anterior	Antecedentes:
Responsable: Secretariado	Frecuencia: Anual	Meta: Reducción del 10%
Iniciativa: Reducción en partidas de gasto común: Fotocopias, impresoras, luz, teléfono e imprevistos.		
Actuación1: Delimitación del número de fotocopias por docente y curso, así como un registro de las mismas.		
Responsable: Conserjería	Fechas: Anual	
Actuación 2: Revisión al finalizar la jornada del apagado de luces, equipos electrónicos, etc.		
Responsable: Conserjería	Fechas: Periódicamente (diario)	
Objetivo estratégico 2: Distribuir el presupuesto en consonancia con la estrategia		



CEU

Indicador: Grado de satisfacción de todos los miembros del equipo directivo en relación a la adecuación de los presupuestos.		
Unidad: De 1 - 5	Cálculo: Media de las encuestas de valoración	Antecedentes:
Responsable: Dirección	Frecuencia: Anual	Meta: 4
Iniciativa: Revisar y adecuar el presupuesto a la estrategia del centro		
Actuación1: Valoración de cada partida por escrito en relación con la estrategia para ajustar y distribuir el presupuesto convenientemente		
Responsable: Secretario	Fechas: Febrero / Marzo	

6.8. Implantación en el centro

El cuadro de mando integral supone el traslado de la estrategia en el papel a su ejecución real. La implantación en el centro de la estrategia debe estar precedida de una importante tarea de comunicación con el objetivo de implicar a todo el personal del centro en su implementación. Esta comunicación se trata de realizar principalmente a través de la dirección que debe ejercer su liderazgo para impulsar, en un primer momento, esta comunicación de manera directa con el personal del centro. Los medios utilizados pueden ser diversos (email, entrevistas, reuniones...). En segundo término, el proceso comunicativo de la estrategia se pretende delegar en los cargos de coordinación y diferentes órganos de funcionamiento del centro.

La finalidad principal de la comunicación es la de implicar a todo el personal del centro con la estrategia, de modo que sea una tarea común. Asimismo debe conseguir que todo el personal la conozca, la entienda y la interiorice, transmitiendo una cultura de trabajo cooperativo por objetivos y de excelencia que diferencie nuestro centro del resto. A partir de este momento la función es de seguimiento y evaluación, cabe señalar que se debe establecer canales y tiempos para una óptima comunicación



CEU en ambos sentidos. Además es importante el reconocimiento y proporcionar un sistema de incentivos al personal implicado con la estrategia. El éxito, en este aspecto comunicativo y de cultura de centro, sería por ejemplo que un docente del centro conociendo la estrategia orientada a implantar un programa plurilingüe, se marcara el objetivo de obtener el B2 y la capacitación en lengua extranjera.

6.9. Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

El seguimiento de la estrategia y su evaluación se pretenden realizar anualmente, valorando y poniendo en marcha las mejoras oportunas. El director y todo el equipo directivo debe ser un modelo a seguir y practicar la rendición de cuentas tanto a la comunidad educativa como a la administración. Este seguimiento y evaluación citada se pretende traducir a la práctica a través de las siguientes tablas realizadas por el autor.

Seguimiento y evaluación del CMI / P. Actuación		Curso: 2014/15
Perspectiva del cliente (alumnado y familias)		
Objetivo estratégico 1:		
Indicador:		
Antecedentes:	Meta:	Valor actual:
Índice de mejora:	Valoración:	
Objetivo estratégico 2:		
Indicador:		
Antecedentes:	Meta:	Valor actual:
Índice de mejora:	Valoración:	

* Esta tabla es un ejemplo que se realizaría para todas las perspectivas y objetivos estratégicos plantados en el CMI.



Seguimiento y autoevaluación de los resultados académicos del centro:

Seguimiento / autoevaluación de Resultados Académicos					Curso: 2014/15
ESO					
Alumnado que promociona con todas las áreas aprobadas:	Antecedentes (Media 3 cursos anteriores)	Meta	Valor actual	Índice de mejora	Valoración
1º					
2º					
3º					
4º					

* Esta tabla se realizaría además detalladamente para todas las áreas/materias de los niveles educativos citados.

La valoración de los resultados conseguidos se realizaría con la siguiente gradación: *Por debajo de la media (-1), No logrado (0), Logrado parcialmente (1), Logrado (2), Por encima de la meta (3).*

Competencias Básicas (ESO)					
Alumnado que se gradúa	Antecedentes (Media 3 cursos anteriores)	Meta	Valor actual	Índice de mejora	Valoración
3º					

Bachiller, Ciclos, PQPI					
Alumnado que se gradúa	Antecedentes (Media 3 cursos anteriores)	Meta	Valor actual	Índice de mejora	Valoración
Bachiller					
Ciclo M. E.					
Ciclo M. A.					
Ciclo S. A.					
PQPI					

* Esta tabla se realizaría además detalladamente para todas las áreas/materias de los niveles educativos citados.

Abandono escolar					
Nivel	Antecedentes (Media 3 cursos anteriores)	Meta	Valor actual	Índice de mejora	Valoración
4º ESO					
Bachiller					
Ciclo medio					
Ciclo superior					
PQPI					



CEU

7. ESTRATEGIA INNOVADORA

7.1. Definición del problema

Como se expone en el apartado: Temas estratégicos (6.6.3.) del presente trabajo final de máster (TFM), la estrategia de diferenciación para el centro educativo IES *Les Alfàbegues* se puede orientar a fortalecer o ampliar la formación del alumnado del centro. Por esto, así como también por las razones descritas a continuación, se detalla la siguiente estrategia innovadora.

La sociedad del conocimiento del siglo XXI se caracteriza por una gran cantidad y variabilidad del saber. Las nuevas generaciones se encuentran en mayor medida con un conocimiento cada vez mayor pero también con una accesibilidad y comunicación más potente y rápida, la educación debe abarcar la competencia investigadora del alumnado, para que sea capaz de buscar, seleccionar, analizar, gestionar y tratar esta información o conocimiento.

En entrevistas informales a docentes del IES Les Alfàbegues de Bétera y de otros institutos (de la Comunidad Valenciana y de otras comunidades autónomas), así como en los años de experiencia docente directa (diez) del autor con el alumnado de ESO, se ha comprobado las dificultades en esta competencia. Se observa un bajo nivel en la comprensión, la reelaboración de textos, la síntesis de ideas, el análisis, la valoración crítica y la relación o comparación de ideas.

7.2. Antecedentes investigados

Esta estrategia presentada a continuación se basa en un proyecto desarrollado actualmente en la comunidad autónoma de Cataluña. El proyecto consiste en la propuesta de elaboración de una serie de trabajos



CEU

(por niveles) que abarcan la competencia investigadora en bachiller y en 4º de ESO, así como el trabajo cooperativo en 1º,2º,3º de ESO. En estos trabajos se realiza una serie de actividades y sus exposiciones orales.

En la practica el trabajo llamado de síntesis en 1º,2º,3º de se convierte en un conjunto de actividades preparadas por los diferentes departamentos sobre un tema transversal. Este tipo de trabajo cooperativo, en equipo, cree el autor que se debe introducir en las metodologías de las diferentes materias, siendo más frecuente su realización y no relegándose a un trabajo final. Igualmente se observa en los trabajos de investigación de Bachiller una falta de preparación, obteniendo en general un nivel por debajo de lo esperado.

La nomenclatura y la normativa que fija estos antecedentes investigados es: En Bachillerato: “Treball de recerca” (trabajo de investigación); Se establece en el <<Decret 142/2008, de 15 de juliol - DOGC núm. 5183 – 29/07/2008. Curriculum de Batxilerat, treball de recerca>> (ver anexo). En cuarto de ESO, “Projecte de recerca”, proyecto de investigación; Se hace en referencia al “projecte de recerca” en el articulado del <<Decret 143/2007, de 26 de juny, pel qual s’estableix l’ordenació dels ensenyaments de l’educació secundària obligatòria>> (ver anexo). En primero, segundo y tercero de ESO: “Treball de Síntesi”; se hace referencia al “treball de síntesi” en el articulado del <<Decret 143/2007, de 26 de juny, pel qual s’estableix l’ordenació dels ensenyaments de l’educació secundària obligatòria>> (ver anexo).

7.3. Finalidad y objetivo

Esta estrategia presentada a continuación pretende ser una mejora del proyecto citado, desarrollado actualmente en la comunidad autónoma de Cataluña, para aplicarse en el IES Les Alfàbegues. La finalidad de la estrategia que se presenta a continuación es potenciar la competencia



CEU Investigadora del alumnado de ESO y Bachiller, paulatinamente desde 1º de ESO y al mismo tiempo promover la especialización y orientación profesional del alumnado.

Se pretende aplicar al centro propuesto: IES *Les Alfàbegues* un trabajo final en 1º, 2º, 3º de ESO que sustituiría al citado trabajo de Síntesis de los antecedentes estudiados, enfocado a preparar gradualmente al alumnado en las capacidades descritas anteriormente. El autor cree que estos aspectos, al igual que el trabajo cooperativo deben potenciarse en las programaciones de las diferentes áreas/materias, pero con este trabajo también se persigue otorgar una cierta importancia a este aspecto formativo del alumnado, así como su evaluación diferenciada de las diferentes áreas/materias.

Asimismo se pretende aplicar en 4º de ESO y en Bachiller el trabajo de investigación siguiendo de manera general las pautas expuestas en los antecedentes.

Estos trabajos recibirán el nombre de TI1, TI2, TI3 y TI4 (Trabajo de Investigación de 1º, 2º, 3º y 4º de ESO) y TIB (Trabajo Investigación de 1º de Bachiller). Para la realización y evaluación de estos trabajos se organizará en el centro una semana aproximadamente (de 3 a 5 días) con una distribución horaria y de profesorado diferente a la habitual, evitando la coincidencia con el final de curso.

7.4. Estructura y elaboración

Los trabajos planteados consistirán básicamente en las siguientes propuestas:

El TI1 se basará en tareas de iniciación a la investigación, muy pautadas, en las el alumnado realizará dos actividades diferenciadas: La primera enfocada al aprendizaje de la búsqueda de información y de la fiabilidad de las fuentes; La segunda en la que el alumnado deberá



CEU

realizar un trabajo de un folio mediante la reelaboración a partir de dos fuentes (textos proporcionados con una estructura muy clara), incorporando una sencilla bibliografía y siguiendo unas normas de presentación fáciles. Las temáticas y los textos serán de propuestos por los diferentes departamentos (utilizando temas motivadores), dejando al alumnado la posibilidad de elección entre múltiples opciones.

El TI2 seguirá la misma línea del TI1, constando también de dos partes: La primera de aprendizaje de búsqueda de información y fiabilidad de fuentes se utilizará para que el alumnado además elija una temática; La segunda parte de reelaboración (incluyendo la citación en el texto), se realizará a partir de fuentes encontradas por el alumnado. Las normas de presentación del trabajo se establecerán con un grado de dificultad mayor.

El TI3 incorporará al trabajo anteriormente descrito una extensión mayor y una tercera parte de investigación propiamente dicha. Esta tercera parte concretamente abarcará a partir del marco elaborado una investigación (normalmente a través de encuestas o entrevistas, estadísticas sencillas...), expresando de manera breve sus conclusiones.

El TI4 representará un trabajo de investigación abierto a pequeña escala (8 - 10 páginas), en el cual se establecerán unas normas muy concretas de presentación y bibliográficas. Este trabajo incluirá los puntos más importantes como la introducción, objetivos, marco, metodología, desarrollo y conclusiones.

El TIB consistirá en un trabajo de investigación abierto de una extensión mayor (20 - 40 páginas), con normas de presentación mas específicas. Todos estos trabajos se expondrán por el alumnado de manera oral ante un tribunal formado por los profesores.



CEU

La Temporalización planteada para la actividad es la siguiente:

Trabajo de Investigación – IES Les Alfàbegues	Curso 2014/15
Sesión inicial informativa (todos los niveles)	Septiembre
Tiempo de reflexión: temática *	Octubre
Entrega de títulos a los tutores de grupo/clase *	3 de Noviembre
Asignación de tutores del trabajo *	4 - 7 Noviembre
Primer encuentro con los tutores *	10 - 14 Noviembre
Segundo encuentro con los tutores *	12 - 16 Enero
Semana de la investigación 1º, 2º, 3º y 4º de ESO (incluida la entrega y las exposiciones orales).	9 -13 Febrero
Tercer encuentro con los tutores *	16 - 20 Febrero
Cuarto encuentro *	9 - 13 Marzo
Entrega del trabajo al tutor *	13 de Abril
Entrega definitiva *	20 de Abril
Tribunales exposiciones orales *	4 - 6 de Mayo
Convocatoria extraordinaria *	18 de Mayo

* Estos puntos solo para el TIB (1º de Bachiller)

7.5. Evaluación

Anualmente, la semana después de finalizar la actividad se realizará una reunión de valoración y propuestas de mejora entre el profesorado implicado por niveles. Igualmente el alumnado se autoevaluará su trabajo y la actividad pudiendo expresar su opinión y propuestas de mejora a través de un formulario. A partir de estas valoraciones se adoptarán los cambios necesarios para un óptimo funcionamiento y aprovechamiento de la actividad. Asimismo se organizarán premios para los tres mejores trabajos de cada curso y se realizará la difusión de los mismos. De este modo se proyectará una buena imagen del centro educativo.



CEU

8. CONCLUSIONES

Los objetivos principales planteados al inicio del Trabajo Final de Máster (TFM) expuesto son, en primer lugar, la elaboración de un proyecto de gestión y dirección estratégica real y adecuado a las necesidades actuales del centro educativo: IES Les Alfàbegues (Bétera). En la elaboración del proyecto mencionado se deduce que para cualquier actividad directiva se debe realizar un importante trabajo previo de análisis, reflexión y valoración, mediante las herramientas apropiadas (DAFO, CAME, FCE), que posibilite extraer una línea estratégica adecuada a las necesidades, características y contexto del centro educativo.

El establecimiento de una estrategia es vital en el ejercicio de la dirección, no se puede dirigir sin tener un rumbo a seguir. Igual de importante es como se implanta esta estrategia y como se traduce a términos operativos, adquiriendo gran relevancia el aspecto comunicativo en el centro docente. Como se expone en el marco teórico es esencial alinear la cultura del centro con la estrategia, ya que esta cultura representa <<el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento del personal que pertenece a la organización>> (Llibrer 2013: 8).

Por todo esto el autor concluye que un proyecto de dirección debe abarcar una visión y una actuación estratégica. Se debe incluir un análisis y una valoración adecuada a las características del centro, no solo para establecer algunas acciones de mejora (como se observa en la mayoría de proyectos de dirección), sino para planificar y establecer una dirección, un rumbo, en definitiva una estrategia que de coherencia a las actuaciones en el centro e intensifiquen los resultados de las mismas.



CEII

Asimismo el autor recomienda basar la gestión y las actuaciones del centro en el concepto de calidad, practicando la autoevaluación para la mejora continua y la rendición de cuentas. Como se describe en el marco teórico, la calidad aplicada al centro educativo supone que se cumpla con la función o finalidad de la educación establecida en las leyes y también con las expectativas lógicas de los clientes (alumnado y familias), que pueden variar como parte de una sociedad cambiante. La calidad implica aplicar el ciclo PDCA en toda la organización, obteniendo un servicio eficiente y eficaz que evita errores y maximiza el rendimiento de los procesos del centro.

Por otra parte, se plantea también como objetivo aplicar y desarrollar, con datos y cifras reales, una gran parte de los contenidos cursados durante los módulos teóricos del máster. En este sentido el autor ha realizado un proyecto para un centro educativo real, desarrollando una amplia parte de los contenidos del máster. Es importante destacar que en algunos aspectos el autor no ha podido disponer de estos datos actuales y por ello se ha trabajado con hipótesis (por ejemplo: de resultados académicos). El objetivo propuesto de mejorar en el conocimiento de la normativa, organización y funcionamiento de los centros de secundaria en la Comunidad Valenciana, también se ha alcanzado de manera satisfactoria.

Por último, el desarrollo de la estrategia innovadora, orientada en este trabajo a mejorar algún aspecto del proceso de enseñanza-aprendizaje del centro, supone también un recurso que constituye una ventaja competitiva (consta en la estrategia de diferenciación planificada) para el centro docente: IES Les Alfàbegues. Esta acción, innovadora para la zona del centro citado, se basa en una actividad formativa regulada y practicada en otra comunidad autónoma que el autor solo ha modificado parcialmente y ampliado con el objetivo de optimizar sus resultados para aplicarla al centro docente estudiado.



CEU

9. BIBLIOGRAFÍA

Blanco, B. J. (2001). *El gato de Alicia. Modelos de calidad en la administración*. Madrid: Díaz de Santos.

Capriotti, P. (2008). *Panificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit editorial.

Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación, en la educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid: Santillana/UNESCO.

Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo*. Madrid: Díaz de Santo.

Generalitat Valenciana, IVECE. (2006). *Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos. Conselleria de Cultura, Educació i Esport*. Recuperado el 02 de 05 de 2014, de Conselleria de Cultura, Educació i Esport: <http://www.cece.gva.es/eva/es/calidad.htm>

Hayes, B. E. (2002). *Como medir la satisfacción dl cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Gestion 2000.

IES Les Alfàbegues. (2013). *Proyecto educativo del centro*. Bétera.

Juanes, B., & Blanco, J. (2001). *El gato de Alicia. Modelos de calidad en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Grupo planeta.

Llibrer Escrig, I. (2014). *Gestion de recursos humanos. Temario del Máster: Gestión y dirección de centros educativos*. Valencia: UCHCEU.

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

Montero Alcaide, A. (2011). *Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español, n.º 56/1. Revista Iberoamericana de Educación*.

Morales Zubicoa, D. (2014). *Liderazgo y gestión de equipos humanos. Habilidades sociales y de comunicación. Temario Master. Gestión y dirección de centros educativos*. Valencia: UCHCEU.

Navarro Eslava, J. J. (2014). *Cultura de la calidad. Temario del Máster: Gestión y dirección de centros educativos*. Valencia: UCHCEU.



CEU

Navarro, Eslava, J. J. (2014). Imagen institucional y promoción externa. *Temario del Máster: Gestión y dirección de centros educativos*. Valencia: UCHCEU.

Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.

Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic.

Rosales López, C. (2001). Función directiva: Hacia un liderazgo educativo. *Revista de Estudios y experiencias educativas. Universidad de Santiago de Compostela. ADAXE, nº17*, 25-37.

Salvador Bermejo, J. M. (2014). Comunicación interna. *Temario del Máster: Gestión y dirección de centros educativos*. Valencia: UCHCEU.

Sánchez Ramón, J. M. (s.f.). Evolución del perfil del director en los centros docentes. 25 años en constante transformación 1970-2005. *Sociedad de la información*. Recuperado el 03 de 05 de 2014, de Sociedad de la información: <http://www.sociedaddelainformacion>

Vilar Barrio, J. F. (1997). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.

BIBLIOGRAFÍA DE SITIOS WEB

www.betera.es/ciudad. Página web oficial del Ayuntamiento de Bétera. Historia y datos de la localidad. [Consulta: 10-05-2014]

www.ieslesalfabegues. Página web del Instituto IES Les Alfàbegues de Bétera. Datos del Instituto. [Consulta: 12-05-2014]

BIBLIOGRAFÍA DE LEGISLACIÓN

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA - BOE el 29 de diciembre de 1978. Capítulo Segundo: Derechos y libertades. Sección 1ª: De los derechos fundamentales y de las libertades públicas. Artículo 27.

LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE). Texto consolidado, última modificación: 10 de diciembre de 2013.

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE). Texto consolidado, última modificación: 12 de marzo de 2011.

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE).



CEU

DECRETO 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria. [97110025]

DECRETO 10/2000, de 25 de enero, del Gobierno Valenciano, por el que se crea el Instituto Valenciano de Evaluación y Calidad Educativa. [2000/A658]

DECRETO 112/2007, de 20 de julio, del Consell, por el que se establece el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria en la Comunitat Valenciana. [2007/9717].

DECRETO 102/2008, de 11 de julio, del Consell (DOCV 15.07.2008), el cual se encuentra modificado por el DECRETO 115/2012, de 13 de julio, del Consell, de modificación del Decreto 102/2008, de 11 de julio, por el que se establece el currículo del Bachillerato en la Comunitat Valenciana (DOCV 16.07.2012).

ORDEN de 18 de mayo de 1995, de la Conselleria de Educación y Ciencia, por la que se delega en los directores de los centros docentes no universitarios de titularidad de la Generalitat Valenciana determinadas facultades ordinarias en materia de contratación y se aprueban las normas que regulan la gestión económica de dichos centros. [95/4412]

ORDEN de 22 de marzo de 2005, de la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana. [2005/X3903]

RESOLUCIÓN de 20 de junio de 2013, de la Dirección General de Centros y Personal Docente, por la que se fija el calendario escolar del curso académico 2013-2014. [2013/6678]

RESOLUCIÓN de 10 de julio de 2013, de las direcciones generales de Centros y Personal Docente, y de Innovación, Ordenación y Política Lingüística, por la que se dictan instrucciones en materia de ordenación académica y de organización de la actividad docente en los centros que impartan Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato durante el curso 2013-2014. [2013/7361]

RESOLUCIÓN de 20 de marzo de 2014, del director general de Centros y Personal Docente, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores de centros docentes públicos de la Generalitat. [2014/2394]



CEU

*Universidad
Cardenal Herrera*

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

ANEXOS

**Proyecto de gestión y dirección estratégica –
*IES Les Alfàbegues***

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

CURSO 2013-2014

Trabajo Fin de Máster

Presentado por:
JOSEP ALOY MARTÍNEZ

Dirigido por:
VICENTE MARCHANTE VILLANUEVA

Valencia a 25 de junio de 2014



CEU

ÍNDICE

1. MARCO NORMATIVO. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR.....	2
2. RESULTADOS ACADÉMICOS COMPLEMENTARIOS	8
3. TABLA CAME	10
4. ESTRATEGIA INNOVADORA. ANTECEDENTES	14



CEU

1. MARCO NORMATIVO. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

- LOMCE:

LEY ORGÁNICA 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE). Esta Ley orgánica supone una modificación parcial de la Ley anterior como dice en el “Artículo único. Modificación de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación”.

Las competencias del director quedan establecidas en el artículo 132:

- a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, [...].



CEU

- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
- k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley Orgánica.
- m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.



CEU

p), Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa

Por otra parte la Disposición final segunda. Modifica la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación en su Artículo 54: Las facultades del director, estableciendo algunas aportaciones a las capacidades ya citadas anteriormente en las competencias del director (artículo 132): <<d) Visar las certificaciones y documentos académicos del centro; g) Cuantas otras facultades le atribuya el reglamento de régimen interior en el ámbito académico>>.

- **DECRETO 234/1997:**

DECRETO 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria. [97110025]

Este decreto contempla (entre otros aspectos de carácter general): Los órganos de Gobierno de los Institutos de Educación Secundaria (unipersonales y colegiados), competencias del director/a (artículo 15); La participación de los padres y madres de alumnos y del alumnado en el centro; Los órganos de coordinación docente; La autonomía pedagógica y organizativa de los institutos; El consejo de delegados de alumnos o el régimen de enseñanzas.

Concretamente de los órganos unipersonales establece en el Capítulo II. Órganos unipersonales de gobierno. Artículo 7:

1. Los titulares de los órganos unipersonales de gobierno constituyen el equipo directivo del instituto.

2. El equipo directivo asesora al director o directora en las materias de su competencia, elabora el proyecto educativo, coordina la elaboración de la



CEU

programación general y de la memoria anual del instituto. Asimismo, favorece la participación de la comunidad educativa y coordina, en su caso, las actuaciones de los órganos de coordinación. Todo ello sin perjuicio de las competencias reconocidas por la normativa vigente y el presente reglamento al Consejo Escolar y al Claustro de Profesores.

3. El mandato de los órganos unipersonales será de cuatro años contados a partir de su nombramiento y correspondiente toma de posesión, excepto en los centros de nueva creación, que será de tres años en el primer mandato. No obstante lo indicado en el párrafo anterior, los titulares de dichos órganos continuarán en funciones hasta la toma de posesión de los nuevos titulares.

Las competencias del director o directora quedan fijadas en el Artículo 15:

1. Dirigir y coordinar todas las actividades del instituto hacia la consecución del proyecto educativo del mismo de acuerdo con las disposiciones vigentes y sin perjuicio de las competencias atribuidas al consejo escolar del instituto y a su claustro.
2. Ostentar la representación del centro y representar a la administración educativa en el instituto, sin perjuicio de las atribuciones de las demás autoridades educativas.
3. Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.
4. Colaborar con la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del instituto.
5. Designar al jefe o jefa de estudios, al secretario o secretaria, así como a cualquier otro órgano unipersonal de gobierno que pueda formar parte del equipo directivo salvo el administrador o administradora, proponer sus nombramientos y ceses a la administración educativa, así como designar y cesar a los jefes



CEU

de departamento y a los tutores, de acuerdo con el procedimiento establecido en este Reglamento.

6. Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al instituto, así como dirigir la gestión de los medios materiales del mismo.

7. Favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan, de acuerdo con lo establecido por la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia, y en cumplimiento de los criterios fijados por el consejo escolar del instituto.

8. Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados de gobierno del instituto, y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de su competencia.

9. Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del instituto, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del instituto.

10. Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con lo legalmente establecido.

11. Coordinar y fomentar la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar, procurando los medios precisos para la más eficaz ejecución de sus respectivas atribuciones.

12. Elaborar con el equipo directivo el proyecto educativo y la programación general anual del instituto, de acuerdo con las directrices y los criterios establecidos por el consejo escolar, las propuestas formuladas por el claustro, la asociación de padres y madres de alumnos y el consejo de delegados.

13. Promover las relaciones con los centros de trabajo para la formación del alumnado y su inserción profesional.

14. Promover el uso vehicular y social del valenciano en las actividades del instituto, de acuerdo con la Ley de Uso y Enseñanza del Valenciano y su normativa de desarrollo.



CEU

15. Impulsar y promover las relaciones del instituto con las instituciones de su entorno.
16. Presentar la memoria anual de las actividades y la situación general del instituto al director o directora territorial de Cultura y Educación.
17. Garantizar y facilitar la información sobre la vida del instituto a los distintos sectores de la comunidad escolar y a sus organizaciones representativas, entregando copia de los documentos que se le requieran en los términos establecidos en la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
18. Garantizar y facilitar el derecho de reunión del profesorado, alumnado, padres y madres de alumnos y personal de administración y servicios, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley Orgánica Reguladora del Derecho a la Educación y en la legislación vigente que regule los órganos de representación y la negociación colectiva de los empleados públicos.
19. Facilitar la adecuada coordinación con otros servicios educativos de su demarcación.
20. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades educativas competentes.
21. Proponer actuaciones anuales al consejo escolar y al claustro de profesores que desarrollen las líneas básicas del programa presentado para su elección, presentando un informe al final del curso sobre la realización de las mismas.
22. El director o directora y el equipo directivo, realizarán informes trimestrales de las actividades y situación general del instituto dirigidos al claustro de profesores y al consejo escolar.
23. Cualquier otra que legal o reglamentariamente se le atribuya.



2. RESULTADOS ACADÉMICOS

COMPLEMENTARIOS

Resultados de alumnado aprobado (%) en ESO por niveles y materias, en el curso escolar 2012/13: Ejemplo de tabla para primero de ESO que se realizaría para todos los niveles.

2013/14 1º ESO	Media Comunidad	Centro	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
Castellano	85,4 %	95,3 %	
Valenciano	85,9 %	82,7 %	
Inglés	77,9 %	78 %	
Francés	85,2 %	92,5 %	
Matemáticas	82,4 %	92,1 %	
Naturales	85 %	88,8 %	
Sociales	85 %	90 %	
E.F.	93,6 %	97,4 %	
Música	-----	-----	-----



CELI

E.V. Plástica	87,4 %	89,5 %	
Tecnología	86,6 %	89,7 %	
Religión	96 %	100 %	

Se observa algunas áreas materias con unos resultados por debajo del 85 %.

Resultados de abandono escolar por niveles, en el curso escolar 2013/14. Ejemplo de algunos niveles del centro.

Abandono escolar			
Nivel	Media	Centro	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
1º ESO	0,39 %	0 %	
2º ESO	0,84 %	0 %	
3º ESO	1,65 %	0 %	
4º ESO	2,1 %	0,5 %	
1º Bachiller	4,9 %	0,9 %	
2º Bachiller	2,4 %	1,9 %	
PQPI	0,4 %	0 %	



3. TABLA CAME

**Tablas elaboradas por el autor*

CAME – ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
Mantener las Fuerzas / Explotar las Oportunidades	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Profesorado participativo e implicado.- Claustro de profesorado bastante estable- Oferta educativa amplia con recursos para la atención a la diversidad.- Buenas instalaciones educativas: aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, zonas deportivas.- Resultados académicos en general bastante satisfactorios los últimos cursos escolares.	<ul style="list-style-type: none">- El centro tiene unas instalaciones grandes que se pueden potenciar, con una reorganización y nueva señalización.- Colaboraciones con los centros de primaria asignados.- Inclusión en la red de centros de calidad (primer nivel).- Mejora de la imagen del centro.- Potenciación de la comunicación del centro hacia el exterior.- Observación de nuevas metodologías para aplicar o adecuar en el centro.- Solicitud de recursos para aplicar un programa plurilingüe.
<ul style="list-style-type: none">- Implantación de un sistema de gestión y una cultura en el centro basada en la calidad aprovechando la implicación y participación del profesorado.- Creación de una comisión para elaborar el manual de identidad corporativa que concrete esta identidad en el centro.- Elaboración de un plan de comunicación que proyecte una buena imagen del centro.- Reorganización del espacio físico y renovación de la señalización en el centro para potenciar las buenas instalaciones de las que se dispone.- Impulsar la formación en idiomas o solicitar recursos humanos para aplicar un programa plurilingüe en el centro.- Actualización de metodologías y mejora de la atención a la diversidad dentro del grupo aprovechando la plantilla estable y su participación.	



CEU

CAME – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
Mantener las Fuerzas / Afrontar las Amenazas	
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Profesorado participativo e implicado. - Claustro de profesorado bastante estable - Oferta educativa amplia con recursos para la atención a la diversidad. - Buenas instalaciones educativas: aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, zonas deportivas. - Resultados académicos en general bastante satisfactorios los últimos cursos escolares - Convivencia en el centro buena 	<p>Competencia de otros IES cercanos en la ESO Bachiller y ciclos que reciben alumnado de nuestra localidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagen baja del centro educativo. - Presencia débil del centro en los medios de comunicación de la zona. - Falta de proyección de la identidad del centro en el exterior frente a otros centros más presentes. - Aplicación de programas plurilingües en otros centros de la zona.
<ul style="list-style-type: none"> -Mantener la oferta formativa amplia que permite muchos recursos para la atención a la diversidad como el PQPI, contratos programa, etc. - Igualar los resultados académicos satisfactorios en todas la áreas y niveles del centro. - Mejorar el servicio y la comunicación con las familias para respondiendo a sus expectativas y potenciando la imagen del centro. - Impulso de estrategias innovadoras que proporcionen al centro una ventaja de diferenciación respecto de la competencia. - Impulso y proyección de actividades culturales aprovechando la buena convivencia en el centro. 	



CAME – ESTRATEGIAS DE REORIENTACION	
Corregir las Debilidades / Explotar las Oportunidades	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Proceso de enseñanza aprendizaje mejorable en algunos aspectos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajos resultados en la competencia lingüística de Ingles. - Carencia de planificación estratégica por problemas del día a día. - El centro presenta una organización física interna y en su horario marco poco adecuado. - Falta de concreción de la identidad del centro. - Poca participación o implicación de la mayoría de las familias en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - El centro tiene unas instalaciones grandes que se pueden potenciar, con una reorganización y nueva señalización. - Colaboraciones con los centros de primaria asignados. - Inclusión en la red de centros de calidad (primer nivel). - Mejora de la imagen del centro. - Potenciación de la comunicación del centro hacia el exterior. - Observación de nuevas metodologías para aplicar o adecuar en el centro. - Solicitud de recursos para aplicar un programa plurilingüe. -Potenciación de los programas internacionales que se realizan en el centro
<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar la comunicación de las familias para aumentar su implicación. - Homogeneización de criterios de calificación por niveles. -Buscar recursos externos de financiación para potenciar la estrategia del centro en los presupuestos. -Implantar en los procesos del centro el ciclo PDCA para evitar errores. - Realización de una planificación estratégica que establezca una línea de actuación coherente en el centro. - Potenciación de las lenguas extranjeras aprovechando y potenciando los proyectos internacionales y otras actividades en este aspecto. 	



CAME – ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	
Corregir las Debilidades / Afrontar las Amenazas	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Proceso de enseñanza aprendizaje mejorable en algunos aspectos - Bajos resultados en la competencia lingüística de Ingles. - Carencia de planificación estratégica por problemas del día a día. - El centro presenta una organización física interna y en su horario marco poco adecuado. - Falta de concreción de la identidad del centro. - Poca participación o implicación de la mayoría de las familias en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia de otros IES cercanos en la ESO Bachiller y ciclos que reciben alumnado de nuestra localidad. - Imagen baja del centro educativo. - Presencia débil del centro en los medios de comunicación de la zona. - Falta de proyección de la identidad del centro en el exterior frente a otros centros más presentes. - Aplicación de programas plurilingües en otros centros de la zona.
<ul style="list-style-type: none"> -Mantener los resultados académicos satisfactorios en las competencias básicas, igualando estos resultados en la competencia lingüística -Actualizar el proceso de enseñanza aprendizaje para su mejora -Impulso de la dirección de una planificación estratégica en el centro. - Adecuación del horario para un mayor rendimiento del alumnado y mejor imagen del centro. - Aplicación de programas punteros e innovadores para la mejorar la competitividad del centro. 	



CEU

4. ESTRATEGIA INNOVADORA.

ANTECEDENTES ESTUDIADOS

“TREBALL DE RECERCA” - Bachillerato

Referencias al trabajo de investigación en el articulado del Decreto 142/2008, de 15 de julio, por el cual se establecen la ordenación de las enseñanzas de bachillerato en la comunidad autónoma catalana (resumen):

Artículo 12

“Treball de recerca”

Todo el alumnado tiene que realizar un trabajo de investigación. Este trabajo, que debe contribuir decisivamente a alcanzar la competencia en investigación, se computa entre las materias de segundo curso [...]

NORMATIVA “TREBALL DE RECERCA”:

<<DECRET 142/2008, de 15 de juliol, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments del batxillerat. DOGC núm. 5183 - 29/07/2008>> de la comunidad autónoma catalana.

“Treball de recerca”

En el bachillerato, el alumnado debe consolidar la competencia en investigación y saber aplicarla en las diferentes materias del currículo. Los procedimientos relacionados con la investigación, la gestión y el tratamiento de la información obtenida y la exposición de resultados son presentes, en las materias de bachillerato y se deben ejercitar en cada una. Debido a la importancia que tiene el desarrollo de estas



CEU

capacidades y su interés didáctico, en el currículo del alumnado figura también la materia de trabajo de investigación [...].

El objetivo del trabajo es que el alumnado ponga en marcha determinados procedimientos, i que lo haga en ámbitos de investigación [...], mejorando el conocimiento sobre algún tema de interés que este a su alcance.

De esta manera el alumnado se prepara para adaptarse a situaciones parecidas en la vida académica o profesional posterior, en las cuales tenga que aplicar diferentes procedimientos, como transferencia de conocimientos de un campo a otro y mostrar capacidad para organizarse y planificar el trabajo de manera autónoma.

En ningún caso el objetivo principal del trabajo es obtener resultados científicos nuevos y homologables a la investigación en ámbitos educativos o profesionales superiores, sino que la finalidad esencial es aplicar un método lógico para la resolución de problemas que permitan la aportación personal del alumnado [...].

El trabajo de investigación tiene un carácter individual, [...].

Contribución de la materia a las competencias generales del bachillerato.

La realización del trabajo de investigación contribuye de manera directa al desarrollo de una de las competencias generales del bachillerato: la competencia en investigación.

Al mismo tiempo, las peculiaridades de un trabajo de investigación ponen también en acción las competencias de gestión y tratamiento de la información (buscar, seleccionar y analizar informaciones procedentes de fuentes diversas), digital (búsqueda y uso de información en Internet o Intranet),



CEU

comunicativa (con la presentación escrita del trabajo y la exposición oral de la investigación), y también las competencias personal y interpersonal (autonomía emprendedora, empatía y manejo correcto de las habilidades sociales) y de conocimiento e interacción con el mundo (en los aspectos natural, social i cultural).

También se exponen en este documento las consideraciones para el desarrollo del trabajo, los objetivos y los criterios de evaluación.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – 4º ESO

Referencias al “Projecte de recerca” en el articulado del <<Decret 143/2007, de 26 de juny, pel qual s’estableix l’ordenació dels ensenyaments de l’educació secundària obligatòria>> en la comunidad autónoma catalana.

Artículo 10. Proyecto de investigación

10.1. En el cuarto curso todo el alumnado debe realizar un proyecto de investigación en equipo. Constituido por un conjunto de actividades de investigación realizadas por el alumnado entorno a un tema elegido por el alumnado bajo la supervisión y guía del profesorado.

10.2. A lo largo del proyecto, el alumnado debe mostrar capacidad de autonomía e iniciativa en la organización del su trabajo individual, y también de cooperación y colaboración en el trabajo en equipo.

10.3. El proyecto de investigación tendrá la consideración de una materia optativa.

En el currículo de ESO (apartado F), se expresa que el objetivo principal del trabajo es contribuir al desarrollo de las competencias



CEU

básicas de la ESO y, especialmente, de la competencia de aprender a aprender y de la competencia de autonomía e iniciativa personal. También se describen las características generales orientadas a plantear una hipótesis u objetivo, planificar el método de resolución, integrar información procedente de diversas fuentes y, finalmente, llegar a unas conclusiones argumentadas por medio de un informe escrito y una breve exposición oral.

Los temas pueden consistir en preguntas o problemas sociales relevantes que hagan reflexionar al alumnado, en relación a una disciplina o de manera transversal. Estas preguntas o problemas ponen al alumnado en situación de realizarse nuevas preguntas, analizar y valorar evidencias, reflexionar críticamente y evaluar las posibles soluciones.

También se ofrecen diferentes propuestas para la organización del proyecto y su evaluación dentro del bloque de materias optativas.

TRABAJO DE SÍNTESIS – 1º, 2º, 3º de ESO

Se hace referencia al “treball de síntesi” en el articulado del <<Decret 143/2007, de 26 de juny, pel qual s’estableix l’ordenació dels ensenyaments de l’educació secundària obligatòria>>

Artículo 9. Trabajo de síntesis

9.1. El trabajo de síntesis está formado por un conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje que se deben realizar en equipo, concebidas para desarrollar competencias complejas y comprobar si se han conseguido, así como hasta qué punto el alumnado es capaz de relacionar las competencias básicas trabajadas en las diferentes materias para la aplicación y la resolución de cuestiones y problemas relacionados con la vida práctica. [...]



CEU

En el currículo de ESO (apartado E), se describe el trabajo como el conjunto de actividades que implican una tarea interdisciplinaria que favorece la integración de conocimientos y el trabajo en equipo. La organización normal del trabajo es de manera intensiva en un periodo de cinco días. También se hace referencia a la evaluación y el cómputo dentro del bloque de materias optativas.