



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

**Gestión, comunicación
y liderazgo en el
C.E.I.P. San Sebastián**
El Boalo, Madrid

Presentado por: Magdalena Custodio Espinar

Directora: Dra. Dña. Alina M. Sánchez

Ciudad: Madrid

Fecha: 29/07/2014

ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN	4
2.	INTRODUCCIÓN	5
3.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
4.	LEGISLACIÓN QUE AFECTA AL PROYECTO	9
5.	EL C.E.I.P. “SAN SEBASTIÁN”	12
5.1.	INFORMACIÓN GENERAL DEL CENTRO.....	12
5.1.1.	Descripción del Centro.....	13
5.1.2.	Características del centro.	14
5.1.3.	Análisis del entorno.....	16
5.2.	EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO.	17
5.2.1.	Oferta educativa del centro.	19
5.2.2.	Servicios complementarios del centro.....	22
5.3.	MODELO PEDAGÓGICO DEL C.E.I.P. “San Sebastián”.	26
5.3.1.	La innovación y la mejora de la calidad educativa del centro.....	27
5.3.2.	La atención a la diversidad de los alumnos.	31
5.3.3.	La función tutorial: organización, gestión y dinámica.	32
5.4.	RECURSOS HUMANOS.	33
5.4.1.	Personal de Administración y Servicios.....	33
5.4.2.	Personal Docente.	34
5.4.3.	Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades. ..	36
5.4.4.	Aspectos retributivos y formación.	41
5.5.	LA DIRECCIÓN DEL CENTRO.	42
5.5.1.	El liderazgo en el centro: perfil directivo y gestión del trabajo por equipos.....	42
5.5.2.	Órganos y tareas.....	44
5.5.3.	Documentos de dirección y de gestión.....	47
5.5.4.	Relación entre el componente académico y el gestor.	49
5.6.	LA COMUNICACIÓN.....	51
5.6.1.	Canales y procedimientos de comunicación externa.	52
5.6.2.	Comunicación interna en el centro educativo.	52
5.6.3.	Relación y comunicación con las familias.....	54
5.6.4.	La A.F.A. del C.E.I.P. “San Sebastián”.	55

5.7. NIVEL DE INFORMATIZACIÓN DEL CENTRO.	56
5.7.1. Herramientas informáticas de gestión.	57
5.7.2. Herramientas informáticas de organización.	58
5.7.3. Herramientas informáticas de uso pedagógico.	59
5.8. GESTIÓN ECONÓMICA DEL CENTRO.....	60
5.8.1. Gestión económica del C.E.I.P. “San Sebastián”	61
5.8.1.1. Presupuesto del C.E.I.P. “San Sebastián”	62
5.8.1.2. Tesorería.....	62
5.8.1.3. La cuenta de gestión del C.E.I.P. “San Sebastián”.	63
5.8.1.4. Comedor y transporte escolar.	63
5.8.1.5. Obligaciones fiscales.	65
5.8.1.6. Inventario.....	66
5.8.2. Proyección económica del C.E.I.P. “San Sebastián” 2014-2016.	66
5.8.2.1. Valoración de activos.	66
5.8.2.2. Fuentes de financiación.....	67
5.8.2.3. Presupuesto inicial.....	69
5.8.2.4. El balance.....	70
5.8.2.5. Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años.....	71
5.8.2.6. Análisis de ratios fundamentales.....	72
6. CONCLUSIONES	73
7. ANEXOS.....	76
7. 1. ANEXO I Criterios de evaluación e indicadores de logro del TFM- Proyecto de dirección.....	76
7.1.1. Objetivos, actuaciones y criterios de evaluación.	76
7.1.2. Indicadores de logro.....	79
7.2. ANEXO II Plan de Mejora de Resultados 2013-14.....	83
7.2.1. Análisis de resultados del centro.....	83
7.2.2. Resultados de la prueba LEA (lectura, escritura y aritmética) de 2º curso de primaria.	86
7.2.3. Resultados de la prueba CDI (conocimientos y destrezas indispensables) de 6º curso de primaria....	86
7.2.4. Resultados de la prueba externa del Trinity College London aplicada a alumnos de 2º nivel de primaria.	88
7.2.5. Resultados de la prueba externa del Trinity College London aplicada a alumnos de 4º nivel de primaria.	89

7.2.6. Resultados de la prueba externa de Cambridge aplicada a alumnos de 6º nivel de primaria.	89
7.3. ANEXO III Organigrama del centro	90
7.4. ANEXO IV Calendario de Reuniones.....	91
7.5. ANEXO V Proyecto de Plan de Comunicación para el C.E.I.P. “San Sebastián”	92
7.6. Anexo VI Cuentas de Gestión Económica del centro.	93
7.6.1. Presupuesto Ejercicio 2014.	93
7.6.2. Balance de resultados.	95
7.6.3. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97

1. PRESENTACIÓN

El proyecto que se presenta en este Trabajo Fin de Máster (T.F.M.) es un elemento fundamental para acceder a la dirección del C.E.I.P. (centro de educación infantil y primaria) “San Sebastián” de El Boalo, Madrid, que nace con el objetivo de ser un documento de referencia para garantizar la coherencia de toda la organización y funcionamiento del centro en el ejercicio de la autonomía de gestión, organización y gobierno que su dirección exige y de la que goza por su carácter de centro público en el contexto legal actual (LOMCE 2013, artículo 120.1). Por otro lado, esta propuesta surge de la necesidad de cubrir el puesto de dirección en el citado centro debido a la próxima jubilación de su actual director D. Carlos Miranda Sánchez. En este contexto de cambio, teniendo en cuenta que el actual equipo directivo ha hecho crecer al colegio tanto cualitativa como cuantitativamente de forma espectacular en los últimos diez años, el objetivo fundamental del proyecto de dirección que se presenta en este trabajo será:

- ✓ Dar continuidad al modelo de dirección actual que ha demostrado un elevado grado de eficacia y eficiencia para lo cual se propone mantener el equipo del anterior director.
- ✓ Incorporar a la estrategia del centro los nuevos retos surgidos por el aumento espectacular de la matrícula del centro con la preparación de un plan para afrontar la creación de un Centro de Educación Infantil Primaria y Secundaria Obligatoria (C.E.I.P.S.O.) que acoja a la población escolar de la zona y satisfaga la creciente demanda al respecto de todos los sectores de la comunidad educativa.
- ✓ Incluir en la Programación General de Centro (P.G.A.) del curso 2015-16 un objetivo general de centro para implantar un modelo de evaluación por competencias que dinamice la actualización y formación del profesorado en este campo.

Asimismo, este T.F.M. pretende ser un reflejo de los conocimientos adquiridos a lo largo de este máster cuyo desarrollo ha favorecido a través de la oferta de asignaturas y trabajos realizados el modelo de dirección que se presenta a continuación. Este proyecto está basado en un enfoque de trabajo en equipo orientado a favorecer el desarrollo de nuevas dinámicas colaborativas y prácticas

reflexivas que se sumen a las ya existentes con la intención de mantener unos niveles de mejora constante de la calidad de la enseñanza en este centro como ha venido ocurriendo durante los últimos diez años de su historia.

2. INTRODUCCIÓN

El C.E.I.P. “San Sebastián” es un centro público que atiende al alumnado de las tres localidades que configuran el municipio de El Boalo: Cerceda, El Boalo y Mataelpino. Cuenta con 33 años de experiencia y su comunidad educativa pretende que siga siendo un referente de calidad y de innovación educativa. Desde la implementación del Programa bilingüe, curso 2004-05, hasta la fecha ha tenido un incremento extraordinario de matrícula triplicando su alumnado, como puede observarse en la Tabla 1 sobre evolución estadística del alumnado del centro, desde la aplicación del mencionado programa.

<i>Evolución estadística durante el período de aplicación del Programa de bilingüismo (de 2004-05 a 2014-15)</i>												
	1 ^{er} Curso	2 ^o Curso	3 ^{er} Curso	4 ^o Curso	5 ^o Curso	6 ^o Curso	7 ^o Curso	8 ^o Curso	9 ^o Curso	10 ^o Curso	11 ^o Curso	
	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Nº alumnos	275	366	421	508	585	625	675	740	780	830	839	878

Tabla 1. *Evolución estadística desde la aplicación del Programa Bilingüe.*

Para afrontar el referido crecimiento, durante los últimos cursos se han puesto en funcionamiento tres Colegios nuevos de Educación Infantil, uno en cada localidad, se han ampliado los de Cerceda y El Boalo con 6 unidades de Primaria cada uno, así como se han ido habilitando y construyendo espacios en el centro principal de Primaria. Hace dos cursos se abrieron 2 edificios nuevos de 3 unidades cada uno en Mataelpino. Todo ello permite la escolarización de los alumnos más pequeños en su propia localidad. La perspectiva para los próximos cursos se basa en la puesta en funcionamiento de un C.E.I.P.S.O. como ampliación de la oferta educativa pública del C.E.I.P. “San Sebastián”.

Para dar continuidad a esta excelente actuación del equipo directivo actual y para poder afrontar los futuros retos que de ella se van derivando, el presente proyecto nace con la intención de aunar los apoyos de los miembros de este Equipo Directivo, de la Asociación de Familias de Alumnos (A.F.A.), del Claustro de profesores, del Ayuntamiento, de la Administración y de todos los que configuran la comunidad educativa del centro. Por esta razón esta candidatura a la dirección del

centro propone a las actuales Jefa de Estudios y Secretaria, ambas profesionales con contrastada experiencia en sus respectivos cargos, como componentes del futuro equipo de dirección.

Pero las escuelas del siglo XXI deben, además, dar respuesta a las nuevas demandas sociales mediante el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y organización que tengan como eje central el aprendizaje social y emocional de los individuos, que potencien la educación personalizada, el desarrollo individual de cada alumno y que estimulen la creatividad, la pasión, la energía y el talento que todos tenemos, como bien apunta Robinson (2011). Por esta razón los modelos de dirección están obligados a evolucionar de modelos administrativos propios de la sociedad industrial a modelos más humanos capaces de integrar el carácter participativo de la sociedad actual. Modelos capaces de adoptar un comportamiento de liderazgo acorde con las necesidades del equipo docente en las diferentes situaciones que viven. En términos de Blanchard (2007), un modelo de liderazgo situacional acorde con las etapas de desarrollo de los diferentes equipos de trabajo de un centro educativo y sus necesidades. Por ello, el modelo de dirección que se presenta a continuación se estructura en torno a tres ejes fundamentales que articulan el conjunto de elementos que lo componen:

- 1) El **modelo pedagógico** como vía fundamental de innovación y mejora de la calidad educativa del centro orientado a relanzar la formación y cualificación docente bajo un enfoque de evaluación por competencias en el ámbito de un modelo de escuela inclusiva que garantice:
 1. La atención a la diversidad de todos los alumnos.
 2. La mejora del rendimiento de los recursos tecnológicos.
 3. La unificación de criterios de evaluación y calificación de los alumnos.
 4. El diseño y programación de unidades didácticas en equipo.
 5. El uso del libro de texto como recurso al servicio de la programación didáctica y no como referente de la misma.

- 2) El **modelo organizativo** del centro que por su idiosincrasia exige una organización de los recursos humanos compleja y que garantice la máxima eficacia y eficiencia para lo cual se llevará a cabo:
 1. La revisión de los perfiles de los puestos de trabajo.
 2. La optimización en la asignación a los diferentes puestos.
 3. La redacción de funciones, derechos y deberes de los docentes reflejados en un código deontológico propio del centro.
- 3) El **modelo de gestión económica y de gobierno** del centro desde una perspectiva viable y sostenible en el tiempo.

Todo ello bajo el principio de autonomía reconocido en la normativa legal vigente (L.O.M.C.E. 2013) y con la **comunicación** como instrumento al servicio de un **liderazgo** situacional capaz de mejorar los flujos comunicativos internos y externos y facilitar un **gobierno y gestión** eficiente y eficaz del centro.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Un proyecto de dirección debe ser concebido como un documento de gestión que permita la posterior planificación y organización de los recursos humanos, materiales y económicos del centro educativo. Debe recoger una estrategia que conecte la misión, visión y valores del centro con la realidad de la vida y el trabajo diarios que a partir de él se van a desarrollar, como apunta Cerro (2005). De la importancia y ambición de los objetivos y de la adecuación de la estrategia que desarrollen dependerán los resultados del centro. De ahí la importancia de la adecuación, coherencia, capacidad y pertinencia que reflejen los objetivos marcados en relación con el contexto y la misión a la que sirven. Por consiguiente, con este T.F.M. se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Elaborar un proyecto de dirección para el C.E.I.P. “San Sebastián” durante el periodo de 2014 a 2018 que permita continuar la excelente labor desarrollada por el actual equipo directivo.
2. Preparar y afrontar la puesta en marcha del futuro C.E.I.P.S.O. proveniente del crecimiento del centro y de la fuerte demanda de todos los sectores de la comunidad educativa. En ello están implicados el Excmo. Ayuntamiento y la

Administración educativa y su inauguración se contempla para el curso 2015-16.

3. Aportar una visión holística de los procesos de mejora constante de la calidad educativa en el centro a través de la innovación curricular, el trabajo colaborativo y la práctica reflexiva de todos los miembros de la comunidad educativa del C.E.I.P. “San Sebastián”. Para ello se pretende:
 - 3.1. Definir como objetivo general de centro en la P.G.A. del curso 2015-16 la incorporación de un modelo de evaluación por competencias.
 - 3.2. Diseñar y consensuar un estándar documental de programación que incorpore la evaluación por competencias para unificar criterios de evaluación y calificación a lo largo de la etapa y de cada uno de sus niveles.
 - 3.3. Consolidar la creación de un fondo de libros de texto del centro para cada nivel y área curricular.
 - 3.4. Mejorar el rendimiento de los recursos tecnológicos del centro y abrir la programación del aula al uso de la Tablet como herramienta de trabajo para los alumnos.
 - 3.5. Gestionar la dotación económica, respetando los presupuestos anuales, para conseguir una dotación adecuada de materiales y equipamientos.
4. Integrar de forma coherente y eminentemente práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del máster en el diseño y desarrollo del proyecto de dirección.
5. Ofrecer una imagen cohesionada y única de todos los elementos que configuran el proyecto de dirección.

Pero si importante es definir adecuadamente los objetivos, aún lo es más planificar los futuros indicadores estratégicos que permitirán valorar la consecución de dichos objetivos, así como favorecer la retroalimentación, ajuste y mejoras de la estrategia durante su proceso de desarrollo. Por ello, este TFM pretende también determinar los procesos y criterios de evaluación del proyecto de dirección que se presenta en este trabajo para servir como herramienta fundamental en su implementación, seguimiento y posterior valoración (ver punto 7.1. Anexo I).

4. LEGISLACIÓN QUE AFECTA AL PROYECTO

A continuación se indica la normativa a tener en cuenta de cara a la definición de objetivos y el desarrollo de estrategias para la dirección del C.E.I.P. "San Sebastián" en su carácter de centro público bilingüe de la Comunidad Autónoma de Madrid.

➤ **NORMATIVA SOBRE EL PROCESO PARA CUBRIR PUESTOS DE DIRECCIÓN**

El C.E.I.P. "San Sebastián" es un Centro Público Bilingüe de la Comunidad Autónoma de Madrid por lo que el procedimiento para cubrir puestos de dirección queda vinculado a la normativa de esta Comunidad Autónoma y a su carácter de centro público.

CONVOCATORIA 2014

Resolución de 19 de marzo de 2014, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se convoca procedimiento para la renovación de los nombramientos de Directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid, cuyos nombramientos se formalizaron en virtud de la convocatoria realizada mediante Resolución de 12 de abril de 2010, de la Dirección General de Recursos Humanos. Fecha de 24 de marzo de 2014.

CONCURSO DE MÉRITOS

Resolución de 28 de abril de 2014, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, Juventud y Deporte, por la que se convoca concurso de méritos para la selección de Directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid. Fecha 6 de mayo de 2014.

COMISIONES DE SELECCIÓN

Resolución de 3 de junio de 2014, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se nombra a los miembros de las Comisiones de Selección del Concurso de Méritos para la selección de Directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid convocado por Resolución de 28 de abril de 2014 y se imparten instrucciones para su constitución y funcionamiento. Fecha 4 de junio de 2014.

➤ **NORMATIVA SOBRE BILINGÜISMO**

Tras ser seleccionado como uno de los 26 primeros Centros Bilingües de la Comunidad de Madrid en 2004, este curso el centro desarrolla el décimo año de implementación del Programa de Bilingüismo, que ha cambiado sustancialmente la oferta educativa del Centro. El pasado curso ha salido la 3ª promoción de alumnos bilingües, que se ha integrado en la Sección y el Programa bilingüe del Instituto al que el centro está adscrito. Por lo tanto el marco normativo del centro se corresponde con el marco normativo del Programa Bilingüe de la Comunidad de Madrid.

Orden 5958/2010, de 7 de diciembre, por la que se regulan los colegios públicos bilingües de la Comunidad de Madrid.

Orden 3331/2010, de 11 de junio, por la que se regulan los institutos bilingües de la Comunidad de Madrid.

Orden 1672/2009, de 16 de abril, por la que se regula el procedimiento de obtención de la habilitación lingüística en idiomas extranjeros para el desempeño de puestos bilingües en centros docentes públicos y en centros privados concertados, de Educación Infantil y Primaria y de Educación Secundaria de la Comunidad de Madrid.

➤ **NORMATIVA SOBRE DOCUMENTACIÓN**

El colegio para el que se elabora el presente proyecto de dirección es integrador y su fin principal es ofertar el mayor número de servicios y la mayor calidad educativa posible. Todo ello debe quedar reflejado en los documentos institucionales de planificación educativa del centro (Proyecto Educativo de Centro, Proyecto Curricular de Centro, Reglamento de Régimen Interior, Programación General Anual y Memoria Anual) así como en aquellos documentos que se elaboren para desarrollar éstos en cumplimiento con lo dispuesto en la normativa vigente sobre la documentación que debe elaborar todo centro docente público.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Boletín Oficial del Estado, 159, de 4 de julio de 1985.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, 106, de 4 de mayo de 2006.

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. Boletín Oficial del Estado, 295, de 10 de diciembre de 2013.

Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. BOE, 44, de 20 de febrero de 1996.

Recomendación de 18 de diciembre de 2006, del Parlamento Europeo y del Consejo de Europa sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea, L 394, de 30 de diciembre de 2006.

Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Educación Infantil y Colegios de Educación Primaria (BOE de 6 de julio).

Orden de 29 de febrero de 1996, por la que se modifica la anterior (BOE de 9 de marzo).

➤ **NORMATIVA SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA**

El marco jurídico para la gestión económica de los centros públicos de la C.A.M. es el siguiente.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Boletín Oficial del Estado, 159, de 4 de julio de 1985.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, 106, de 4 de mayo de 2006.

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. Boletín Oficial del Estado, 295, de 10 de diciembre de 2013.

Decreto 149/2000, de 22 de junio, por el que se regula el régimen jurídico de la autonomía de gestión de los centros docentes públicos no universitarios.

Orden 917/2002, de 14 de marzo, de la Consejería de Educación por la que se regulan los comedores colectivos escolares en los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid.

Instrucción, de 28 de junio de 2002, de la Dirección General de Centros Docentes sobre financiación de la gratuidad del servicio de comedor escolar con cargo al programa de gasto 503.

Pliego de Prescripciones Técnicas por las que se regirá el concurso de adopción de tipo para el suministro de menús escolares, a los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid y actuaciones complementarias inherentes al mismo.

Circular, de 25 de junio de 2001, de la Dirección General de Centros Docentes sobre el funcionamiento del servicio de transporte escolar.

Circular, de 3 de noviembre de 2004, de la Dirección General de Centros Docentes por la que se regula el procedimiento y se fijan criterios para la devolución de ingresos indebidos.

Del principio de autonomía que la legislación educativa reconoce y fomenta se deriva una mayor profesionalización de los equipos directivos. Ello implica que los directores deben conocer a fondo la normativa y documentación que deben poseer y elaborar en sus relaciones con los diferentes agentes educativos: la Administración, la comunidad educativa y los órganos de gobierno del centro que dirigen.

5. EL C.E.I.P. “SAN SEBASTIÁN”

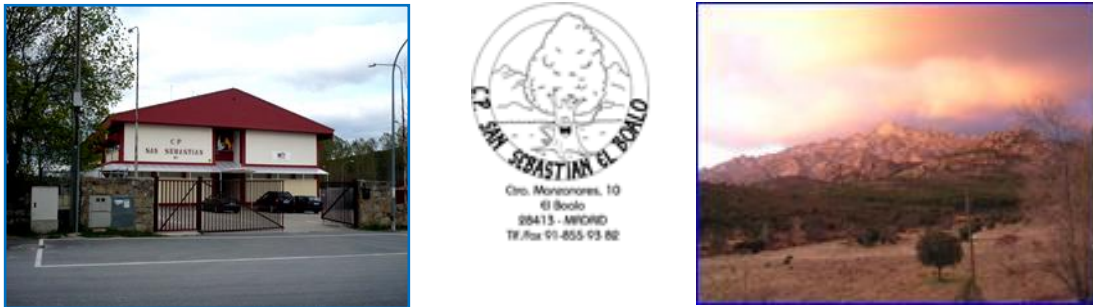


Imagen 1. Vista frontal, logo y entorno del centro.

5.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL CENTRO.

Tipo de Centro: COLEGIO DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA
Denominación: SAN SEBASTIAN
Código: 28001873
N.I.F.: Q2868772A
Teléfonos: 918559382 FAX: 918559382
Dirección de Área Territorial: MADRID-OESTE
Domicilio: CARRETERA DE CERCEDA A MANZANARES, 10
Municipio: BOALO, EL Código Postal: 28413
Provincia: MADRID
Comunidad Autónoma: COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
Dirección Electrónica: cp.sansebastian.elboalo@educa.madrid.org
Página WEB: http://www.educa.madrid.org/cp.sansebastian.elboalo

Tabla 2. Datos del centro.

5.1.1. Descripción del Centro.

El C.E.I.P. “San Sebastián” cuenta en la actualidad con las siguientes **líneas autorizadas**:

- Educación Infantil II Ciclo 15 unidades, línea 5.
- Educación Primaria 25 unidades, de las cuales 24 son creadas y 1 es habilitada, línea 5 Primer ciclo, línea 4 Segundo ciclo y línea irregular en Tercer ciclo (4 en 5º y línea 3 en 6º).

El **número de alumnos** matriculados durante el curso 2013-14 asciende a un total de 839 de los cuales 313 corresponden a la etapa de Infantil, 7 son alumnos de necesidades educativas y 36 son extranjeros. En la etapa de Primaria hay un total de 526 alumnos de los cuales 11 son repetidores, 20 tienen necesidades educativas y 67 son extranjeros. En el **perfil de estos alumnos** durante los últimos cursos, se ha notado una afluencia enorme de jóvenes profesionales que siguen trabajando en Madrid pero se quedan a vivir en la Sierra. Asimismo, ha habido un crecimiento de inmigrantes, que ya suponen un número muy apreciable en las cifras globales, si bien en la actualidad se va notando un estancamiento.

El **Claustro** del C.E.I.P. “San Sebastián” lo componen 58 maestros habilitados para cubrir los diferentes perfiles necesarios en el centro. Dadas las características geográficas y de organización del centro existen dos tipos de perfil docente: los puestos ordinarios y los itinerantes que imparten enseñanzas en un mismo curso en varios de los edificios que componen el centro.

Educación Infantil II Ciclo, puestos ordinarios 15 y puestos itinerantes 3.

Educación Primaria:	Puestos ordinarios	Puestos itinerantes
AUDICION Y LENGUAJE	0	1
EDUCACION FISICA	2	0
EDUCACIÓN FÍSICA INGLÉS	0	1
FILOLOGÍA INGLESA BILINGÜE	13	3
MUSICA	0	1

MÚSICA INGLÉS	0	1
PEDAGOGIA TERAPEUTICA	0	1
PRIMARIA	5	0
PRIMARIA INGLÉS	6	0

En relación con la plantilla de profesores, además de los arriba consignados, el colegio cuenta con 3 maestros más de Inglés, 1 logopeda y 2 profesores de Religión lo que suma el total de 58 puestos. Cabe destacar que a pesar de lo numeroso del Claustro, la organización y gestión de reuniones suele ser muy eficaz tanto en contenidos como en tiempo. Además resulta significativo el bajo índice de conflictos debido a la excelente gestión del equipo directivo que desarrolla diferentes líneas de actuación en función del tipo de conflicto y personas implicadas tal y como apunta Robbins (2009): competencia ante emergencias para tomar decisiones impopulares o importantes, colaboración para dar soluciones integradoras, evasión ante asuntos triviales, ceder cuando la armonía y la estabilidad son más importantes y, finalmente, llegar a un acuerdo si fracasan la colaboración o la competencia y es importante llegar a acuerdos temporales.

5.1.2. Características del centro.

Como se dijo en la introducción, el C.E.I.P. "San Sebastián" es un centro público que atiende al alumnado de las tres localidades que configuran el municipio de El Boalo: Cerceda, El Boalo y Mataelpino. Está situado en la Sierra del Guadarrama, frente a la Pedriza. El edificio principal se encuentra ubicado en la carretera de Manzanares El Real.



Imagen 2. Mapa de localización del centro.

Son dos las características geográficas específicas que determinan y condicionan su organización y funcionamiento:

- ✚ La dispersión geográfica de los centros de Infantil y Primaria.

- ✚ La situación del Colegio de Primaria fuera de los núcleos urbanos, en el campo, que conlleva el transporte de casi todo el alumnado de Primaria.

PRIMARIA



Ctra. de Manzanares El Real,
10, 28413,

El Boalo

Tfno. /Fax: 91 855 93 82

INFANTIL EL BOALO



C/ Goya, 86, 28413

El Boalo

Tfno. /Fax: 91 855 96 95

INFANTIL CERCEDA



C/ Unamuno, s/n, 28412

Cerceda

Tfno. /Fax: 91 857 44 65

INFANTIL MATAELPINO



Av. Juan Pablo II, s/n,
28492

Mataelpino

Tfno. /Fax: 91 857 38 66

Imagen 3. Vista frontal y localización de los cuatro edificios.

El centro cuenta con una historia académica de 33 años, como ya se dijo con anterioridad y es colegio bilingüe español-inglés desde el año 2004 cuando fue seleccionado como uno de los 26 primeros centros Bilingües de la Comunidad de Madrid. Por tanto, este curso desarrolla el décimo año de aplicación del Programa de Bilingüismo, que ha cambiado sustancialmente la oferta educativa del centro. El pasado curso ha salido la 4ª promoción de alumnos bilingües, que se ha integrado en la Sección y el Programa bilingüe del Instituto al que el centro está adscrito. Actualmente es un referente de calidad y de innovación educativa.

Desde la implementación del Programa bilingüe, curso 2004-05, hasta la fecha ha tenido un incremento extraordinario de matrícula, triplicando su alumnado, como puede verse en la Tabla 1 de la introducción, hecho éste que ha marcado la gestión y organización del centro en los últimos años y cuya perspectiva para el futuro pasa por la creación de un C.E.I.P.S.O. como ampliación de la oferta educativa pública del C.E.I.P. “San Sebastián” para dar continuidad académica a la población escolar del centro.

5.1.3. Análisis del entorno.

El entorno en el que se ubica el C.E.I.P. “San Sebastián” ha modificado su estructura económica a lo largo de los últimos años pasando de una actividad ganadera al sector servicios. Se ha beneficiado de la expansión constructiva de la pasada década ya que ésta supuso la llegada de parejas jóvenes, profesionales e inmigrantes a la zona. Como ya se ha comentado, durante los últimos cursos se ha notado una afluencia enorme de jóvenes profesionales que siguen trabajando en Madrid pero se quedan a vivir en la Sierra. Este factor unido al crecimiento del número de inmigrantes cuyo reflejo en las cifras globales es notable aunque en la actualidad se aprecia un estancamiento explica la aparición de un fenómeno hasta la fecha desconocido en la zona: la demanda de servicios escolares complementarios, tales como comedor, primeros y tardes en el Cole, colonias de periodos no lectivos, así como actividades extraescolares.

El director de un centro educativo debe tener, además de formación económica y de legislación en materia laboral y educativa para las obligaciones del cargo, una mentalidad de educador. Es importante en

este sentido que un directivo sea conocedor de la didáctica y sus elementos y claves importantes para desarrollarlas adecuadamente en su contexto escolar. Desde este punto de vista el conocimiento profundo del entorno en el que se encuentra el centro educativo y sus aspectos socioeconómicos le permitirán tener una visión de la didáctica como ecosistema del aula, tal y como apuntan Medina y Salvador (2005).

Por último, mencionar que componen la oferta educativa de la zona dos centros concertados, uno ubicado en el mismo municipio y el otro en el municipio vecino, ambos a escasos kilómetros del edificio principal sito en el Km. 10 de la Ctra. De Manzanares El Real. A pesar de ello, actualmente se puede afirmar que la posición del centro en este entorno es altamente competitiva gracias a una completa y coherente oferta educativa y una consolidada trayectoria académica vivida en estos últimos años.

5.2. EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO.

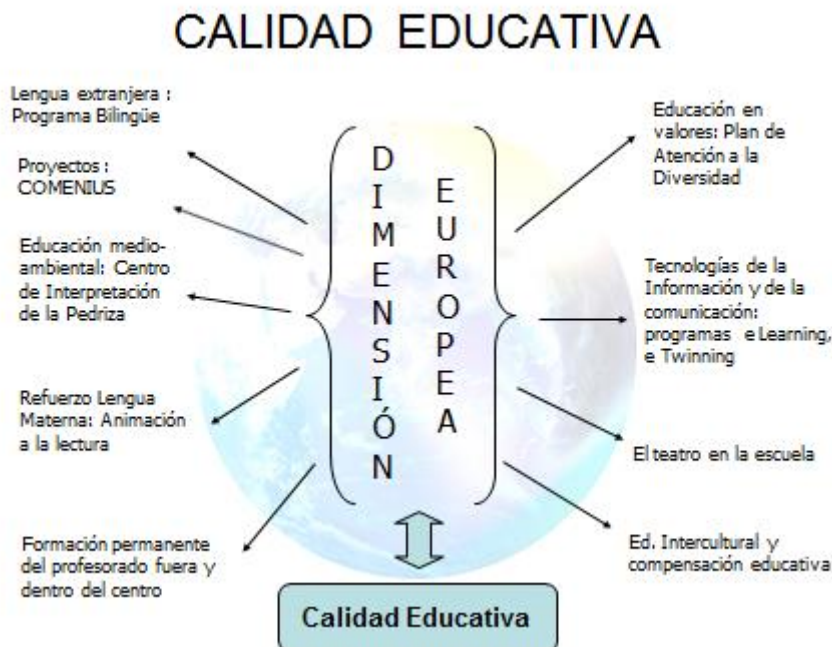


Imagen 4. Diagrama de elementos clave de calidad educativa.

El C.E.I.P. "San Sebastián" es un centro público y, por tanto, abierto a todos los alumnos que reúnan los requisitos establecidos por la ley independientemente de su raza, sexo o creencias religiosas. Se manifiesta aconfesional y respetuoso con todas

las creencias. Igualmente se manifiesta por el pluralismo ideológico y político y por la renuncia a todo tipo de adoctrinamiento. El Centro cuenta con una larga experiencia académica muy bien valorada por su comunidad educativa y ésta pretende que siga siendo un referente de calidad y de innovación escolar cuyos elementos clave pueden apreciarse en el diagrama de la imagen 4.

Se presentan a continuación sus principios educativos de los cuales derivan el conjunto de planes, programas y proyectos que se expondrán más adelante y que contribuyen de forma coherente y cohesionada a la consecución de los objetivos educativos que el centro se propone. Estos principios son:

1. Buscar el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos mediante una formación humana integral y un respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales.
2. Encauzar al alumnado en orden a la consecución de una serie de hábitos de convivencia que le faculten para la integración social plena.
3. Instruir al alumno de acuerdo a los programas vigentes con el fin de capacitarle debidamente para seguir estudios en niveles docentes superiores.
4. Incorporar la dimensión europea de la educación a su oferta educativa.
5. La adquisición de hábitos intelectuales y técnicas de trabajo, así como de conocimientos científicos, técnicos, humanísticos, históricos y estéticos.
6. La preparación del alumnado para participar activamente en la vida social y cultural.
7. La formación para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos.
8. Contemplar en todo momento, y sobre todo a la hora de programar los objetivos de ciclo y nivel, el hecho de hallarnos en un entorno rural, aplicando los matices correspondientes.
9. Favorecer y potenciar proyectos de innovación y de experimentación educativa.
10. Colaborar con Universidades y entidades culturales en el desarrollo de experiencias e investigaciones que redunden en un avance de la oferta educativa, así como colaborar con las Facultades de Magisterio acogiendo alumnos de prácticas.
11. Propiciar encuentros de todos los sectores de la comunidad educativa a través de actividades generales de centro, fiestas y cualquier evento que facilite lo anterior.

El P.E.C. debe ser conocido por toda la comunidad educativa para lo cual, según Cardá y Larrosa (2012), debe ser editado y darse a conocer, debe informarse de él a las familias, debe ser el referente de actuación y elaboración de otros instrumentos organizativos y, por último, debe actualizarse y retroalimentarse de las evaluaciones finales de cada curso escolar.

5.2.1. Oferta educativa del centro.

La implementación del Programa Colegios Públicos Bilingües de la C.A.M. ha supuesto un antes y un después en la historia del C.E.I.P. “San Sebastián”. El fin principal de la oferta educativa bilingüe es responder a las recomendaciones del Consejo de Europa en relación con la formación de futuros ciudadanos europeos, aspecto de la educación recogido en los principios del P.E.C. Para ello, el C.E.I.P. “San Sebastián” se fija como fin principal la preparación de sus alumnos en aras de que sean, en su edad adulta, ciudadanos activos y participativos con perspectivas y conciencia multicultural y plurilingüe, que contribuyan al desarrollo de un mundo más tolerante; con conocimiento de otras lenguas; que hayan mantenido contactos internacionales; que hayan compartido proyectos e información con alumnos y colegios de otros países; que muestren una actitud de respeto y tolerancia hacia diferentes culturas, religiones o razas; con sensibilidad intercultural; que sean capaces de convivir en el seno de otras familias de diferentes países; y con fuerte sentimiento de identidad europea.

Para ello, se ha ido perfilando a lo largo de los últimos años la siguiente oferta educativa:

- Enseñanza-aprendizaje de la lengua extranjera y del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (T.I.C.) con el fin de facilitar la integración de la dimensión europea de la educación en la oferta educativa.
- Desarrollo de una oferta educativa bilingüe español-inglés, iniciada hace once cursos, que abarca toda la Educación Primaria (de 1º a 6º, ambos incluidos).
- Integración de las T.I.C. en las aulas de Educación Infantil y Primaria.

Para ello se cuenta con:

- Un equipo de Kidsmart de IBM con acceso a Internet por aula en Educación Infantil.
- Un ordenador por aula en Infantil y en Primaria, todos con acceso a Internet.
- Dos aulas de informática.
- Talleres de informática para el alumnado.
- 25 Pizarras Digitales Interactivas (P.D.I.).
- Potenciación de las tecnologías de la comunicación digital:
 - Página web del centro que se puede visitar en el enlace: <http://www.educa.madrid.org/web/cp.sansebastian.elboalo/index.htm>
 - Blogs y webs de aula y temáticas vinculadas a ella: web de seguridad “Un cole seguro”, “Blog de Matemáticas”, blogs de cada nivel de Infantil y Primaria, “Coordinación digital del profesorado”, “Un segundo digital”, “Physical Education”, etc.
- Edición de una revista y radio escolar llamada “Pitigall@” para difundir las experiencias, desarrollar la creatividad y fomentar la participación de la comunidad educativa en un proyecto común.
- Elaboración de materiales específicos para la P.D.I. a través de seminarios de formación con el objetivo de integrar su uso en múltiples actividades didácticas.
- Fomento de la animación a la lectura a través del Plan Lector tanto en lengua española como inglesa y del proyecto de biblioteca, que se extiende a Infantil.
- Participación en Proyectos de innovación y experimentación educativa para mejorar las competencias básicas del alumnado y dotar a la oferta educativa de un carácter experimental, que complementa el enfoque clásico de interacción alumno-profesor dentro del aula. Los Proyectos en los que participa el centro son:
 - Proyecto Comenius de la Unión Europea: “Learning together from each other”.
 - Proyecto de seguridad en el entorno escolar.
 - Proyecto “Aprendemos jugando” de KidSmart en virtud de convenio suscrito con IBM y con su colaboración.
 - Proyecto de Pizarras Digitales Interactivas.

- Proyecto de Blogs.
- Proyecto de huerto escolar.
- Proyecto de Escuelas sostenibles, con la implicación del Centro de Educación medioambiental de La Pedriza, la Comunidad Autónoma, el Ayuntamiento y la comunidad educativa.
- Proyecto S.O.S. sapos.
- Proyecto de revista escolar “Pitigall@”.
- Aplicación de los siguientes Planes institucionales:
 - Plan de atención a la diversidad.
 - Plan de actuación del E.O.E.P. (equipo de orientación educativa y psicopedagógica).
 - Plan de acogida.
 - Plan de convivencia.
 - Plan lector.
 - Plan de biblioteca.
 - Plan de acción tutorial.
 - Plan de actuación en el marco de las T.I.C.
 - Plan de actividades extraescolares.
 - Plan de refuerzos extraescolares para alumnos con dificultades de aprendizaje.
 - Plan de comedor escolar.
 - Plan Director de convivencia y mejora de la seguridad escolar.
 - Plan de emergencia.
- Desarrollo de los siguientes Programas:
 - Programa de Centros bilingües de la Comunidad de Madrid.
 - Programa de Lengua Árabe.
 - Programa “Protegiéndote”.
 - Programa “Innovamos”. Prevención de la adicción a las nuevas tecnologías, organizado por la Agencia Antidroga.
- “Talleres para la resolución de conflictos”.
- Múltiples actividades complementarias concretadas en la P.G.A.
- Itinerario deportivo complementario incorporado al P.E.C. que asigna una actividad definida por Nivel de Primaria con intención de

continuidad en cursos sucesivos para favorecer la participación de todo el alumnado a lo largo de su escolaridad. Su concreción se expresa en el apartado de Educación Física del P.E.C.

- Itinerario preventivo en relación con la salud y la seguridad en el entorno escolar incorporado al P.E.C.

Para completar la información sobre los contenidos de las actuaciones anteriores que componen la oferta educativa del C.E.I.P. “San Sebastián” se puede consultar la página web del Colegio a través del siguiente enlace:

<http://www.educa.madrid.org/web/cp.sansebastian.elboalo/index.htm>.

Además, el Centro otorga una gran importancia a la observación, la experimentación, la comunicación y la motivación, y a tal fin organiza múltiples actividades:

- Por niveles y ciclos: visitas a Museos, Sendas, Granjas, Teatro en Inglés, Programas de Educación Medioambiental, Aulas de Naturaleza, competiciones deportivas, curso de esquí, asistencia a conciertos y obras de teatro, estancias en albergues en casi todos los niveles (de 2 a 5 días), Programas de inmersión en inglés, Viaje de Fin de Curso para los de 6º, intercambio de alumnos y profesores, etc.
- Generales de Centro: Día de la Paz, Halloween, Fiesta de Navidad, Derechos del Niño, Exposiciones en el Colegio, English Festival, Carnaval, Día del Libro, etc.

5.2.2. Servicios complementarios del centro.

A. DESCRIPCIÓN.

SERVICIO COMPLEMENTARIO DE COMEDOR ESCOLAR

- En Educación Primaria: El Centro de Primaria cuenta con un comedor que atiende a la práctica totalidad del alumnado. La comida es transportada desde la cocina central de la empresa contratada para el servicio.
- En Educación Infantil y Primaria de las tres localidades: En las tres funciona el servicio de comedor. En cada comedor se elabora el menú “in

situ”, ofreciéndose una comida “casera” de calidad. El precio del menú es el establecido por la Comunidad de Madrid. Existe, a la vez, la posibilidad de quedarse a comer de forma eventual. Ha sido acogido muy positivamente y participa en él la mayoría del alumnado.

SERVICIO COMPLEMENTARIO DE TRANSPORTE ESCOLAR

Dadas las características geográficas del Centro, los alumnos escolarizados en el Colegio de Primaria de la carretera de Manzanares son transportados gratuitamente desde cada una de las localidades de procedencia. En Infantil y Primaria de El Boalo, Cerceda y Mataelpino no existe el servicio por estar los Colegios ubicados en los núcleos urbanos de las tres localidades.

PLAN DE ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES (ANTERIOR PLAN DE MEJORA Y EXTENSIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS)

Desde hace 7 cursos se ha venido aplicando el Plan de mejora y extensión de los servicios educativos y actividades extraescolares, suscrito entre el Ayuntamiento y la Comunidad de Madrid, que ha supuesto un enriquecimiento de la oferta de múltiples actividades y servicios de atención al alumnado. A través del Plan se han puesto en funcionamiento las Colonias para atención de alumnos en periodos de vacaciones tales como primeros días de septiembre, Navidad, Semana Santa, última semana de junio y estancias semanales en julio y agosto que son organizadas por el Ayuntamiento. Asimismo, la A.F.A. del centro organiza y gestiona la atención de alumnos durante puentes y días no lectivos del calendario escolar.

Desde hace 6 cursos funciona un Plan de refuerzos extraescolares dirigido a corregir desfases curriculares de alumnos que necesitan control y apoyo educativo fuera del centro. A propuesta del mismo, estos alumnos asisten 2-3 días a la semana a clases de refuerzo en las áreas instrumentales básicas: Lengua, Matemáticas e Inglés. A la vez son apoyados en la realización de los deberes.

A partir de las 17.00 horas funcionan actividades organizadas por el Ayuntamiento como: Aeróbic infantil, Mountain bike, Fútbol de distintas categorías y modalidades, Baloncesto, Kárate, Gimnasia rítmica, etc.

Se ofertan también a mediodía Badminton, Ajedrez, Teatro en inglés, Baile, Judo, etc. Las 4 últimas gestionadas por la A.F.A.

El número de actividades se va enriqueciendo con la incorporación de novedades cada curso, de acuerdo con lo que se establece en el Plan específico. A partir del curso pasado ha desaparecido el Plan y la correspondiente subvención. No obstante, el Ayuntamiento apuesta por seguir impulsando la misma oferta de actividades, así como por mantener el Plan de refuerzos extraescolares.

SERVICIO DE “PRIMEROS DEL COLE” y “TARDES EN EL COLE”

Funciona el servicio de “Primeros de Cole” y de “Tardes en el Cole” en todas las instalaciones del Centro, tanto en Primaria como en los tres centros de Infantil. La organización y gestión de los servicios corresponde a la A.F.A. Cubre el servicio de atención de los alumnos desde las 7:30 hasta las 9:00 horas (Primeros) y desde las 16:00 hasta las 18:00 horas (Tardes), ampliable a las 7:00, en función de la demanda.

En el marco de las Tardes del Cole se ofertan actividades extraescolares a partir de las 16:00 horas, tales como yudo, predeporte, etc. Al inicio de cada curso escolar se concreta la oferta, que puede incorporar nuevas actividades en función de la demanda. Igual que en el comedor, existe la posibilidad de utilizar estos servicios de forma eventual.

B. CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA.

La cuantificación económica de estos servicios depende del edificio en el que se prestan de tal forma que:

- ✚ Los alumnos que reciben su educación en el colegio situado fuera del núcleo urbano en la Ctra. De Manzanares El Real son transportados gratuitamente y disfrutan de las becas de comedor, todo ello financiado por la Consejería de Educación. Para disfrutar de esta beca de comedor los alumnos deben utilizar obligatoriamente alguna de las rutas habilitadas en diferentes paradas en las tres localidades, de no ser así deberán abonar los

4,87 € correspondientes al precio por menú establecido por la Comunidad de Madrid.

- ✚ En los otros tres edificios el servicio de transporte escolar no se presta ya que, como se dijo anteriormente, los Colegios están ubicados en los núcleos urbanos de las tres localidades y no es necesario. En cuanto al servicio de comedor escolar existe la posibilidad de solicitar una beca en la Convocatoria anual de Ayudas de Comedor Escolar, gestionada por la Dirección General de Promoción Educativa.

Por último, el precio de la minuta de comedor escolar que se cobra a los alumnos y profesores sin derecho a la gratuidad de este servicio tiene, como se ha indicado arriba, un precio por menú establecido por la Comunidad de Madrid de 4,87€. Existe, a la vez, la posibilidad de quedarse a comer de forma eventual previo pago de 5,20€ para aquellos alumnos que comen habitualmente en casa. En el Anexo VI, apartado 7.6.1. se pueden consultar en el presupuesto de ingresos las cuantías por estas tres modalidades de financiación del comedor:

- a) Ingresos procedentes de la Consejería de Educación a través del programa de gasto 503, para financiar la gratuidad del servicio de comedor escolar de los alumnos a que se refiere la Instrucción de la Dirección General de Centros Docentes de 28 de junio de 2002, código de ingreso 1051.
- b) Ingresos procedentes de la Consejería de Educación a través del subconcepto de gasto 4839, programa de gasto 507, para financiar la gratuidad del servicio de comedor de los alumnos beneficiarios de la Convocatoria anual de Ayudas de Comedor Escolar, gestionada por la Dirección General de Promoción Educativa, código de ingreso 1052.
- c) Ingresos procedentes del cobro mensual de la minuta de comedor escolar a los alumnos y profesores sin derecho a la gratuidad de este servicio, código 1054, programa 503.

En relación con el precio de las actividades extraescolares, la Tabla 3 muestra las tarifas que se han cobrado el pasado curso escolar.

ETRAESCOLARES CURSO 13/14					
Actividad	Días/semana	Precio/mes	Actividad	Días/semana	Precio/mes
Judo	2	20,50	Teatro Musical	2	21,50
Baile	2	22,50	Predeporte	2	20,50
Ajedrez	1	14	Inglés	1,5 horas	20,50

Tabla 3. *Precios Extraescolares C.E.I.P. "San Sebastián".*

Para más detalle se puede visitar la página web de la A.F.A. en el enlace:

<http://www.ampasansebastian.es/actividades/extraescolares.php>

5.3. MODELO PEDAGÓGICO DEL C.E.I.P. "San Sebastián".

Ser un centro bilingüe supone una gran innovación per se. Durante las últimas tres décadas se ha fraguado en Europa una corriente que ha venido apostando por el aprendizaje integrado de contenido y lengua (A.I.C.L.E.) como alternativa a la enseñanza de las lenguas extranjeras mediante los distintos métodos y enfoques desarrollados

hasta el momento. Pero nadie ha apostado tanto como España. Numerosas administraciones públicas, instituciones, editoriales, docentes y alumnos se han embarcado en una aventura en la cual la formación, los recursos, la metodología y, en definitiva, todo lo que rodea la enseñanza y aprendizaje de una lengua extranjera se han visto incrementados, redefinidos y revalorizados. Pero además, el modelo de centro bilingüe planificado es aún más innovador si cabe por los principios metodológicos que forman la base de las enseñanzas en el centro:



Imagen 5. *Logo.*

- REITERACIÓN: 2 clases en/de inglés diarias como mínimo.
- INTENSIDAD: 1/3 del horario lectivo mínimo, se alcanza el 50%
- ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD: desdobles/ incorporación TIC.

- COMUNICACIÓN: el especialista no es tutor “one face, one language”
- COMPENSACIÓN: preponderancia de la lengua oral en los niveles iniciales para evitar interferencias lingüísticas y refuerzo del vocabulario científico en el área de lengua castellana.

La implementación de la metodología A.I.C.L.E. en los centros bilingües está vinculada con la normativa que los rige (Orden 5958/2010, de 7 de diciembre, por la que se regulan los colegios públicos bilingües de la Comunidad de Madrid) según la cual éstos deben impartir enseñanzas curriculares en lengua inglesa en cualquier área excepto las matemáticas y la lengua. Esta metodología implica que los alumnos no sólo aprenden la lengua inglesa, sino que utilizan esta lengua para aprender contenidos curriculares a través de ella lo que implica que la comunicación, el contenido, la cognición y la cultura están presentes en dicho aprendizaje realizado en la lengua extranjera (Coyle, Hood y Marsh: 2010).

Todo ello ha favorecido a su vez la incorporación de otros aspectos innovadores en las aulas ya que para llevar a cabo la implementación de este proyecto bilingüe el centro recibe apoyos de la Administración que constituyen en sí mismos elementos metodológicos innovadores tales como los Auxiliares de conversación o la figura del Coordinador bilingüe. El desarrollo de la competencia comunicativa en lengua extranjera no ha supuesto ningún inconveniente para el desarrollo normal de otras áreas curriculares, incluidas las instrumentales, como puede observarse en el punto 7.2. Anexo II en el que se recogen estadísticas de los resultados de las diferentes pruebas externas a las que se somete el centro anualmente extraídas del Plan de Mejora de Resultados del Centro.

La clave que ha permitido una gestión de la innovación tan eficaz en el centro ha sido la planificación de los programas y la formación del profesorado, el rol de liderazgo ejercido y el establecimiento de valores para el trabajo en equipo (Fullan: 1990).

5.3.1. La innovación y la mejora de la calidad educativa del centro.

Con la dotación económica y de recursos recibida anualmente por parte de la Consejería de Educación, así como otras fuentes de financiación derivadas de la participación del centro en diferentes proyectos y programas, se han llevado a cabo las siguientes actuaciones que tienen un carácter innovador en el centro:

INNOVACIONES EN RELACIÓN CON LAS INSTALACIONES Y RECURSOS

- ✚ Organización un departamento de lengua inglesa ubicado en el edificio de Primaria con una coordinadora de bilingüismo a la cabeza.
- ✚ Una biblioteca en lengua inglesa con fondos tanto para la biblioteca de centro como para las bibliotecas de aula.
- ✚ Incorporación de pizarras digitales interactivas, al menos una o dos por cada nivel/edificio, que facilitan el desarrollo de una metodología activa y participativa centrada en el alumno.
- ✚ Al menos un ordenador/cañón conectado a Internet en todas las aulas.

INNOVACIONES EN RELACIÓN CON LA METODOLOGÍA

- ✚ Incorporación de 6 auxiliares de conversación nativos que acompañan a los maestros que imparten enseñanzas en lengua inglesa a diario.
- ✚ Formación en metodología A.I.C.L.E. y habilitación de los maestros que imparten enseñanzas en el programa bilingüe que les acredita para el desempeño de sus funciones.
- ✚ Creación de la figura de coordinador del proyecto bilingüe, de acuerdo con la normativa, para garantizar la correcta implementación del programa en el centro y la relación centro-administración y centro bilingüe-centro bilingüe, ya que además de otras muchas funciones, el coordinador se reúne periódicamente con la Administración y con otros coordinadores de centros bilingües para el intercambio de ideas, experiencias, metodologías y recursos.
- ✚ Implantación y desarrollo de un plan lector en lengua inglesa para favorecer el desarrollo de habilidades lingüísticas con actividades programadas desde la P.G.A. del centro.
- ✚ Participación en el proyecto internacional Comenius “Learning Together from Each Other” con Suecia y Francia que permite a los alumnos experimentar en primera persona la ciudadanía europea en la línea de los valores y principios recogidos en el Proyecto

Educativo de Centro y disfrutar de las ventajas de su competencia en lengua inglesa.

- ✚ Otros proyectos que han surgido o que se han enriquecido gracias al proyecto bilingüe son: Plan de Atención a la Diversidad, Plan Lengua Árabe, Plan de Biblioteca, Plan de Análisis y Mejora de Resultados, Plan T.I.C. KidSmart en Infantil y Plan de Adicción a las T.I.C. en Primaria.

Además de mantener estas innovaciones, la mayoría ya institucionalizadas, para el curso 2015-16 se pretende relanzar la formación y cualificación docente bajo un enfoque de evaluación por competencias mediante las siguientes actuaciones:

- ✓ Inclusión de un objetivo general de centro en la P.G.A. del curso 2015-16 para el desarrollo de un modelo de evaluación por competencias en el centro.
- ✓ Diseño a partir de equipos de nivel y área de un estándar documental de programación que incorpore la evaluación por competencias para unificar criterios de evaluación y calificación a lo largo de la etapa y de cada uno de sus niveles y así convertir el libro de texto en un recurso al servicio de la programación didáctica de forma generalizada en el centro. Esta medida contribuirá a mejorar los flujos de comunicación interna entre los docentes de un mismo nivel (cohesión horizontal) y de una misma área (cohesión vertical).
- ✓ Consolidación del plan de recogida de libros de texto para la creación de un fondo de libros del centro para cada nivel y área curricular.
- ✓ Inclusión sistemática en los modelos de programación del uso de las T.I.C. y el desarrollo y aprendizaje de las competencias digitales para mejorar el rendimiento de los recursos tecnológicos del centro (las P.D.I., ordenadores, software educativo, etc.), tanto de docentes como de alumnos, y abrir la programación del aula al uso de la Tablet como herramienta de trabajo para los alumnos.

Con ello, tal y como se dijo en la introducción se pretende optimizar:

1. La atención a la diversidad de todos los alumnos porque el diseño de un estándar documental que contemple sistemáticamente la dificultad cognitiva de las actividades propuestas garantizará la adaptación a los diferentes niveles y estilos de aprendizaje de todos los alumnos. Asimismo, la evaluación por competencias de los alumnos permitirá conocer mejor el nivel de logro de los objetivos para adoptar las medidas necesarias y adaptar consecuentemente la metodología y los instrumentos de evaluación de los alumnos.
2. La mejora del rendimiento de los recursos tecnológicos, ya que al reflejar en las programaciones el aprendizaje y uso sistemático de las T.I.C. unánimemente todos los docentes utilizarán y enseñarán, en el desarrollo de sus programaciones, esos recursos tecnológicos que ya están disponibles en las aulas.
3. La unificación de criterios de evaluación y calificación de los alumnos ya que el desarrollo del modelo de evaluación por competencias supone la revisión por equipos de nivel y área de los criterios de evaluación. Esto unido al desarrollo de programaciones a través de un estándar documental garantizará el consenso en el diseño y definición de los criterios de calificación de las herramientas de evaluación de los alumnos.
4. El trabajo en equipo gracias a la necesidad de desarrollar una práctica reflexiva conjunta para el diseño y programación de las unidades didácticas a partir del estándar documental, revisar los criterios de evaluación y elaborar las rúbricas, diseñar las herramientas de evaluación y consensuar sus criterios de calificación, etc. todas ellas tareas que necesariamente requieren del trabajo y colaboración de todos los miembros del equipo docente.
5. El uso del libro de texto como recurso al servicio de la programación didáctica y no como referente de la misma puesto que una vez generalizado el uso de las programaciones

elaboradas a partir del estándar documental, serán éstas las que unifiquen la actuación docente que se desarrollará y completará con los recursos existentes en cada aula. Entre otros recursos habrá un fondo de libros de texto de cada área que independientemente de la editorial, formato, edición, etc. supondrá una fuente de consulta e información y no la base exclusiva del estudio del conocimiento.

A lo largo del curso 2013-14 se ha llevado a cabo una experiencia piloto que ha desarrollado esta estrategia en el nivel de 3º, en el área de Science. Los resultados han sido altamente satisfactorios. Cabe destacar la excelente labor de trabajo en equipo desarrollada por los docentes implicados que puede servir como modelo y punto de partida para la elaboración por los futuros equipos de desarrollo del estándar documental de programaciones.

A la hora de gestionar estas innovaciones se pueden adoptar diferentes enfoques (tecnológico, cultural o político) que exigirán al directivo unas habilidades u otras. Sin embargo, generalmente el director necesita integrar habilidades de todos ellos dando lugar a lo que De la Torre (1994) denomina “enfoque integrador o estratégico” en el cual la función principal del director es promover y gestionar el cambio, siendo capaz de: diagnosticar las necesidades del centro, planificar la innovación, implementar el proyecto innovador y evaluar los cambios. Esta será la estrategia a seguir en la implementación de las innovaciones proyectadas.

5.3.2. La atención a la diversidad de los alumnos.

La escuela inclusiva pretende «garantizar que todos los alumnos, los discapacitados físicos y psíquicos graves y profundos, los que plantean serios problemas de disciplina, los corrientes, los superdotados y quienes están en situación de riesgo, sean aceptados en pie de igualdad, reconocidos por lo que cada uno tiene que ofrecer a la comunidad educativa y se les ofrezcan las adaptaciones curriculares y las ayudas necesarias para que su aprendizaje sea satisfactorio» (Stainback y Stainback, 1999, p. 11). En esta línea, en el C.E.I.P. “San Sebastián” todo alumno tiene derecho a orientación escolar y a recibir las ayudas precisas para compensar las posibles circunstancias de tipo cultural, social,

familiar o personal que dificulten su adecuada evolución dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje y, con ello, unas mínimas garantías de éxito escolar y de igualdad de oportunidades en el futuro. Para poder desarrollar este derecho recogido en la normativa educativa, nuestro centro cuenta con un Equipo de Apoyo que asume, entre otras, las siguientes tareas: estudio diagnóstico, apoyo directo a los alumnos, refuerzo, asesoramiento al profesorado y a las familias, colaboración con el profesorado en la elaboración, aplicación y seguimiento de Adaptaciones Curriculares de los alumnos que las precisan y elaboración de materiales específicos. El Plan se estructura atendiendo a los siguientes campos de actuación: Alumnos con Necesidades Educativas Específicas, tanto permanentes como transitorias, Necesidades de Compensación Educativa o Necesidades de Refuerzo Educativo.

El Equipo de Atención a la Diversidad del centro está constituido por los siguientes profesionales: una orientadora psicopedagoga y una orientadora familiar del Equipo de Orientación Educativa y Psicopedagógica (E.O.E.P.) de Guadarrama, dos especialistas en Audición y Lenguaje, una especialista de Pedagogía Terapéutica, una fisioterapeuta, un Técnico III, una D.U.E. (Diplomada Universitaria en Enfermería) y profesorado del Centro dedicado a funciones de apoyo y refuerzo educativo.

5.3.3. La función tutorial: organización, gestión y dinámica.

La tutoría es un elemento inherente a la función docente y al currículo. Con ello se está afirmando el principio de que todo profesor está implicado en la acción tutorial, con independencia de que de manera formal haya sido designado tutor de un grupo de alumnos. Con ello se defiende que la interacción profesor alumnos en que ha de consistir la oferta curricular reclama necesariamente el desarrollo de la función tutorial. Pero una acción tutorial que no se establezca tan sólo sobre conocimientos o procedimientos, sino también sobre valores, normas y actitudes. Igualmente, la acción tutorial permanente puede contribuir de modo determinante a la adquisición de competencias relacionadas con la regulación de los aprendizajes, el desarrollo emocional o las habilidades sociales.

A tal fin, el Centro ha establecido un Plan de Acción Tutorial, basado en que la acción docente no se ejerce sólo en relación con el grupo de alumnos, ni tiene lugar exclusivamente entre las paredes del aula. La acción tutorial tiene carácter de coordinación docente encargada de atender las dificultades de aprendizaje de los alumnos, de facilitar la integración de éstos en el grupo-aula y en la vida del centro, de canalizar sus problemas e inquietudes, de encauzar su proceso de evaluación, de informar a los padres de todo lo concerniente a la educación de sus hijos y de actuar los tutores como mediadores entre padres, profesores y alumnos.

La personalización de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la atención individualizada a las necesidades educativas específicas, la preocupación por las circunstancias personales, el apoyo ante la toma de decisiones sobre el futuro, la conexión con la familia y con el entorno social y, en general, el trato particular que se establece entre el profesor y el alumno contribuyen sobremanera a que las experiencias escolares y extraescolares puedan ser integradas progresivamente, convirtiéndose en elementos de referencia de proyectos de vida cada vez más autónomos.

5.4. RECURSOS HUMANOS.

5.4.1. Personal de Administración y Servicios.

El personal no docente y de administración y servicios del centro lo componen los siguientes profesionales: fisioterapeuta, D.U.E., técnico III, administrativo, 4 conserjes, personal de limpieza, de comedor, de transporte escolar, de primeros y tardes del cole, de actividades extraescolares, colonias, días sin cole, así como todos los que desde fuera intervienen en el centro en diversas funciones en el desarrollo de planes, proyectos, etc.

Todos ellos tienen los derechos y obligaciones establecidos en sus propios convenios laborales. Asimismo, tendrán derecho a:

- Ser informado acerca de los objetivos y organización general del centro y participar en su ejecución en aquello que les afecte.
- Recibir formación permanente.

- Ser respetado por las demás personas del centro, tanto en su dignidad personal como en sus ideas.

Así como los siguientes deberes:

- Ejercer sus funciones con arreglo a las condiciones estipuladas en su contrato y/o nombramiento, respetando el P.E.C. y sus documentos institucionales.
- Procurar su perfeccionamiento profesional.
- Respetar la libertad de conciencia, así como la dignidad, integridad e intimidad de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Seguir las directrices emanadas del Equipo Directivo en el ámbito de sus competencias.

Estos derechos y obligaciones son conocidos por el Consejo Escolar, a fin de que sean respetados y exigidas respectivamente ya que las medidas encaminadas a la resolución de los conflictos con dicho personal corresponden al Consejo Escolar según la normativa legal vigente. Las funciones de cada uno de ellos están definidas en el Reglamento de Régimen Interior del centro que ha sido revisado a lo largo del curso 2013-14 dentro del desarrollo del objetivo general de centro de revisar los documentos institucionales.

5.4.2. Personal Docente.

El Claustro del C.E.I.P. “San Sebastián” lo componen 58 maestros habilitados para cubrir los diferentes perfiles necesarios en el centro tal y como se explicó en el apartado 5.1.1. La edad media del profesorado es de 39 años. Debido al crecimiento de los últimos años que venimos señalando y a la existencia de aulas habilitadas, el centro cuenta con un número elevado de interinos, un 33% en total, que suelen permanecer en el centro una media de 2 a 3 años. Cabe destacar que a pesar del elevado porcentaje de maestros interinos el nivel de implicación que tienen en el centro es muy bueno y ésta circunstancia no ha supuesto nunca un inconveniente en la eficiencia y eficacia del trabajo del equipo docente. Las incorporaciones con destino definitivo más recientes al centro han sido 3 maestras de lengua extranjera, dos de ellas habilitadas para impartir docencia en el Programa bilingüe que se desarrolla en el centro.

Existen dos profesores cercanos a la jubilación entre los que se encuentra, como ya hemos apuntado, el director del centro. La gestión de estos recursos personales a través de los sistemas de organización formales tiene las siguientes características.

Comisión de Coordinación Pedagógica

La composición, organización y competencias son las reguladas por el Título III, art. 43 y 44 del Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. Teniendo en cuenta la estructura del Centro y la complejidad organizativa que conlleva su dispersión, la coordinación y el desarrollo del Programa bilingüe y su impacto en la oferta educativa del centro, así como el control y la coordinación de las T.I.C. de los cuatro edificios, se hace preciso incorporar a los siguientes maestros como miembros de la Comisión de Coordinación Pedagógica:

- Los coordinadores de localidad de Cerceda, El Boalo y Mataelpino.
- La coordinadora del Programa de bilingüismo.
- El coordinador de las T.I.C.

Se reúne con una periodicidad mensual.

Equipos de Ciclo

La composición, funcionamiento y competencias de los equipos de ciclo, así como su coordinación son las reguladas en los art. 39 a 42 del Título III del Reglamento Orgánico anteriormente referido. Los equipos de ciclo se reúnen al menos una vez cada 15 días. Tienen un coordinador, que confecciona un acta de las sesiones celebradas. El coordinador de ciclo tiene derecho a poder dedicar a las funciones propias de su cargo un periodo lectivo dentro de su horario, cuando la situación del centro lo permite, que depende del número de grupos que funcionan en el ciclo y de acuerdo con lo que establece la normativa vigente.

Equipos de Nivel

Están formados por todos los maestros implicados en cada uno de los niveles. Su principal función es la coordinación de las actuaciones referidas al nivel, la programación conjunta de la oferta educativa del nivel

y la planificación de actividades complementarias que se desarrollan cada curso escolar en el mismo. Para ello se celebra una reunión de nivel al mes.

Tutoría

Además lo aludido en el apartado 5.3.3 cabe destacar que los tutores tienen un papel fundamental en la relación con las familias, «no sólo es esencial que el tutor tenga la competencia necesaria para analizar las necesidades de los alumnos, de ser un oyente atento a sus demandas, de elaborar propuestas de actuación adaptadas a su grupo-clase, sino que también tiene que ser un hábil comunicador para transmitirles el sentido de las sesiones de tutoría, en general, y de cada una de las actividades y tareas que se desarrollan en ellas, en particular» (Santana y Feliciano, 2006, p. 967). Y ello tanto a sus alumnos como a sus familias. Para ello, los tutores prepararan, coordinan y realizan las tres reuniones generales preceptivas con el conjunto de padres/madres de su grupo/clase. Dichas reuniones se celebran a las 16:00 h. Además realizan entrevistas a las familias, dedicando la hora semanal acordada con carácter general para todo el centro y anotan el resumen de lo tratado en la ficha establecida para el Plan de Acción Tutorial, que es firmada por familias y docentes asistentes a la reunión. También controlan la entrega del boletín de evaluación de cada alumno y la devolución del resguardo convenientemente firmado por la familia. Los maestros sin tutoría, con carácter general, tienen las mismas competencias y responsabilidades que los tutores en cuanto a su relación con las familias y realizan entrevistas con éstas cuando lo estiman necesario una de las partes y anotan, al igual que los tutores, el resumen de lo tratado en la ficha establecida para el Plan de Acción Tutorial, que es firmada por familias y docentes asistentes a la reunión.

5.4.3. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.

El profesorado del centro se organiza a través sistemas de organización formales como los órganos de gobierno (5.5.2.) y de coordinación docente (5.4.2.) habituales en todos los centros que son preceptivos en el

complimiento de la normativa legal vigente. Pero a su vez existen otros modos de organización propios de este centro que permiten:

1. Articular la gestión de los recursos humanos en un contexto tan complejo y específico.
2. Coordinar y desarrollar de forma cohesionada y común la extensa oferta educativa de programas y proyectos que ofrece el centro.

Estos sistemas de organización propios del centro son:

Equipos de Departamento

De forma análoga a los de Secundaria están formados por el conjunto de especialistas y maestros que imparten un Área, que se relacionan para la programación vertical de la misma y para la organización y desarrollo de actividades específicas. Para afrontar con éxito el Programa de bilingüismo, el Departamento de Inglés tiene una actividad permanente y es dirigido por una Coordinadora del Programa bilingüe. Asimismo, funcionan los Departamentos de Matemáticas, Educación Física y Atención a la diversidad, que tienen un coordinador al frente. Los coordinadores serán propuestos por la Dirección el Centro cada curso escolar. El Departamento se reunirá una vez al mes. Todos los docentes, independientemente de la localidad donde impartan las enseñanzas del área están obligados a desplazarse para asistir a las reuniones de los distintos Departamentos a los que pertenecen en sus diferentes ubicaciones.

Coordinación de localidad

A efectos de velar por que los servicios complementarios y las actividades que se ofrecen en los cuatro Centros se desarrollen en las mejores condiciones posibles, de acuerdo con los principios de organización y funcionamiento del conjunto del Centro, la estructura organizativa de este C.E.I.P. debe adecuarse a las características específicas del mismo. De ellas, la que merece un tratamiento singularizado es la dispersión geográfica de los cuatro centros como ya se ha comentado en apartados anteriores. La mayor efectividad organizativa que se puede aplicar a dicho modelo debe basarse en el

establecimiento de la figura del coordinador de localidad en cada uno de los tres Centros de Infantil y Primaria. Dicho coordinador asume las tareas que favorezcan el mejor funcionamiento de cada Centro, sin menoscabo de las propias del Equipo Directivo y de las coordinaciones de Ciclo. Será nombrado por la Dirección del Centro por un período de un curso escolar. El Equipo Directivo delegará en ellos algunas de las tareas necesarias para llevar a cabo lo anterior. Por consiguiente, el coordinador de localidad desarrollará las siguientes tareas:

- ✚ Sus funciones serán las que en él delegue la Jefatura de Estudios, siéndole asignadas éstas por el director.
- ✚ Formar parte de la Comisión de Coordinación Pedagógica.
- ✚ Adoptar las medidas necesarias para la puesta en práctica de las decisiones del Consejo Escolar y el Claustro en el ámbito de sus respectivas competencias y en coordinación con el Equipo directivo, en su Centro.
- ✚ Controlar e inventariar, en coordinación con la Secretaría, los medios materiales de su Centro, así como custodiar los documentos y recursos del mismo.
- ✚ Promover e impulsar las relaciones del Centro con las instituciones de su entorno y facilitar la adecuada coordinación con otros servicios educativos de la zona, en actuación coordinada con la Dirección.
- ✚ Facilitar a la comunidad educativa información sobre la vida del Centro.
- ✚ Coordinar las actividades complementarias y de carácter académico de maestros y alumnos en su Centro, sin perjuicio de las competencias de los restantes órganos de gobierno.
- ✚ Informar a la Jefatura de Estudios sobre el cumplimiento de los horarios académicos de alumnos y profesores, así como de los apoyos / refuerzos y de las sustituciones del profesorado, de acuerdo con sus directrices y por el buen funcionamiento del Centro.
- ✚ Organizar la atención y cuidado de los alumnos en los períodos de recreo y en otras actividades no lectivas en coordinación con la Jefatura de Estudios.

- ✚ Colaborar con la Secretaría del Centro en la gestión del comedor.
- ✚ Incorporarse como funcionario del Centro de apoyo al servicio de comedor para tareas de programación, desarrollo, seguimiento y evaluación del servicio de comedor siempre de acuerdo con la correspondiente autorización de la Administración educativa.

Los tres coordinadores de localidad se reúnen con periodicidad semanal con el Equipo Directivo para la coordinación y el seguimiento de las actuaciones en los centros, la planificación conjunta del funcionamiento de los mismos y la unificación de criterios para que el conjunto del Centro desarrolle una oferta educativa común.

Coordinación de Planes, Programas y Proyectos

Las coordinaciones del Programa bilingüe, T.I.C., Plan Lector, Departamentos, Biblioteca, Representante ante el C.T.I.F., así como otras relacionadas con proyectos desarrollados por el Centro, tienen las competencias, dedicación horaria a su función y forma de nombramiento que establece la normativa vigente, así como una duración de un curso escolar.

Equipos de trabajo

Se constituyen habitualmente equipos de trabajo para desarrollar experiencias pedagógicas en equipo como la comentada en el apartado 5.3.1. Esta forma de organización es muy valorada por el equipo directivo del centro que fomenta y reconoce la labor de los docentes más activos en el campo de la investigación e innovación educativa.

Grupo de Teatro

Se ha constituido este curso escolar un grupo de teatro formado por docentes de todas las etapas y especialidades con el objetivo de mejorar su competencia comunicativa en lengua inglesa y ofrecer una actividad complementaria al conjunto del alumnado del centro. La representación de la obra en diferentes sesiones y días para completar la asistencia del conjunto de alumnos ha sido un rotundo éxito que asegura la continuidad de esta actividad de cara al próximo curso.

“Co-tutorías”, “2x2”, “3x3”, “tutor/especialista”

Un centro bilingüe debe calibrar bien las posibilidades de organización y relación de tutores y especialistas en los diferentes niveles y grupos en función de la plantilla de maestros habilitados de que dispone para impartir en el Programa bilingüe. Existen varios modelos a tener en cuenta:

- Las co-tutorías consisten en impartir entre un maestro habilitado y otro no todas las áreas en lengua inglesa y castellana respectivamente. Es un modelo deficiente para la tutoría que se comunica a través de la lengua inglesa con sus alumnos.
- Los modelos “2x2” y “3x3” requieren que todos los tutores estén habilitados para, en cadena, impartir su tutoría en castellano y las áreas de lengua inglesa a otro grupo distinto dentro de un mismo nivel. Este modelo favorece la compensación de aprendizajes en ambas lenguas y el desarrollo de actividades orientadas a este fin. Es el más frecuente en el centro.
- El modelo “tutores / especialista” es interesante cuando se tiene un número de maestros habilitados menor ya que permite rentabilizar su horario en áreas impartidas exclusivamente en lengua inglesa.
- Un último modelo poco recomendable que contradice uno de los principios metodológicos fundamentales de los centros bilingües (“one-face-one-language”) es aquel en el cual el tutor es a su vez el maestro especialista.

En este modelo organizativo tan rico y complejo una misma persona puede coordinar equipos de trabajo con estilos diferentes dependiendo de las dinámicas y flujos de relación de sus miembros y de los roles que cada uno decida adoptar independientemente de su personalidad, en función de su grado de identidad con el equipo, del compromiso con la tarea, de la distribución del conocimiento de la tarea, del nivel afectivo, en definitiva, de sus propios intereses y de la propia naturaleza del equipo que coordina. Además, estos roles y las dinámicas que generan en equipo pueden ser transformados tal y como apunta Robbins (2009) mediante una adecuada selección rol-trabajo, una suficiente capacitación y un sistema efectivo de recompensas al equipo. Por

consiguiente, la coordinación y resultados de cada grupo de trabajo dependerán de la ambición de los objetivos, de la adecuación y coherencia de las estrategias en relación con la misión, visión y valores a las que sirven y del nivel de colaboración que está condicionado a su vez por el clima y cultura del centro educativo. El desarrollo de programas de entrenamiento, técnicas de construcción de equipos y la creación de sinergias que favorezcan el enriquecimiento mutuo de los miembros pueden contribuir a la mejora de las competencias de los equipos de trabajo y de sus coordinadores en el centro.

5.4.4. Aspectos retributivos y formación.

La situación administrativa de los docentes del centro está regulada por la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común debido al carácter público del centro. Los procesos de selección y cese del personal docente se rigen por la normativa legal estatal y autonómica en vigor.

En cuanto a la formación, existe en la C.A.M. una red de Centros Territoriales de Innovación y Formación (C.T.I.F.) que proporcionan cursos, talleres, seminarios, orientados a promover la cualificación y formación continua del profesorado. Además existe un Centro Regional de Información y Formación, el C.R.I.F. Las Acacias, que ofrece sus servicios a todo el personal docente de la C.A.M.

El Servicio de Inspección Educativa realiza el seguimiento de todo el personal docente en el ejercicio de sus funciones a través de las cinco Direcciones de Área Territoriales (D.A.T.) que existen en la Administración educativa madrileña. Estas Direcciones son también las que gestionan los aspectos retributivos del personal docente. El C.E.I.P. “San Sebastián” pertenece a tal efecto a la D.A.T. Madrid-Oeste con la cual mantiene una comunicación constante a través de sus diferentes departamentos y de la inspectora asignada al centro.

5.5. LA DIRECCIÓN DEL CENTRO.

"El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta."

Herbert von Karajan

5.5.1. El liderazgo en el centro: perfil directivo y gestión del trabajo por equipos.

Las unidades organizativas de una institución educativa, sus equipos de trabajo, deben desarrollar su labor en torno a una única misión, visión y valores que configuran la esencia del centro según Cerro (2005). Cada una de estas unidades contribuye al desarrollo de diferentes estrategias que conectan estos tres elementos de una forma tangible con el fin último de alcanzar los objetivos del centro. Los resultados de cada unidad de organización dependen, como se ha visto en el apartado de gestión de los recursos humanos, de los siete elementos básicos de Robbins (2009): de la autonomía, estructura, apoyo, identidad, sistema de compensación del trabajo y grado de tolerancia al conflicto y al riesgo de los grupos. Estas unidades organizativas requieren a su vez una colaboración que está condicionada por el clima y la cultura del centro educativo. En el C.E.I.P. "San Sebastián" existe una cultura colaborativa bastante importante y un clima de trabajo muy positivo pero con ciertas limitaciones en algunos ámbitos concretos. Por un lado, existen limitaciones de carácter físico, debidas a las características organizativas y la disposición de las instalaciones del centro. Por otro lado, existen limitaciones en la práctica de la mayoría de las unidades organizativas ya que implementan estrategias de trabajo que se desarrollan en un continuum colaborativo que fluctúa desde niveles propios del trabajo en grupo a la excelencia de los equipos de alto rendimiento. Ello depende del modo y grado en que cada una de estas unidades organizativas asume el propio reto, ya que éste proporciona una experiencia compartida que favorece el surgimiento de una postura y lenguaje comunes imprescindibles para el desarrollo de estrategias de trabajo en equipo (Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, Alcover,

& Tabernero, 2011). En este sentido, la dirección del centro debe ejercer un liderazgo que fomente y favorezca esta cultura de trabajo en equipo mediante las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de un modelo de comunicación interna y externa orientado a promover la reflexión y autoevaluación de la práctica docente y de la propia función evaluativa de todos los agentes que componen su comunidad educativa.
2. Realización sistemática del diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo de seminarios ajustados a estas necesidades para los profesores del centro, con el fin de aumentar su conocimiento y desarrollar actitudes proclives a vencer la resistencia al cambio y el miedo a la crítica (Rivas, 2000).
3. Flexibilización y delegación de responsabilidades que facilitan el desarrollo de estrategias de trabajo cooperativo y de aplicación de las mismas en el aula.

Este modelo de dirección fomentará la organización de grupos de trabajo eficaces por departamentos, equipos de ciclo, equipos de nivel, entre otros. Estos equipos prepararán programaciones, recursos de evaluación, materiales curriculares, etc. El trabajo colaborativo planteado a partir de los siete elementos básicos de Robbins (2009), que influyen en el comportamiento organizacional y configuran la cultura del centro, favorecerá la cohesión del equipo docente, su identificación con las tareas que realizan y, consecuentemente, aumentará la motivación que es ya significativamente importante en este colegio. En definitiva, el director deberá desarrollar el modelo de liderazgo situacional de Blanchard (2007), perfectamente adaptado a los diferentes niveles de desarrollo del trabajo de los equipos que coordina. Todo ello convertirá al centro en una organización aún más activa, productiva y dinámica en todos los niveles de organización y funcionamiento.

El resultado de esta estrategia de dirección implica el desarrollo de un perfil directivo de apoyo basado en el liderazgo que por las características propias y singulares de este centro se materializa a través de un modelo de dirección colegiado basado en el concepto de trabajo en equipo. En este modelo de dirección combinado, la innovación y el cambio actúan de

motor que dinamiza el trabajo en equipo. Buena prueba de ello son los innumerables proyectos y programas en los que el centro ha participado satisfactoriamente desde su creación, muchos de ellos como centro pionero en su área liderando la avanzadilla de la gestión del modelo de cambio y sirviendo como referente para otros equipos directivos de la zona. El histórico de programas y proyectos en los que ha participado el C.E.I.P. “San Sebastián” se puede conocer a través de la página web del centro.

5.5.2. Órganos y tareas.

La organización general del centro incluidas las actuaciones y competencias de sus órganos de gobierno y coordinación están recogidos y regulados en el Reglamento de Régimen Interior (R.R.I.) y en el Plan de Convivencia del centro. La composición y las competencias de los órganos unipersonales y colegiados de gobierno se atienen a lo establecido en la legislación vigente y sus normas de aplicación y desarrollo. En el organigrama del centro se puede observar la relación existente entre estos órganos (ver punto 7.3. Anexo III).

ÓRGANOS UNIPERSONALES DE GOBIERNO

Los órganos unipersonales de gobierno constituyen el equipo directivo del centro que por su número de unidades se compone del Director, la Jefa de Estudios y la Secretaria. Los tres trabajan de forma coordinada en el desempeño de sus funciones recogidas en el Reglamento de Organización del Centro (R.O.C.). Asimismo, según la normativa vigente, el equipo directivo cumple su mandato por periodos de cuatro años y puede invitar a sus reuniones, con carácter consultivo, a cualquier miembro de la comunidad educativa que crea conveniente. Una vez se produzca la jubilación del actual Director será necesario cubrir por procedimiento ordinario su cargo para lo cual se presentará el presente proyecto de dirección que contará, como ya se ha comentado, con las actuales Jefa de Estudios, Dña. Flor Rodríguez Rodríguez y Secretaria, Dña. Elena López Ordóñez.

ÓRGANOS COLEGIADOS DE GOBIERNO

En cuanto a los órganos colegiados del centro debemos nombrar:

1) El **Consejo Escolar**. Está compuesto por 15 miembros de los cuales tres pertenecen al Equipo Directivo, cinco representantes docentes, cinco representantes de padres y madres, un representante del P.A.S. (D. Roberto Benito Arranz, conserje del centro) y una representante del Ayuntamiento (Dña. Soledad Ávila, Concejala de Cultura). Las reuniones del Consejo Escolar se celebran en el día y con el horario que posibilitan la asistencia de todos sus miembros. El director envía a los miembros, con una antelación mínima de una semana, la convocatoria a las reuniones ordinarias. Se reúne, como mínimo, una vez al trimestre. En el seno del Consejo Escolar existen una Comisión Económica, una Comisión de Comedor, una Comisión Medioambiental y una Comisión de Convivencia integradas por un maestro y un padre/madre de alumno, al menos. Cabe destacar como característica de este centro la necesidad de gestionar el comedor y el transporte escolar a través de un órgano específico dada la dificultad de organización de dichos servicios debido a la dispersión de los edificios que componen el colegio tal y como puede observarse en el organigrama que figura en el Anexo III.

2) El **Claustro de Profesores**. Está formado actualmente por los 58 maestros que trabajan en el centro y es presidido por el Director. El Claustro es el órgano de participación del profesorado y tiene la responsabilidad de planificar, coordinar, decidir e informar sobre los aspectos docentes del centro, siendo su función primordial la de impartir la docencia a los alumnos. Se reúne al menos una vez al inicio de curso y otras tres veces, una en cada trimestre. En estas reuniones se realizan propuestas, se revisan normas de funcionamiento, se aportan criterios al calendario escolar, se informa de la gestión del centro, se aprueban los aspectos académicos y docentes de la P.G.A. y la Memoria Anual, etc. Actualmente es convocado por el Director mediante un mensaje que envía la Secretaria del centro a través del correo electrónico institucional adjuntando la convocatoria y los documentos que sean necesarios, procedimiento que resulta muy eficaz dado el elevado número de

miembros del órgano y su dispersión geográfica. También se convocan Claustros extraordinarios para resolver situaciones que surgen de manera imprevista a lo largo del curso académico.

Las reuniones y calendario de los órganos de dirección colegiados es el siguiente:

- **CLAUSTRO:** Se reúne al menos una vez por trimestre y siempre que las necesidades del Centro lo aconsejan.
- **CONSEJO ESCOLAR:** Ídem anterior.
- **COMISIONES DEL CONSEJO ESCOLAR:** Celebran todas las reuniones necesarias con el fin de que el Consejo Escolar pueda tomar las oportunas decisiones en los temas de su competencia, en los ámbitos de disciplina, economía, servicios, etc.
- **LOCALIDADES:** Se realizan reuniones en cada localidad siempre que se considera necesario para recoger y transmitir información a otros órganos de coordinación y para tratar problemas específicos relacionados con la organización local, la coordinación de actividades de localidad y de centro, etc.
- **EQUIPO DIRECTIVO:** Se reúne semanalmente los lunes, lo cual no excluye el contacto permanente para la toma de decisiones.
- **EQUIPO DIRECTIVO Y COORDINADORAS DE LOCALIDAD:** Se reúnen semanalmente los jueves en el despacho del Equipo Directivo.
- **EQUIPO DIRECTIVO / A.F.A.:** Las necesarias para fomentar la colaboración con la A.F.A. Se reúnen al menos una vez por trimestre y cuantas veces se considera necesario.

Al comienzo de curso se elabora un calendario de reuniones como el que se adjunta en el punto 7.4. Anexo IV. Las reuniones de los Coordinadores de Localidad con el Equipo Directivo son fundamentales en la organización del centro y tienen como fin la coordinación y el seguimiento de las actuaciones en los distintos centros, la planificación conjunta del funcionamiento de los mismos y la unificación de criterios para que el conjunto del colegio desarrolle una oferta educativa común.

5.5.3. Documentos de dirección y de gestión.

El C.E.I.P. “San Sebastián” goza, en su carácter de centro público, de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión que le otorga la Ley Orgánica de Educación (L.O.E., 2006) en su Título V (Participación, autonomía y gobierno de los centros) y su Capítulo II (Autonomía de los centros) que reconoce e impulsa la forma en que los centros deben desarrollar y aplicar esa autonomía. Su artículo 120.1 que mantiene también la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (L.O.M.C.E., 2013) dice textualmente: «Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen». Este principio de autonomía se ha convertido en el eje sobre el que gira toda la gestión y organización del centro y, al mismo tiempo, implica una profesionalización de la dirección que exige el conocimiento de la diversa documentación que requiere la labor directiva en el centro. A continuación se ofrece la relación de documentos que ha elaborado el C.E.I.P. “San Sebastián” en el ejercicio de este principio de autonomía, que por tanto tienen un carácter singular que refleja la idiosincrasia del centro. Según la clasificación temporal de Grau (2005) estos documentos son:

- a) Documentos a **medio largo plazo**, programáticos y con carácter institucional que no necesitan ser modificados anualmente y que son la base para el desarrollo de otros documentos del centro:
 - (1) P.E.C. (Proyecto Educativo de Centro). Destaca su carácter multicultural, orientado al desarrollo de la dimensión europea de la educación. Su revisión está prevista en el curso 2014-15 y será uno de los objetivos generales de centro.
 - (2) P.C.C. (Proyecto Curricular de Centro). Ha sido revisado durante este curso escolar a través de los diferentes equipos de Ciclo, Nivel y Área dentro del desarrollo del objetivo general de centro de revisar los documentos institucionales. Será necesario volverlo a revisar una vez se publique el nuevo currículo de la C.A.M.

- (3) R.R.I. (Reglamento de Régimen Interno). Ha sido revisado a través de la C.C.P., Ciclos, Claustro y Consejo Escolar y se ha aprobado un nuevo R.R.I. en el que se han definido y catalogado las faltas y sanciones, se han trasladado las normas de convivencia al Plan de convivencia, se ha concretado la composición de la C.C.P. que ahora incluye los coordinadores de localidad y de departamentos y se han definido las funciones del P.A.S., entre otras muchas mejoras.
- b) Documentos a **corto plazo**, contingentes y con carácter instrumental que están vinculados a la realidad de la actividad cotidiana del centro y cuya duración es de un curso académico , los más importantes:
- (1) P.G.A. (Programación General Anual). Como novedad este año se ha realizado una evaluación del documento a mitad de curso a modo de evaluación continua que ha resultado muy eficaz para la valoración de los diferentes apartados de forma más ajustada a la realidad.
 - (2) M.A. (Memoria Anual). Elaborada por todos los miembros de la comunidad educativa.
 - (3) D.O.C. (Documento de Organización del Centro).
 - (4) Programaciones Didácticas.
 - (5) Presupuesto económico.
 - (6) Plan Anual de Mejora.
 - (7) Plan de Acción Tutorial.
 - (8) Plan de convivencia.
 - (9) Plan de atención a la diversidad.
 - (10) Plan de acogida.
 - (11) Plan de actuación del E.O.E.P.
 - (12) Plan lector.
 - (13) Plan de biblioteca.
 - (14) Plan de actuación en el ámbito de las T.I.C.
 - (15) Plan Anual del Departamento de Matemáticas.
 - (16) Plan de evacuación.
 - (17) IV Plan Director para la convivencia y mejora de la seguridad escolar.

Como se ha apuntado ya, la dirección del centro ha incluido este curso entre sus objetivos generales de centro la revisión y actualización de estos documentos, planes, programas y proyectos propios del centro para lo cual ha desarrollado una estrategia que pretende fomentar la implicación de la comunidad educativa en la revisión de los documentos institucionales del centro y reflexionar sobre la evolución, la oferta educativa y la valoración de la situación actual del colegio. Sin embargo, debido a la indefinición actual del contexto legal en relación con el desarrollo normativo de la actual ley de educación, tal vez sea necesario volver a revisar algunos de estos documentos para su pertinente actualización.

5.5.4. Relación entre el componente académico y el gestor.

La dirección es el máximo órgano de gobierno escolar que supervisa todas las tareas ya sean de naturaleza académica o administrativa. Las competencias del director son, por tanto, de diversa índole y abarcan tanto aspectos profesionales como personales. Tal y como se apuntó en la introducción, los modelos educativos, y por ende los modelos de dirección, están llamados al cambio (Robinson, 2011). La dirección, entendida según el modelo tradicional como la capacidad de administrar y gestionar recursos, ya no es suficiente y cada vez más se habla del liderazgo en la escuela. Bass (1985) define lo que él denomina “liderazgo transformacional” a través de seis factores que debe reunir un líder:

1. Carisma, capacidad para transmitir entusiasmo, confianza y respeto.
2. Individualidad, capacidad para reconocer la importancia de cada miembro de la organización.
3. Intelectualidad, para afrontar nuevos retos y enfoques a problemas, capacidad de análisis, gestión de las emociones, racionalidad.
4. Inspiración, capacidad para proyectar un optimismo que promueva la implicación del grupo en el proyecto común.
5. Tolerancia psicológica al estrés, sentido del humor, tolerancia a los errores propios y ajenos.
6. Participación, visión del trabajo en equipo.

Es decir, según el autor, el director debe ser líder administrativo, gerente y al mismo tiempo líder pedagógico, institucional. En esta línea, el presente proyecto pretende desarrollar a través del puesto de dirección entre otras las siguientes actuaciones:

a. Como líder académico:

- (i) Impulsar la innovación introduciendo en los objetivos generales de centro la implantación en las programaciones didácticas de un enfoque de evaluación por competencias.
- (ii) Fomentar la implicación de todo el profesorado en el desarrollo de un estándar documental para la programación de unidades didácticas que incluyan este enfoque de evaluación por competencias a través de los equipos de nivel y área que sirvan como indicador educativo del centro en su desarrollo y posterior evaluación.
- (iii) Promover la cooperación y la colaboración de los docentes mediante la organización del trabajo en equipo.
- (iv) Desarrollar el proyecto iniciado por el actual director para crear un código deontológico propio del C.E.I.P. “San Sebastián”.
- (v) Atender y valorar todas las propuestas, proyectos e ideas de cualquier agente escolar.

b. Como líder gestor.

- (i) Impulsar las relaciones con la Administración autonómica, local y la totalidad de la comunidad educativa para conseguir la inauguración del C.E.I.P.S.O.
- (ii) Desarrollar labores administrativas y burocráticas relacionadas con la gestión de recursos económicos, materiales y personales del centro en colaboración con los otros miembros del equipo directivo y el P.A.S.
- (iii) Gestionar la disciplina y la convivencia en el centro relanzando el “Comité Mediador de Conflictos” como medio ideal para la resolución de los problemas por parte de los propios alumnos.
- (iv) Delegar funciones en los Coordinadores de Localidad como eje central del modelo de dirección democrático y situacional propio del centro.

- (v) Concienciar al Claustro de la importancia del análisis y reflexión de los resultados académicos anuales tanto propios como externos a los que el centro es sometido como referente para la mejora continua de la calidad educativa del centro a través del Plan de Mejora de Resultados.
- (vi) Diseñar un Plan de Comunicación que proyecte al exterior de forma efectiva la riqueza de la oferta educativa del centro y su estrecha relación con su misión, visión y valores.

Todo ello sin olvidar que la labor directiva última es siempre lograr la mejor educación de los alumnos del centro.

5.6. LA COMUNICACIÓN.

La comunicación como instrumento para la consecución de los objetivos del centro debe ser transparente, completa y pertinente, según Carda y Larrosa (2007). Además, para que la comunicación sea efectiva debe ser intencionada y planificada, lo cual requiere tiempo, energía, delegación de tareas, argumentación... nada puede quedar a la improvisación. En un modelo educativo inmerso en una dialéctica de la mejora de la calidad basada en la capacidad de cambio, parece imprescindible la elaboración de un Plan de Comunicación que favorezca el posicionamiento del centro en el exterior y la gestión de ese cambio. Los centros públicos vienen sufriendo en la última década la competencia de otros centros públicos y concertados que, impulsados por las administraciones educativas, están apostando por el desarrollo de proyectos innovadores. Esto, unido al contexto de crisis que padecemos, hace necesario para estos centros recurrir a estrategias que proyecten su imagen más allá de su consolidada trayectoria y/o reconocido prestigio. Un recurso interesante para mejorar la imagen de un centro es la elaboración de un Plan de Comunicación que le permita garantizar su máxima prioridad: hacerse ver. Como apuntan García, Gomariz, Hernández y Parra (2010) en su artículo sobre comunicación entre familia y centro: “lo que se hace, si no se da a conocer, es como si no se hiciera”. En el C.E.I.P. “San Sebastián” son muchas las cosas que se están haciendo y su proyección al exterior es fundamental para garantizar su posicionamiento competitivo y privilegiado en la zona. A continuación se analizan las medidas a adoptar, además de las ya existentes, para publicitar el centro y proyectar su imagen al exterior.

5.6.1. Canales y procedimientos de comunicación externa.

El Plan de Comunicación debe ser el vivo reflejo de la misión, visión y valores del centro educativo, ya que nace del P.E.C. y su objetivo último es articular su cultura organizacional y el clima de convivencia e intercambio que manifieste los principios y valores que subyacen en este proyecto. La publicidad, la marca e imagen y el marketing constituyen los ejes fundamentales del plan de comunicación externa de un centro en la actualidad. Pero además, el entorno comunicativo actual exige a los centros la utilización de herramientas 2.0 y otros recursos tecnológicos para satisfacer la imagen de cambio y actualización que mencionamos al inicio y la comunicación de las familias con el centro educativo. Este moderno planteamiento del modelo de comunicación del centro educativo permite atender prioridades como: Aumentar los niveles de participación de las familias y los alumnos en la vida del centro para afianzar el compromiso y la fidelización, dada la inmediatez y la accesibilidad de estos canales de comunicación; Adecuar la oferta educativa a las necesidades y expectativas de la sociedad, la familia y el alumno ofreciendo un elemento tangible de adaptación a las nuevas tendencias de la sociedad de la comunicación; Elevar el grado de conocimiento de la oferta educativa y la retroalimentación del centro al respecto. En definitiva, actualizar y comunicar información de forma rápida y eficaz.

El planteamiento del proyecto de comunicación para el C.E.I.P. “San Sebastián” puede analizarse en el punto 7.5. Anexo V. Fuente, Gobierno de Navarra (2011) ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. Departamento de evaluación y calidad, pág. 20.

5.6.2. Comunicación interna en el centro educativo.

La tecnología ha invadido la gestión de las organizaciones en todos los ámbitos incluida la comunicación. Cada vez más, como apuntan Rodríguez y Barrasa (2004), todo tipo de tecnologías están configurando un nuevo panorama tanto laboral como social al que la

escuela no es ajena. Un ejemplo claro de esto que se menciona lo constituye el hecho de que uno de los objetivos en relación con los canales y procesos de comunicación interna del centro es fomentar el uso del correo institucional para el envío de convocatorias e informaciones dentro del centro. Dicho correo lo proporciona la Consejería de Educación de la C.A.M. y lo gestiona a través de la figura del Coordinador T.I.C. presente en todo centro público de esta comunidad autónoma. Asimismo, dicho correo sirve para enviar actas, informes, documentación, etc. entre los diferentes miembros del claustro y el equipo directivo en sus relaciones de coordinación y gestión docente. Además, de cara al futuro se fomentará el uso de sistemas de almacenamiento en la nube mediante aplicaciones como Dropbox. Existe una experiencia pionera al respecto desarrollada por el equipo de orientación para compartir con todos los docentes los documentos y modelos de referencia para la elaboración, seguimiento y evaluación de las adaptaciones curriculares que se realizan en el centro, experiencia que ha resultado muy interesante y que ha tenido una buena acogida por parte del equipo docente. También existe un blog exclusivo para los profesores al que se accede a través del enlace “nuestros blogs” en la página web del centro en el que se intercambian experiencias y conocimientos relativos a diferentes áreas profesionales. Otras herramientas informáticas utilizadas en el centro para la gestión de imágenes y vídeos son Picasa, YouTube y Vimeo. También es muy útil para la convocatoria de reuniones fuera del calendario oficial la herramienta informática Doodle usada por los docentes en el centro en estas ocasiones. Por último, Google Docs sirve a los equipos de trabajo para la edición colaborativa de documentos en los diferentes departamentos, aspecto éste de interés de cara al desarrollo del estándar documental de programaciones didácticas mencionado con anterioridad.

Todas estas formas de comunicación interna serán fomentadas y promovidas para contribuir al proceso de informatización de la gestión de la información en el centro, así como al desarrollo de las competencias tanto comunicativas como digitales de todos los miembros de la comunidad educativa.

5.6.3. Relación y comunicación con las familias.

En el C.E.I.P. “San Sebastián” se procura que la comunicación y la información entre los distintos sectores de la comunidad educativa sean fluidas y eficaces. Para ello, el Equipo Directivo hace llegar, con la mayor brevedad posible, aquellas comunicaciones o informaciones que son de interés para las familias. En estas comunicaciones se utilizan diferentes sistemas no excluyentes: información verbal, información escrita, exposición de la información en los distintos tablones de anuncios, correo electrónico o publicación en la página web del centro.

Además del Plan de Acción Tutorial del que se habló en el apartado 5.3.3, existe también en el centro un Plan de Acogida que pretende dejar reflejadas por escrito una serie de medidas organizativas y curriculares que es conveniente llevar a cabo cada vez que una nueva familia pasa a formar parte de la comunidad escolar. El Plan persigue objetivos encaminados a una integración más adecuada de los alumnos pertenecientes a minorías étnicas o culturales que se incorporan a lo largo del curso al colegio. Asimismo, se benefician de él todos los alumnos nuevos.

La implicación de las familias en el C.E.I.P. “San Sebastián” es un objetivo fundamental del centro y prueba de ello son las numerosas actividades y eventos que se realizan conjuntamente: Carnaval, Festival de Navidad, Talleres del Día del Libro, Clases Accidentales en las que los padres colaboran con los docentes, entre otras. Estas acciones conjuntas permiten el acercamiento y favorecen el entendimiento de los objetivos de todos los agentes que conforman la comunidad educativa del centro. En el siguiente enlace se puede visitar la galería de fotos de los Carnavales que se han celebrado gracias a esta colaboración e implicación de las familias con la actividad del centro.

En el ámbito de estas relaciones resultan muy interesantes las escuelas de padres desarrolladas en algunos centros que podrían ser objeto de estudio en un futuro. Estos espacios de información, formación y reflexión dirigidos expresamente a las familias pueden suponer un elemento muy interesante de apoyo a la función tutorial y la orientación educativa, así como configurar un programa propiamente dicho con carácter preventivo en el que abordar técnicas de estudio, gestión del

tiempo, disciplina, etc. Aspectos todos ellos que contribuirán sin duda a mejorar la comunicación entre familia y escuela.

5.6.4. La A.F.A. del C.E.I.P. “San Sebastián”.



Imagen 6. Logo.

En los colegios de Infantil y Primaria pueden existir asociaciones de padres y madres de acuerdo con la regulación contenida en el Real Decreto 1533/1986, de 11 de julio. Sus atribuciones vienen determinadas por lo dispuesto en el artículo 55.2 del Real Decreto 82/1996, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. En el centro existe una Asociación de Familias de Alumnos (A.F.A.), que es un organismo autónomo dentro del organigrama del centro. Los interlocutores, en su relación con el colegio (para elevar propuestas, informes, solicitar informaciones y realización de actividades, etc.) son los miembros del equipo directivo en el ámbito de las competencias de cada uno. El centro colabora en la difusión de sus comunicados que contienen información sobre actividades complementarias y en los que al inicio de cada curso escolar sirven para explicar los fines de la asociación y programa de actividades para el curso. Está representada en el Consejo Escolar por designación de un representante de la asociación quien eleva las propuestas a este órgano. El centro respeta su autonomía manteniendo una actitud de colaboración cuando le es requerida.

La A.F.A. puede ser un instrumento dinamizador de la vida del centro cuando las relaciones son cordiales y constructivas y no, por el contrario, tensas y destructivas. No hace falta decir que la colaboración de los padres y las madres para compartir y participar en la consecución de los fines y objetivos que el colegio se ha propuesto conseguir para sus hijos es fundamental. De ahí la importancia de colaborar en la tarea educativa común y de favorecer la relación personal y directa y la comunicación entre todos los sectores de la comunidad educativa.

Dentro de sus posibilidades y desinteresadamente, muchos padres y madres dedican tiempo y esfuerzo a organizar actividades

extraescolares, a colaborar con el colegio para que todo funcione lo mejor posible, a ayudar a las familias en todo lo que esté a su alcance y a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Asistir a los padres en todo aquello que concierne a la educación de sus hijos.
- b) Colaborar con las actividades educativas del Colegio, promover la participación de los padres de alumnos en la gestión educativa del Colegio.
- c) Asistir a los padres en el ejercicio de su derecho a intervenir en el control y gestión del Colegio.
- d) Solicitar la representación y participación de los padres en los Consejos Escolares y otros órganos colegiados.
- e) Promover todo tipo de actividades, tanto complementarias como extraescolares, encaminadas a la formación integral de los alumnos.

La A.F.A. del C.E.I.P. “San Sebastián” se financia gracias a las aportaciones que las familias que pertenecen a ella realizan por medio de cuotas que ayudan a sufragar actividades como las fiestas de Navidad y las de fin de curso, las actividades extraescolares, etc.

Como propuesta de mejora en la gestión de las actividades que la A.F.A. realiza en colaboración con el centro se incluye la creación de una base de datos compartida de los alumnos que anualmente disfrutan de las ventajas de pertenecer a la asociación para optimizar la gestión de la financiación de actividades en las que estos alumnos de familias socios de la A.F.A. participan.

5.7. NIVEL DE INFORMATIZACIÓN DEL CENTRO.

Debido a las características geográficas y organizativas descritas en apartados anteriores es necesaria la existencia en el centro de un equipo T.I.C. formado por un coordinador general y cuatro figuras T.I.C. en los edificios de El Boalo, Cerceda, Mataelpino, así como en el edificio de la Carretera de Manzanares. Este equipo elabora anualmente el Plan de Actuación en el Ámbito de las Tecnologías de la

Información y la Comunicación que se incluye en la P.G.A. en el que se contemplan los objetivos, criterios de evaluación, actividades del Coordinador T.I.C., las normas de uso del equipamiento informático del centro, así como la relación detallada y actualizada de todos los recursos tecnológicos con los que cuenta en centro. Al final del curso, este plan es evaluado en la Memoria Anual por los miembros del equipo T.I.C. y el conjunto de docentes a través de los distintos equipos y departamentos en los que las T.I.C. forman parte de sus objetivos.

El colegio lleva muchos años trabajando intensamente en la incorporación de las tecnologías y fruto de este trabajo disfrutamos de un buen nivel de informatización en todos los ámbitos de actuación del centro. Esta actuación se fundamenta en una de las claves que marca la Recomendación del Parlamento Europeo y el Consejo de Europa de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias básicas para el aprendizaje permanente que es el desarrollo de la competencia digital entendida como la capacidad de:

- ✓ Buscar información en la red de forma efectiva y crítica.
- ✓ Saber usar herramientas adecuadas para poder interiorizar esa información, para que se convierta en conocimiento.
- ✓ Producir nueva información.
- ✓ Saber publicar y compartir esa información en la red.

Para poder alcanzar este objetivo necesitamos entender las tecnologías de la información no desde el antiguo punto de vista tecnológico en el que el fin es conocer el funcionamiento y manejo eficaz de una herramienta, sino desde un punto de vista comunicativo y participativo en el que el uso de las tecnologías tiene relevancia como medio en sí mismo para comunicar, producir o recibir conocimiento. En este sentido, son tres los ámbitos fundamentales en los que se comunica, produce o recibe información y conocimiento a través de las T.I.C. en el centro: ámbito de gestión, ámbito organizativo y ámbito pedagógico.

5.7.1. Herramientas informáticas de gestión.

El sistema informático de la secretaría del centro se compone de cuatro ordenadores conectados a la Intranet de la C.A.M. que les facilita un software para desarrollar las labores de gestión y administración del centro llamado S.I.C.E. (Sistemas de Información de Centros Educativos). En la web de la Consejería de Educación de la C.A.M. se explica como

«S.I.C.E. se desarrolla, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación, a través de la Intranet de la Consejería de Educación, configurando un entorno de trabajo compartido por centros, direcciones de Área Territorial y unidades centrales de la Consejería, permitiendo la integración de procesos. Los procedimientos y servicios establecidos referentes a gestión de usuarios, mecanismos de seguridad, procesamiento de datos, formación y apoyo a usuarios, permiten la continua y progresiva adaptación de S.I.C.E. a los nuevos requerimientos que se plantean en el entorno educativo madrileño».

Además de S.I.C.E., existen otros programas que facilitan la gestión administrativa y económica del centro: G.E.C.E. (Gestión Económica de Centros Educativos), GUAY, acrónimo de gestión unificada de ayudas, y EECM, que es una aplicación para la Elaboración de la Estadística de la Enseñanza de la Comunidad de Madrid.

Cabe destacar que la secretaría del centro comparte el mismo despacho que el Director y la Jefa de Estudios en el que además de estos cuatro ordenadores hay un portátil y dos impresoras. El programa S.I.C.E. no se encuentra disponible en las secretarías de los tres centros ubicados respectivamente en cada localidad por lo que la documentación se centraliza en el edificio de primaria a través de los ordenadores conectados a la intranet oficial que permite el acceso a este servicio.

5.7.2. Herramientas informáticas de organización.

La tecnología juega un papel fundamental en la organización y la dinámica de trabajo en el centro. Desde el uso de herramientas tecnológicas de carácter institucional como el correo electrónico de educamadrid o las plataformas de información y participación presentes en la red que están gestionadas por la Consejería de Educación de la C.A.M., pasando por las herramientas descritas en el apartado 5.6.2. que permiten y facilitan el intercambio y gestión de la información y la comunicación entre los diferentes agentes educativos, las herramientas informáticas son un elemento clave en la organización del centro ya que permiten optimizar la gestión del tiempo en un centro cuya dispersión geográfica exige de sus docentes unas estrategias de organización eficientes y eficaces.

5.7.3. Herramientas informáticas de uso pedagógico.

Los alumnos de nuestro centro realizan actividades educativas con frecuencia usando medios informáticos (ordenador, P.D.I., etc.) ya que gran parte de los profesores han ampliado sus conocimientos informáticos y el uso de las tecnologías aplicadas a la vida y trabajo personal en el aula. Como se ha mostrado en apartados anteriores, el centro participa en planes y proyectos que fomentan el desarrollo de experiencias pedagógicas relacionadas con el desarrollo de la competencia digital de los alumnos. Cabe destacar la participación de profesores y alumnos del centro en certámenes y premios sobre la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el aula.

El centro publica un periódico digital, “Pitigallo”, que ha contribuido notablemente al desarrollo de la dimensión tecnológica del alumnado y del profesorado de forma directa y de toda la comunidad educativa indirectamente, ya que muchas familias han actualizado sus conocimientos informáticos para acceder a las publicaciones y experiencias transmitidas a través de esta vía de comunicación. En el caso de aquellas que no disponen de los recursos necesarios, se ha fomentado el uso de las instalaciones del Ayuntamiento que ofrecen estos servicios. Otros proyectos, como el Comenius, ayudan también a fomentar el uso de la tecnología en el aula porque entre sus objetivos fundamentales está el desarrollo de las T.I.C. Todo ello hace que la comunidad perciba cambios en metodologías usadas en clase y en los efectos que ello produce en la educación de nuestros alumnos. Esto es así porque el trabajo con integración de T.I.C. promueve la autonomía y la creatividad, favorece la publicidad y comunicación masiva y permite a su vez la mejora de la efectividad en los aprendizajes.

El equipamiento necesario para el trabajo de aula está incrementándose gracias a la inversión que el colegio realiza año tras año. Hoy por hoy el grado de informatización pedagógica es notable ya que contamos con los siguientes recursos:

- Uno o dos ordenadores por cada aula de Infantil y Primaria, en función de las necesidades.

- Un aula de informática en Primaria y otra en Mataelpino.
- Contamos ya con dieciocho P.D.I. más dos proyectores sin pizarra, repartidas por los diferentes edificios.
- Cámaras de video, fotos, grabadoras en todos los edificios ubicadas en las aulas de reprografía para su uso colectivo.

De cara al futuro está prevista la incorporación de nuevas pizarras digitales. Asimismo, se seguirá insistiendo en la solicitud de un aula de informática para los centros de Cerceda y El Boalo.

Es un hecho que la dimensión tecnológica en el trabajo del centro está incrementando sus dotaciones, evolucionando así hacia un futuro cada vez más prometedor en lo que a tecnologías de la información se refiere. En este contexto, el modelo de programación que se pretende instaurar ayudará a integrar sistemáticamente y de forma generalizada por todos los docentes el uso de las T.I.C. no sólo como herramienta sino como contenido de aprendizaje cumpliendo así con el desarrollo de la competencia digital que viene determinado como ya hemos mencionado por capacidades que van más allá del manejo de programas o herramientas digitales. Asimismo, contribuirá a optimizar la inversión en tecnología que el centro está realizando y que está a disposición de alumnos y profesores en todas y cada una de las aulas y diferentes espacios comunes del centro.

5.8. GESTIÓN ECONÓMICA DEL CENTRO.

Los continuos cambios, retos, desafíos, incertidumbres y demandas de la sociedad del siglo XXI afectan directamente a la escuela y a la perspectiva de la dirección de los centros educativos en el futuro. El aumento del grado de autonomía en la normativa actual permite dar respuestas eficientes y eficaces desde la dirección de los centros que afrontan la complejidad de la organización en base a una autoridad formal y el ejercicio de un liderazgo capaz de afrontar estos cambios y garantizar la competitividad y supervivencia del centro. Pero para mantenerse en estos niveles de competitividad es necesaria una política directiva orientada al mercado, familias y alumnos, que busque la mejor racionalización económica. En palabras de García Hoz (1987): “buscar el máximo rendimiento al menor coste

posible”. Esta ideología gerencialista orientada a la cultura del “accountability” o rendimiento de cuentas supone un grado de descentralización y de responsabilidad de las instituciones educativas sin precedentes hasta ahora.

Sin embargo, no debemos olvidar que el fin último de la gestión de un centro educativo es mejorar los aprendizajes de sus alumnos y aquí surge un dilema en torno a dos lógicas: la mejora interna de la calidad educativa en cada centro y la **evaluación externa** de los resultados. Es decir, se propone un modelo autónomo de gestión y autoevaluación docente orientado a la **mejora de la calidad educativa**, pero se establecen unos modelos de rendimiento de cuentas externo que buscan la eficacia del desempeño docente en aras del mantenimiento del principio de equidad educativa, lo cual genera un grado de presión y competitividad que no siempre es justificado.

5.8.1. Gestión económica del C.E.I.P. “San Sebastián”.

Dependiendo de la figura jurídica, los centros tienen una legislación y unas exigencias contables diferentes (Poveda, Sánchez, Alba y Tejada, 2008). El C.E.I.P. “San Sebastián” en su carácter de centro público de la C.A.M. está obligado a presentar en el desarrollo de su gestión económica ante la Dirección de Área Territorial Madrid-Oeste la Cuenta de Gestión y el Presupuesto anual del centro. A continuación se describen los procedimientos administrativos y los actos con repercusión económica más comunes en relación con la gestión económica del centro que se realiza a través de la aplicación informática G.E.C.D. Esta publicación está disponible en la Intranet de Gestión de Centros Educativos de la Consejería de Educación, lo que permite que las actualizaciones de las que sea objeto puedan ser conocidas inmediatamente por los usuarios, ya que se trata de una red institucional que conecta a todos los centros con la Administración. En la redacción de los apartados siguientes se ha utilizado como referencia sistemática el Manual de Gestión Económica de los Centros Docentes Públicos no universitarios de la C.A.M. publicado por la Dirección General de Centros Docentes, de la Consejería de Educación, disponible en la Secretaría del centro.

5.8.1.1. Presupuesto del C.E.I.P. “San Sebastián”.

De todos los elementos presupuestarios el más importante en el C.E.I.P. “San Sebastián” debido a su carácter público es el Presupuesto anual de ingresos estimativos y gastos limitativos que garantizan el normal funcionamiento del centro según el Manual de Gestión aludido. Su estructura y procedimiento de elaboración para incluir los ingresos y gastos deben seguir las indicaciones previstas en el mencionado Manual. El equipo directivo elabora un **proyecto de presupuesto** que presenta para su estudio al Consejo Escolar, que debe aprobar antes del 31 de enero de cada ejercicio presupuestario.

En el Anexo VI sobre Cuentas de Gestión Económica del centro, punto 7.6.1., se puede consultar el Presupuesto del C.E.I.P. “San Sebastián” para el ejercicio 2014 que fue enviado junto con los siguientes documentos a la D.A.T. Madrid-Oeste en el pasado mes de marzo:

- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de gastos.
- Presupuesto para el ejercicio 2014. Relación ingresos/gastos.
- Control de presupuesto inicial ejercicio 2014.
- Resumen presupuesto inicial, total, modificaciones y ejecución para el ejercicio 2014.

5.8.1.2. Tesorería

Los centros docentes públicos no universitarios cuentan con una única cuenta corriente abierta en una institución de crédito autorizada por la Consejería de Hacienda, a través de la cual se realizan todos los movimientos de ingresos y pagos del centro docente según la normativa de referencia para este centro. Para la apertura de dicha cuenta el colegio cuenta con un C.I.F. (Código de Identificación Fiscal, regulado en el Real Decreto 338/1990, de 9 de marzo) que le fue otorgado por la Administración de Zona de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. Además, el centro puede disponer de dinero en efectivo para atender determinados pagos. A través de la caja del centro se pueden también canalizar determinados ingresos propios. Estos movimientos de entrada y salida de fondos en metálico se

contabilizan a través de los correspondientes asientos de caja. La aplicación informática para la gestión económica G.E.C.D. permite realizar la contabilización de estas operaciones. Es obligatorio el arqueo de caja al final del año natural (31 de diciembre). Este documento forma parte de la documentación relativa a la Cuenta de Gestión que se remite a la D.A.T. Madrid-Oeste al final de cada año natural, aunque se pueden realizar a lo largo del ejercicio tantos arqueos de caja como sean necesarios.

5.8.1.3. La cuenta de gestión del C.E.I.P. “San Sebastián”.

El artículo 13 del Decreto 149/2000, de 22 junio, dispone que los Directores de los centros deberán remitir al Consejo Escolar, para su aprobación antes del 31 de enero del ejercicio siguiente, una única cuenta de gestión a 31 de diciembre de cada ejercicio económico, acompañándose una memoria justificativa de los objetivos conseguidos en relación con los programados. Una vez aprobada por el Consejo Escolar, se remitirá por medios informáticos, en la primera quincena del mes de febrero del ejercicio siguiente, a la Dirección de Área Territorial respectiva. Asimismo, se enviarán los correspondientes impresos de la cuenta de gestión con las firmas del Presidente y Secretario del Consejo Escolar acompañados del extracto bancario donde se refleje el saldo de la cuenta corriente a 31 de diciembre, debidamente certificado por la entidad bancaria, así como el acta de conciliación bancaria y el acta de arqueo de caja, en su caso.

La Cuenta de Gestión del C.E.I.P. “San Sebastián” de cada ejercicio se compone de los siguientes documentos:

- Cuenta de gestión. Estado Letra A, Letra B y Letra C.
- Extracto de movimientos de la cuenta bancaria.
- Diligencia de arqueo.

5.8.1.4. Comedor y transporte escolar.

De acuerdo con el manual de referencia y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 41 punto 3 de la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre de Calidad de la Educación, el **comedor escolar** es un servicio escolar complementario que presta la Administración educativa

y que contribuye a una mejora de la calidad de la enseñanza. Para el desarrollo de este precepto la Consejería de Educación ha dictado la Orden 917/2002, de 14 de marzo (B.O.C.M. del 2 de abril), por la que se regula la gestión de los comedores colectivos escolares en los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid. En esta norma se regulan los aspectos esenciales de este servicio tales como su duración, los usuarios, su coste, el programa anual, la organización, coordinación y seguimiento del servicio, las modalidades de prestación, etc. Asimismo, los miembros del equipo directivo tienen derecho al uso gratuito del servicio de comedor escolar y a un complemento por servicios extraordinarios a abonar por una sola vez en cada ejercicio económico o en los plazos que se fijen por la Dirección General de Centros Docentes, de acuerdo con los días de prestación efectiva del servicio. Los ingresos del Comedor Escolar se anotan en el grupo de códigos 105 de Ingresos procedentes de la gestión del comedor escolar.

Para el desarrollo de este servicio, la Consejería de Educación de la C.A.M. y su Federación de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos “F.A.P.A. Francisco Giner de los Ríos” suscribieron un Convenio el 3 de abril de 2000 donde se establece el procedimiento para la prestación de los servicios derivados de la ampliación de los horarios, de acuerdo con lo que soliciten los Consejos Escolares. En este sentido, la Consejería de Educación aporta una cantidad revisable en las correspondientes adendas anuales, existiendo una Comisión de Seguimiento formada por el Jefe del Servicio de Atención a la Diversidad, otro miembro de la Dirección General de Promoción Educativa y dos representantes de la citada F.A.P.A.

La A.F.A. del C.E.I.P. “San Sebastián” mantiene contrato con la empresa que presta los servicios de comedor en el centro, para ello cuenta con la autorización de la Dirección de Área Territorial Madrid-Oeste, lo cual le permite organizar las actividades y prestar los servicios de mañanas y tardes del cole.

Por otro lado, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 41 punto 3 de la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre (B.O.E. del 24), de Calidad de la Educación, la Consejería de Educación se encarga de organizar el servicio de **transporte escolar** en aquellos casos en que

esté obligada a desplazar gratuitamente a los alumnos. Tal es el caso del C.E.I.P. “San Sebastián” debido a sus características geográficas.

La empresa que presta este servicio en el centro debe respetar el Real Decreto 443/2001, de 27 de abril (B.O.E. del 2 de mayo), sobre condiciones de seguridad en el transporte escolar y de menores, que regula los requisitos que deben reunir las empresas del sector para poder ser contratadas, la antigüedad y características técnicas de los vehículos. Del cumplimiento de esta normativa se deriva la presencia de un acompañante en cada una de las seis rutas de transporte escolar que necesita el centro. Este servicio depende de la Dirección de Área Territorial Madrid-Oeste. Por otra parte, la dirección, inspección y vigilancia de los trabajos corre a cargo del Director, de acuerdo con lo establecido en el Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares para la contratación de estos servicios.

5.8.1.5. Obligaciones fiscales.

De acuerdo con el manual de referencia citado al comienzo de este apartado, todos los centros docentes públicos no universitarios pertenecientes a la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid deben contar con un C.I.F. propio. En el desarrollo de la P.G.A., el centro podrá realizar gastos de patrocinio, organización y celebración de conferencias, asambleas, congresos, simposios, seminarios, jornadas, cursos, convenciones, ferias, viajes, excursiones y cualquier tipo de actuaciones análogas que conlleven una finalidad de trabajo o de formación, así como informativa o de promoción de todo tipo (cultural, educativa, turística, medioambiental, etc.). Cuando el centro cuenta para ello con la participación de expertos externos para la impartición de cursos, seminarios, conferencias, grupos de trabajo o actividades análogas, para efectuar el pago de estos honorarios, el centro realiza la oportuna liquidación donde se especifica el importe líquido abonado al experto así como la correspondiente retención practicada a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (I.R.P.F) que se ingresa en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria que le corresponde cumplimentando el Modelo 110, I.R.P.F. Retenciones e Ingresos a cuenta. Además, anualmente, se formaliza el Modelo 190, Resumen Anual de Retenciones

e Ingresos a cuenta del I.R.P.F. Asimismo, cuando se efectúan adquisiciones de bienes, se contratan obras y se reciben o prestan servicios que en su conjunto, para cada proveedor, hayan superado la cifra de 3.005,06 euros anuales, el centro está obligado a formalizar la Declaración Anual de Operaciones con Terceros mediante el Modelo 347.

5.8.1.6. Inventario.

Los centros docentes públicos están obligados a mantener actualizado el libro auxiliar de inventario de sus bienes en el que se recogen las altas y bajas del material inventariable del centro. Para ello, al final de cada curso escolar la Secretaria distribuye a los tutores y coordinadores de los departamentos el modelo facilitado por la Administración para realizar el inventario de cada aula y/o espacio del centro. La aplicación informática S.I.C.E. incorpora un módulo para llevar a cabo esta gestión.

5.8.2. Proyección económica del C.E.I.P. “San Sebastián” 20114-2016.

5.8.2.1. Valoración de activos.

El activo recoge «los bienes y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultados de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro» (Arquero, 2008, p. 30). La distribución que se hace de estos activos entre corriente y no corriente determina la disponibilidad temporal de los mismos y el modo en que éstos contribuyen al ciclo de actividad de forma duradera los primeros y para cada curso escolar los segundos. La valoración de los activos se puede realizar de dos formas:

- ✓ Por su coste histórico, precio de adquisición, o por su coste de producción.
- ✓ Por su valor razonable, es decir, por el importe que puede ser adquirido.

En los centros públicos el activo no corriente es propiedad de la Administración que lo gestiona y mantiene a través de los diferentes programas de crédito que permiten a los directores realizar inversiones inmobiliarias siempre bajo su control y supervisión. La L.O.E. otorga en su artículo 132.j las siguientes competencias al director: «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». En cuanto al activo corriente, como se puede observar en el balance del Anexo VII punto 7.6.2., éste se limita al disponible en tesorería fruto del remanente del ejercicio anterior y al material escolar inventariable.

- ✚ En un **escenario optimista**, el centro lograría la implantación del C.E.I.P.S.O. lo cual resultaría en un incremento del inmovilizado material en cuanto al activo corriente. En relación con el activo no corriente las existencias aumentarían proporcionalmente al número de unidades incorporadas y el disponible probablemente ascendería si el presupuesto previsto para afrontar las obras y puesta en marcha de las unidades cubre satisfactoriamente las previsiones.
- ✚ En un **escenario normal**, el centro no vería aceptada la implantación del C.E.I.P.S.O. y mantendría sus activos con una mínima variación en el activo corriente debido a la gestión más o menos ajustada del presupuesto del ejercicio en cuestión que redunde en un mayor o menor remanente que se acumularía como disponible para el ejercicio siguiente.
- ✚ En un **escenario pesimista**, dado el estricto control que la Administración ejerce sobre la gestión económica de los centros públicos es poco probable que se dé una situación económica comprometida en relación con los activos del centro en la actualidad.

5.8.2.2. Fuentes de financiación.

Las fuentes de financiación permiten a los centros tener un margen de maniobra para hacer frente a posibles imprevistos en los

presupuestos de los proyectos. Los centros educativos en general tienen tres posibles vías de financiación:

- Fuentes de financiación propia: capital y autofinanciación.
- Subvenciones a fondo perdido.
- Fuentes de financiación ajena: a corto y largo plazo.

Los centros públicos se financian fundamentalmente a fondo perdido a través de los créditos que la Administración les concede para hacer frente a los diferentes gastos de funcionamiento del ciclo anual de actividad del centro. Estos créditos se organizan por partidas con un código correspondiente y se calculan en función del número de unidades, etapa de enseñanza, programas que se desarrollan en el centro, características propias geográficas, etc. que supongan la necesidad de un tipo u otro de partida. Esta forma de financiación es muy ventajosa ya que no conlleva ningún coste ni riesgo financiero. El C.E.I.P. “San Sebastián” recibe anualmente una serie de créditos a fondo perdido que suponen la fuente de ingresos del centro para financiar los gastos que se presupuestan anualmente a través del programa de gestión económica G.E.C.E. Si se observa el balance del Anexo VII 7.6.2 se aprecia claramente como no existe pasivo no corriente ya que toda la financiación del centro procede de estas partidas anuales que configuran el total del pasivo que es corriente.

- ✚ En un **escenario optimista**, el pasivo corriente aumentaría significativamente si se concede la implantación del C.E.I.P.S.O. ya que la partida de créditos aumentaría y la cuantía de los mismos también debido a las inversiones en obras y equipamiento, al aumento proporcional del número de alumnos, así como al inicio de la impartición de la docencia en una nueva etapa educativa en el centro.
- ✚ En un **escenario normal**, el pasivo corriente se mantendría aproximadamente en las cifras que se pueden observar en el balance del Anexo 7.6.2.
- ✚ En un **escenario pesimista**, para que la financiación del centro disminuya debe producirse un descenso del número de

alumnos, de líneas autorizadas y de unidades por las cuales se calculan los créditos, algo del todo improbable según las estadísticas de crecimiento visibles en la Tabla 1 presentada en la Introducción.

5.8.2.3. Presupuesto inicial.

El presupuesto es el hilo conductor entre lo planificado y el desarrollo de ese plan en el quehacer cotidiano del centro. Los diferentes planes, programas y proyectos mencionados hasta ahora están al cargo de un departamento o equipo correspondiente que es responsable de la elaboración de cada presupuesto. El conjunto de estos presupuestos particulares de cada actividad del centro da como resultado un presupuesto global que refleja los resultados previsionales (situación al final del ejercicio económico). Es decir, la elaboración del presupuesto consiste en el desarrollo de un proceso presupuestario que debe reflejar la síntesis de todas las transacciones económicas del centro. De acuerdo con Ribaya (2008) este presupuesto se compone de:

- Los presupuestos económicos (operativos): ingresos que obtiene el centro educativo, gastos de estructura, comerciales o gastos de funcionamiento de la actividad educativa.
- Los presupuestos financieros: gastos de capital, inversión, financiación y tesorería.
- Los Estados previsionales: cuenta de resultados previsional, balance previsional, estado de origen y aplicación de fondos previsional: fondo de maniobra y estado de origen y aplicación de fondos.

Como ya mencionamos anteriormente el C.E.I.P. “San Sebastián” está obligado a realizar un presupuesto anual a través del sistema G.E.C.E. que puede consultarse en el Anexo 7.6.1.

- ✚ En un **escenario optimista**, este presupuesto se verá aumentado al contemplar diversas partidas de gastos

necesarios para la implementación del C.E.I.P.S.O. que conllevarán su correspondiente crédito aparejado.

- ✚ En un **escenario normal**, el presupuesto anual no variará significativamente ya que las partidas de gastos e ingresos serán las mismas.
- ✚ Un **escenario pesimista** es muy improbable ya que el presupuesto es normalmente suficiente para hacer frente a los gastos derivados de la actividad anual del centro puesto que cada partida de crédito está calculada para su gasto previsto correspondiente y no queda demasiado margen de maniobra. Ante cualquier imprevisto que pudiera surgir fuera de la previsión presupuestaria la Administración estudiaría la mejor manera de gestionar dicha circunstancia.

5.8.2.4. El balance.

El balance es un documento de las denominadas cuentas anuales que refleja el patrimonio del centro en un momento determinado. Su elaboración se basa en dos principios fundamentales que son el de no compensación y el de importancia relativa. Como se ve en el balance presentado en el Anexo 7.6.2. el formato utilizado responde al requisito de dualidad que exige que el activo situado a la izquierda, la estructura económica del centro, sea financiado en su totalidad por el pasivo situado a la derecha que supone la estructura financiera del centro haciendo cierta la fórmula:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

A partir del balance que se incluye en el Anexo 7.6.2. para este centro se puede realizar un análisis financiero mediante lo que se denomina el fondo de maniobra y el análisis de ratios lo cual permitirá anticipar posibles desequilibrios patrimoniales del centro educativo. El fondo de maniobra o fondo de seguridad permite garantizar la solvencia ante posibles imprevistos y desajustes entre cobros y pagos. Puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$FM = 85.386,87\text{€} - 725.325,00\text{€} = -639.938,13\text{€}$$

El resultado que se obtiene se debe a que el centro no tiene fondos propios ya que todo el activo está financiado por los créditos a fondo perdido que recibe de la Administración. En un centro concertado o privado esta situación sería de desequilibrio total pero al tratarse de un centro público es perfectamente normal. Habitualmente este análisis se completa con los ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad que se pueden consultar en el apartado 5.8.2.6. que figura más adelante en los que se aprecia también una situación poco favorable desde el punto de vista financiero igualmente justificada por el tipo de centro y su financiación con fondos públicos en su totalidad.

5.8.2.5. Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años.

Este documento contable muestra la composición y naturaleza de los ingresos y gastos del centro. Si el resultado es positivo (más ingresos que gastos) significa que se obtienen beneficios y si es negativo (más gastos que ingresos) significa que se tienen pérdidas. Esta cuenta, junto con el balance, aporta información para poder realizar el análisis de la rentabilidad económica y financiera a la hora de determinar el tipo de financiación a utilizar para desarrollar los diferentes proyectos y planes del centro. En el Anexo 7.6.3. figura la cuenta de resultados proyectados para los tres primeros años de desarrollo del proyecto de dirección que constituye la base de este trabajo. Cabe destacar que, como se viene apuntando a lo largo de este apartado, el tipo de financiación para los centros públicos es siempre a fondo perdido por lo que no existe posibilidad de valorar otros tipos de financiación.

Si se observa el resultado de explotación en el ejercicio del año 2014 en la cuenta de resultados es negativo porque no se incluyen en el apartado de ingresos de explotación los 60.111,87€ de saldo remanente del ejercicio 2013. Sin embargo, como se ve en el Anexo 7.6.1 en la contabilidad del presupuesto sí se incluye de forma

desglosada dicha cantidad como saldo inicial, presupuestado y total por lo que en la cifra global de cada partida presupuestaria están incluidos esos 60.111,87€. En los ejercicios sucesivos el resultado de explotación arroja un saldo positivo debido a que se han valorado al alza los presupuestos previstos para la implantación del C.E.I.P.S.O. y ligeramente a la baja los gastos para sufragar el proyecto.

5.8.2.6. Análisis de ratios fundamentales.

El análisis de ratios puede clasificarse en dos categorías atendiendo al tipo de información que facilitan:

➤ Ratios de equilibrio financiero a corto plazo.

a) LIQUIDEZ: Activo corriente / Pasivo corriente

$$L = 85.386,87\text{€} / 725.325,00\text{€} = 0,12$$

→Valor óptimo entre 1,5 y 2.

b) TESORERÍA: (Realizable + Disponible) / Pasivo corriente

$$T = 60.111,87 / 725.325,00\text{€} = 0,08$$

→Valor óptimo entre 0,75 y 1.

c) DISPONIBILIDAD: Disponible / Pasivo corriente

$$D = 60.111,87 / 725.325,00\text{€} = 0,08$$

→Valor óptimo entre 0,1 y 0,3.

➤ Ratios de garantía frente a acreedores y endeudamiento.

d) GARANTÍA: Activo total / Exigible total

$$G = 835.436,87\text{€} / 725.325,00\text{€} = 1,2$$

→Valor óptimo entre 1,5 y 2,5.

e) AUTONOMÍA FINANCIERA: Recursos propios / Exigible total

$$AF = 110.111,87\text{€} / 725.325,00\text{€} = 0,15$$

→Valor óptimo cuanto mayor mejor.

f) ENDEUDAMIENTO: Exigible total / (Patrimonio neto+ Pasivo)

$$E = 725.325,00\text{€} / (110.111,87\text{€} + 725.325,00\text{€}) = 0,86$$

→Valor óptimo < 0,5.

g) CALIDAD DE LA DEUDA: Pasivo corriente / Exigible total

$$CD = 725.325,00\text{€} / 725.325,00\text{€} = 0$$

→Valor óptimo cuanto menor mejor.

Del análisis de ratios del centro se desprende el hecho de que la financiación del CE.I.P. “San Sebastián” es a fondo perdido, como así lo demuestra el resultado de su ratio de calidad de la deuda. El resto de resultados manifiesta una situación aparentemente crítica que se justifica por la idiosincrasia económico-financiera que poseen los centros financiados en su totalidad por la Administración educativa mediante créditos a fondo perdido.

6. CONCLUSIONES

Este proyecto supone un reflejo de la conciliación de toda la comunidad educativa del C.E.I.P. “San Sebastián” en un momento de cambio derivado de la inminente jubilación de su actual Director, D. Carlos Miranda Sánchez, el cual ha sido un líder indiscutible y un referente de la gestión de la calidad y la mejora de la educación no sólo en el propio centro, sino en ámbitos académicos y administrativos fuera del mismo, liderando una proyección innovadora para la gestión y dirección de los centros educativos acorde con las demandas de la sociedad actual y los recursos disponibles en la escuela. Por esta razón, este proyecto de dirección se ha propuesto como objetivo fundamental dar continuidad a la excelente gestión realizada hasta ahora y afrontar los nuevos retos que de ella han surgido debido al espectacular incremento de la matrícula del centro que se ha visto triplicado en los diez últimos años. Estos retos son, como se ha visto a lo largo del proyecto:

- ✚ La creación de un C.E.I.P.S.O. en el centro que acoja la promoción de alumnos del curso 2015-16 para lo cual se van a llevar a cabo las acciones descritas en el Anexo I en relación con este objetivo.
- ✚ La dirección pedagógica de un Claustro de más de 50 miembros que favorezca la gestión de procesos de mejora constante de la calidad educativa en el centro a través de la innovación curricular, el trabajo colaborativo y la práctica reflexiva que supone la incorporación al centro de un modelo de evaluación por competencias.
- ✚ La gestión económica y organizativa que por sus características de dispersión geográfica de los edificios que lo componen y la ubicación fuera del núcleo urbano del edificio principal hacen necesario un modelo de liderazgo distribuido en el que las figuras de los coordinadores de localidad articulan un modelo de dirección democrático, consensuado y adaptado a la realidad del entorno y la población de cada una de las localidades que conforman el municipio que escolariza el centro.

Cada uno de estos retos es viable y asumible en la medida en que han surgido de un consenso de toda la comunidad educativa. En la creación del C.E.I.P.S.O. están implicados el Excmo. Ayuntamiento y la Administración educativa y su inauguración se contempla para el curso 2015-16. Asimismo, la introducción del modelo de evaluación por competencias se realizará buscando la implicación de todo el centro a través de la incorporación en la P.G.A. de un objetivo general de centro que, aprovechando la nueva normativa y el contexto de indefinición de los currículos oficiales y las editoriales, permita articular un modelo de programación de aula que integre unos criterios de evaluación y calificación coherentes tanto vertical como horizontalmente que favorezcan una mayor implicación docente en el proceso de diseño e implementación de las unidades didácticas. Esta medida permitirá consolidar un proyecto de creación de fondos de libros de texto en cada aula y abrirá un camino para futuras innovaciones curriculares en las que el eje de la enseñanza y aprendizaje en el centro no venga determinado por el libro de texto sino por las programaciones didácticas, permitiendo así la incorporación de otros recursos tecnológicos al aula como por ejemplo, la Tablet. Finalmente, la contrastada experiencia de la Secretaria y la Jefa de Estudios, que continuarán formando parte del nuevo Equipo de Dirección que se propone en este proyecto, garantizarán la continuidad de la buena gestión económica y organizativa del centro que ha demostrado un elevado grado de eficacia y eficiencia de los recursos materiales,

personales y económicos a pesar de las dificultades geográficas y organizativas que presenta el C.E.I.P. “San Sebastián”.

NOTA

Cuando a lo largo del trabajo se emplean los términos alumno, profesor, director, etc., por poseer carácter genérico, se refieren a ambos sexos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a D. Carlos Miranda, Dña. Flor Rodríguez y Dña. Elena López, Director, Jefa de Estudios y Secretaria del centro respectivamente su apoyo, colaboración y el enorme cariño que me han mostrado durante el período de elaboración de este T.F.M. en el que he podido conocer más afondo su enorme valía y buen hacer en la compleja gestión y dirección del C.E.I.P. “San Sebastián” dadas sus características geográficas y organizativas. En especial quiero agradecer al Director su dedicación y preocupación a lo largo del proceso y su valoración de mi trabajo. También quiero manifestar mi agradecimiento al administrativo del centro por toda la ayuda e información que me ha facilitado en todo momento. Asimismo quiero mencionar la importancia de la figura del Conserje, D. Roberto Benito, en este centro cuyo conocimiento de la historia del mismo desde su creación en el año 1981 me ha permitido comprender la trayectoria de este colegio del cual me siento orgullosa como miembro de su Claustro. Por último, quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Directora de este T.F.M. Dña. Alina M. Sánchez por el apoyo constante y la ilusión y el cariño que me ha transmitido a lo largo del trabajo que hemos realizado.

7. ANEXOS

7. 1. ANEXO I Criterios de evaluación e indicadores de logro del TFM- Proyecto de dirección.

El proyecto de dirección que se presenta en este TFM está abierto a las necesarias modificaciones que el proceso de evaluación continua del mismo exija en el desarrollo de sus objetivos y actuaciones. Cabe destacar que algunos de estos objetivos y actuaciones señaladas son continuación de la línea de trabajo ya marcada por el actual Equipo Directivo.

7.1.1. Objetivos, actuaciones y criterios de evaluación.

EVALUACIÓN TFM-Proyecto de Dirección C.E.I.P. “San Sebastián” 2015-2019		
OBJETIVOS	ACTUACIONES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1. Elaborar un proyecto de dirección para el C.E.I.P. “San Sebastián” durante el periodo de 2015 a 2019 que permita continuar la excelente labor desarrollada por el actual equipo directivo.	- Planteamiento y desarrollo del TFM.	1.1. La propuesta de TFM es aprobada por la Directora.
	- Diseño y elaboración del Proyecto de Dirección.	1.2. El Proyecto de Dirección es completo y sigue las normas UNIR y recomendaciones de la Directora. (Guía TFM)
	- Defensa del TFM.	1.3. El TFM es autorizado por la Directora. 1.4. El formato, estructura, contenidos, presentación y defensa del TFM es calificado positivamente por la Comisión Evaluadora de la UNIR. 1.5. El Proyecto de dirección cuenta con el apoyo y aprobación del actual Equipo Directivo.
OBJETIVOS	ACTUACIONES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
2. Preparar y afrontar la puesta en marcha del futuro C.E.I.P.S.O. proveniente del crecimiento del centro y de la fuerte demanda de todos los	- Celebración de reuniones con la Administración.	2.1. Se establece un calendario de reuniones
	- Implicación de las familias en el proyecto.	2.2. Constitución de Asociación específica (SOS CEIPSO).
	- Implicación del Ayuntamiento en el	2.3. Se establece un calendario de intervenciones a lo largo del proceso de

sectores de la comunidad educativa. En ello están implicados el Excmo. Ayuntamiento y la Administración educativa y su inauguración se contempla para el curso 2015-16.	<p>proyecto.</p> <p>- Previsión de instalaciones y recursos necesarios.</p> <p>Estudio prospectivo de la evolución de alumnos en secundaria.</p> <p>- Previsión de equipo docente y preparación de comisiones de servicio.</p>	<p>autoridades de la Administración local con la Administración educativa.</p> <p>2.4. Elaboración de proyecto. Ubicación de edificio. Fases de desarrollo (6 + 6 unidades).</p> <p>2.5. Elaboración de estadísticas sobre ampliación futura.</p> <p>2.6. Selección de profesores de secundaria interesados en el proyecto.</p>
OBJETIVOS	ACTUACIONES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>3. Aportar una visión holística de los procesos de mejora constante de la calidad educativa en el centro a través de la innovación curricular, el trabajo colaborativo y la práctica reflexiva de todos los miembros de la comunidad educativa del C.E.I.P. "San Sebastián".</p>	<p>-Inclusión como objetivo general de centro en la P.G.A. del curso 2015-16 la incorporación de un modelo de evaluación por competencias.</p> <p>-Diseño consensuado de un estándar documental de programación que incorpore la evaluación por competencias para unificar criterios de evaluación y calificación a lo largo de la etapa y de cada uno de sus niveles.</p> <p>-Consolidación de la creación de un fondo de libros de texto del centro para cada nivel y área curricular.</p> <p>- Mejorar el rendimiento de los recursos tecnológicos del centro y abrir la programación del aula al uso de la Tablet como herramienta de trabajo para los alumnos.</p> <p>- Gestión de la dotación económica, respetando los presupuestos anuales,</p>	<p>3.1.1. El objetivo general de centro es valorado positivamente en la Memoria Anual.</p> <p>3.1.2. Todos los ciclos y departamentos han desarrollado las actuaciones incluidas en la P.G.A. para el desarrollo del objetivo general de centro.</p> <p>3.2.1. Los equipos de área y nivel se han coordinado eficazmente.</p> <p>3.2.2. Las programaciones de todos los docentes siguen el estándar consensuado y se realizan coordinadamente en equipos.</p> <p>3.2.3. Todos los alumnos de un mismo área y nivel son evaluados y calificados siguiendo unos mismos criterios.</p> <p>3.3. Existe un fondo de 15 ejemplares como mínimo de cada área en cada grupo de cada nivel educativo.</p> <p>3.4.1. Todos los docentes utilizan la pizarra digital en el desarrollo de sus unidades didácticas en cumplimiento de lo programado en equipo.</p> <p>3.4.2. Todos los grupos visitan al menos una vez a la semana el aula de informática.</p> <p>3.4.3. El ordenador de aula se usa regularmente como recurso para los alumnos.</p> <p>3.5.1. El presupuesto anual se ha cumplido.</p>

	para conseguir una dotación adecuada de materiales y equipamientos necesarios para el desarrollo de la oferta educativa.	<p>3.5.2. Todas las actividades han contado con los materiales necesarios para su desarrollo.</p> <p>3.5.3. La dotación económica se ha invertido en mejoras continuas del equipamiento de aulas y localidades.</p> <p>3.5.4. El inventario está actualizado.</p>
OBJETIVOS	ACTUACIONES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
4. Integrar de forma coherente y eminentemente práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del máster en el diseño y desarrollo del proyecto de dirección.	- Desarrollo de una estrategia de liderazgo pedagógico.	4.1.1. El modelo de evaluación por competencias se ha implantado en todo el centro.
	-Organización de comisiones y equipos de trabajo para desarrollar el objetivo general de centro.	4.1.2. Todo el profesorado se ha implicado en el desarrollo de la innovación.
		4.1.3. Se han recogido formalmente todas las propuestas y mejoras aportadas a la innovación.
	- Gestión de los recursos humanos bajo un enfoque por competencias: tutores, coordinadores varios y especialistas.	4.2.1. Los perfiles de los puestos se han revisado y definido sus competencias.
		4.2.2. Los docentes evalúan su desempeño mediante los perfiles competenciales de sus respectivos puestos.
	- Redacción de un código deontológico del centro.	4.3. El documento está redactado y es conocido por toda la comunidad educativa antes del fin del mandato.
- Ejercicio de un liderazgo situacional y democrático.		4.4.1. El Equipo Directivo delega sus funciones eficazmente en la figura del coordinador de localidad y los coordinadores de ciclo.
		4.4.2. Los equipos de trabajo han recibido el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos.
		4.4.3. Las decisiones generales del centro mantienen uniformidad en las tres localidades.
- Desarrollo del Plan de Comunicación.		4.5.1. El Plan es coherente con el P.E.C. y refleja positivamente la oferta educativa innovadora del centro.
- Difusión del Plan.		4.5.2. El plan ha contribuido a la disminución de la desinformación en el
	-Institucionalización de la comunicación en el centro.	

		centro.
		4.5.3. El Plan es conocido por toda la comunidad educativa.
		4.5.4. Existe un cronograma sobre los procesos de comunicación.
OBJETIVOS	ACTUACIONES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
5. Ofrecer una imagen cohesionada y única de todos los elementos que configuran el proyecto de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuración del TFM según recomendaciones de la UNIR. - Inclusión de los aspectos básicos recogidos en la Guía. 	<p>5.1. La evaluación de la estructura del TFM es satisfactoria.</p> <p>5.2. El TFM ofrece una visión holística e integradora de la gestión y dirección del centro.</p> <p>5.3. Todos los elementos incluidos en la Guía están presentes.</p> <p>5.4. El TFM incluye un proyecto de dirección viable y sostenible en la práctica.</p>

7.1.2. Indicadores de logro.

CRITERIO	INDICADOR	Nivel de logro
1.1. La propuesta de TFM es aprobada por la Directora.	La valoración del TFM por parte de la Directora.	1 2 3 4 5
1.2. El Proyecto de Dirección es completo y sigue las normas UNIR y recomendaciones de la Directora. (Guía TFM)	Comparación del TFM con las instrucciones de la Guía y la directora.	1 2 3 4 5
1.3. El TFM es autorizado por la Directora.	- Aprobación del TFM por la Directora para la defensa.	1 2 3 4 5
1.4. El formato, estructura, contenidos, presentación y defensa del TFM es calificado positivamente por la Comisión Evaluadora de la UNIR.	- Calificación obtenida en la rúbrica que evalúa la defensa del TFM.	1 2 3 4 5
1.5. El Proyecto de dirección cuenta con el apoyo y aprobación del actual Equipo Directivo.	- Valoración del proyecto de dirección por el equipo directivo	1 2 3 4 5
2.1. Se establece un calendario de reuniones	- Grado de cumplimiento del calendario.	1 2 3 4 5
	- Nº de actuaciones como Asociación.	1 2 3 4 5
2.2. Constitución de Asociación específica (SOS CEIPSO).	- Grado de cumplimiento del calendario.	1 2 3 4 5
2.3. Se establece un calendario de	-El proyecto está listo para su desarrollo	

intervenciones a lo largo del proceso de autoridades de la Administración local con la Administración educativa.	en la fecha prevista.	1 2 3 4 5
2.4. Elaboración de proyecto. Ubicación de edificio. Fases de desarrollo (6 + 6 unidades).	- Nivel de cumplimiento de los datos estadísticos.	1 2 3 4 5
2.5. Elaboración de estadísticas sobre ampliación futura.	- N° de candidatos voluntarios y capacitados para los puestos.	1 2 3 4 5
2.6. Selección de profesores de secundaria interesados en el proyecto.		
3.1.1. El objetivo general de centro es valorado positivamente en la Memoria Anual.	- Puntuación obtenida en la M.A.	1 2 3 4 5
3.1.2. Todos los ciclos y departamentos han desarrollado las actuaciones incluidas en la P.G.A. para el desarrollo del objetivo general de centro.	- Media final del % de actividades desarrolladas en cada ciclo y departamento.	1 2 3 4 5
3.2.1. Los equipos de área y nivel se han coordinado eficazmente.	- N° de reuniones y cumplimiento del horario establecido.	1 2 3 4 5
3.2.2. Las programaciones de todos los docentes siguen el estándar consensuado y se realizan coordinadamente en equipos.	- % de docentes que programan a partir del estándar documental en sus correspondientes equipos.	1 2 3 4 5
3.2.3. Todos los alumnos de un mismo área y nivel son evaluados y calificados siguiendo unos mismos criterios.	- N° de niveles en los que todos los grupos son evaluados con los mismos criterios.	1 2 3 4 5
3.3. Existe un fondo de 15 ejemplares como mínimo de cada área en cada grupo de cada nivel educativo.	- N° de aulas que tienen el fondo mínimo.	1 2 3 4 5
3.4.1. Todos los docentes utilizan la pizarra digital en el desarrollo de sus unidades didácticas en cumplimiento de lo programado en equipo.	- N° de sesiones en las programaciones que incluyen el uso de la pizarra digital.	1 2 3 4 5
3.4.2. Todos los grupos visitan al menos una vez a la semana el aula de informática.	- Grado de cumplimiento del calendario de visitas semanales.	1 2 3 4 5
3.4.3. El ordenador de aula se usa regularmente como recurso para los alumnos.	- Frecuencia del uso del ordenador de aula: diaria, semanal, esporádica.	1 2 3 4 5
3.5.1. El presupuesto anual se ha cumplido.	- Grado de cumplimiento.	1 2 3 4 5
3.5.2. Todas las actividades han contado		

con los materiales necesarios para su desarrollo.	- Nº de incidencias sobre materiales.	1 2 3 4 5
	- % destinado a mejoras.	1 2 3 4 5
3.5.3. La dotación económica se ha invertido en mejoras continuas del equipamiento de aulas y localidades.	- Nivel de actualización.	1 2 3 4 5
3.5.4. El inventario está actualizado.		
4.1.1. El modelo de evaluación por competencias se ha implantado en todo el centro.	- % de alumnos evaluados a través del modelo.	1 2 3 4 5
	- Nº de docentes que han participado.	1 2 3 4 5
4.1.2. Todo el profesorado se ha implicado en el desarrollo de la innovación.	- Grado de satisfacción de los docentes participantes. (Encuesta)	1 2 3 4 5
4.1.3. Se han recogido formalmente todas las propuestas y mejoras aportadas a la innovación.		
4.2.1. Los perfiles de los puestos se han revisado y definido sus competencias.	- Existen perfiles de todos los puestos de trabajo.	1 2 3 4 5
		1 2 3 4 5
4.2.2. Los docentes evalúan su desempeño mediante los perfiles competenciales de sus respectivos puestos.	- % de docentes que evalúan su práctica a partir de estos perfiles.	
4.3. El documento está redactado y es conocido por toda la comunidad educativa antes del fin del mandato.	- Grado de conocimiento del código deontológico.(Encuesta)	1 2 3 4 5
4.4.1. El Equipo Directivo delega sus funciones eficazmente en la figura del coordinador de localidad y los coordinadores de ciclo.	- Nº de incidencias en los procedimientos de dirección delegados.	1 2 3 4 5
	- Nivel de satisfacción de los equipos con el apoyo recibido. (Encuesta)	1 2 3 4 5
4.4.2. Los equipos de trabajo han recibido el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos.	- Nº de incidencias en los procedimientos de dirección por localidad.	1 2 3 4 5
4.4.3. Las decisiones generales del centro mantienen uniformidad en las tres localidades.		
4.5.1. El Plan es coherente con el P.E.C. y refleja positivamente la oferta educativa innovadora del centro.	- Relación del Plan con los objetivos y actividades del centro.	1 2 3 4 5
	- Nº de incidencias por falta de comunicación eficaz.	1 2 3 4 5
4.5.2. El plan ha contribuido a la disminución de la desinformación en el centro.	- Grado de conocimiento de todos los grupos de interés. (Encuestas respectivas)	1 2 3 4 5
4.5.3. El Plan es conocido por toda la		1 2 3 4 5

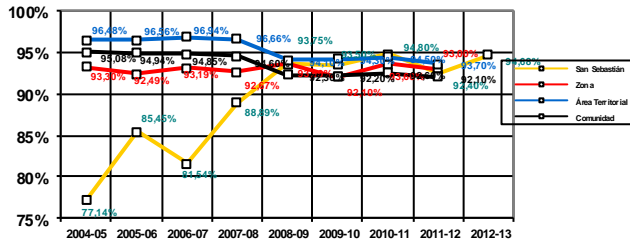
comunidad educativa.	- El cronograma ha sido realizado.	1	2	3	4	5
4.5.4. Existe un cronograma sobre los procesos de comunicación.						
5.1. La evaluación de la estructura del TFM es satisfactoria.	- Calificación obtenida en el apartado de estructura de la rúbrica de evaluación del TFM.	1	2	3	4	5
5.2. El TFM ofrece una visión holística e integradora de la gestión y dirección del centro.	- Existe cohesión y coherencia entre todos los elementos del proyecto.	1	2	3	4	5
5.3. Todos los elementos incluidos en la Guía están presentes.	- Calificación obtenida en el apartado de contenidos de la rúbrica de evaluación del TFM.	1	2	3	4	5
5.4. El TFM incluye un proyecto de dirección viable y sostenible en la práctica.	- El TFM es aprobado para su desarrollo.	1	2	3	4	5

7.2. ANEXO II Plan de Mejora de Resultados 2013-14

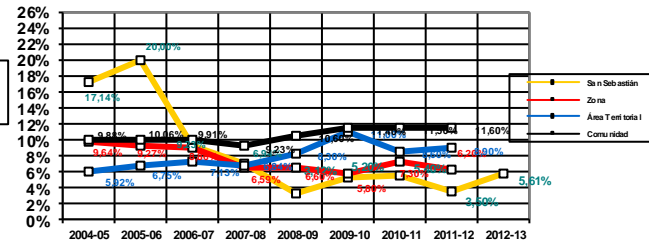
7.2.1. Análisis de resultados del centro.

PRIMER CICLO

Evolución de Resultados de Evaluación Final de los Alumnos de Primer Ciclo (Sí Promociona)



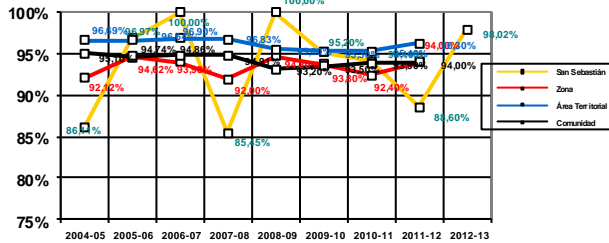
Evolución de Resultados de Evaluación Final de los Alumnos de Primer Ciclo (Promociona con RE o AC)



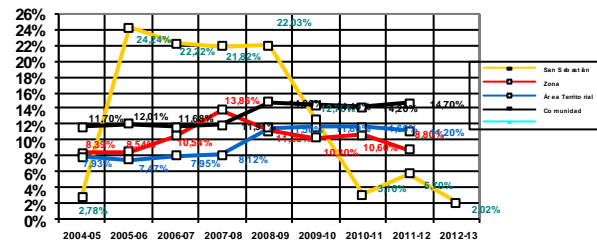
Curso	Resultado	San Sebastián	Zona	Área Territorial	Comunidad
2005-2006	No promociona	14,55 %	7,51 %	3,44 %	5,06 %
	Promociona con RE o AC	20 %	9,27 %	6,75 %	10,06 %
	Sí promociona	85,45 %	92,49 %	96,56 %	94,94 %
2006-2007	No promociona	18,46 %	6,81 %	3,06 %	5,15 %
	Promociona con RE o AC	9,23 %	8,86 %	7,13 %	9,91 %
	Sí promociona	81,54 %	93,19 %	96,94 %	94,85 %
2007-2008	No promociona	11,11 %	7,33 %	3,34 %	5,4 %
	Promociona con RE o AC	6,94 %	6,59 %	6,84 %	9,23 %
	Sí promociona	88,89 %	92,67 %	96,66 %	94,6 %
2008-2009	No promociona	6,25 %	6,4%	5,9%	7,7%
	Promociona con RE o AC	3,12 %	6,6%	8,3%	10,6%
	Sí promociona	93,75%	93,6%	94,1%	92,3%
2009-2010	No promociona	6,5 %	7,9%	5,7%	7,8%
	Promociona con RE o AC	5,2 %	5,8%	11%	11,4%
	Sí promociona	93,5 %	92,1%	94,3%	92,2%
2010-2011	No promociona	5,2 %	6,4%	5,5%	7,4%
	Promociona con RE o AC	5,4 %	7,3%	8,6%	11,5%
	Sí promociona	94,8 %	93,6%	94,5%	92,6%
2011-2012	No promociona	7,6%	7%	6,3%	7,9%
	Promociona con RE o AC	3,5%	6,2%	8,9%	11,6%
	Sí promociona	92,4%	93%	93,7%	92,1%
2012-2013	No promociona	5,32%	8,4%	5,4%	7,5%
	Promociona con RE o AC	5,61%	8%	9,3%	12%
	Sí promociona	94,68%	91,6%	94,6%	92,5%
2013-2014	No promociona	6,7%	No se dispone de datos		
	Promociona con RE o AC	1,1%			
	Sí promociona	93,3%			

SEGUNDO CICLO

Evolución de Resultados de Evaluación Final de los Alumnos de Segundo Ciclo (Sí Promociona)



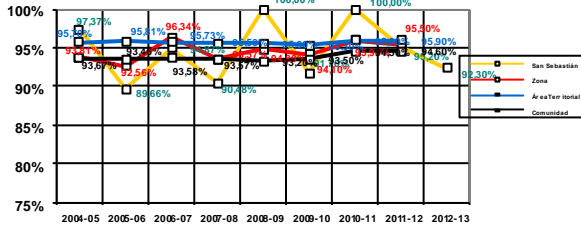
Evolución de Resultados de Evaluación Final de los Alumnos de Segundo Ciclo (Promociona con RE o AC)



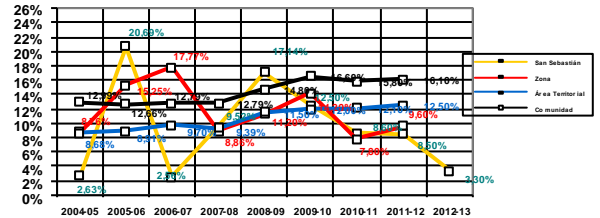
Curso	Resultado	San Sebastián	Zona	Área Territorial	Comunidad
2005-2006	No promociona	3,03 %	5,38 %	3,36 %	5,26 %
	Promociona con RE o AC	24,24 %	8,54 %	7,47 %	12,01 %
	Sí promociona	96,97 %	94,62 %	96,64 %	94,74 %
2006-2007	No promociona	0 %	6,02 %	3,1 %	5,14 %
	Promociona con RE o AC	22,22 %	10,54 %	7,95 %	11,68 %
	Sí promociona	100 %	93,98 %	96,9 %	94,86 %
2007-2008	No promociona	14,55 %	8 %	3,17 %	5,09 %
	Promociona con RE o AC	21,82 %	13,86 %	8,12 %	11,91 %
	Sí promociona	85,45 %	92 %	96,83 %	94,91 %
2008-2009	No promociona	0 %	5,2%	4,4%	6,8%
	Promociona con RE o AC	22,03 %	11,2%	11,5%	14,8%
	Sí promociona	100%	94,8%	95,6%	93,2%
2009-2010	No promociona	4,8%	6,3%	4,7%	6,5%
	Promociona con RE o AC	12,7%	10,3%	11,6%	14,4%
	Sí promociona	95,2%	93,8%	95,3%	93,5%
2010-2011	No promociona	5,9%	7,6%	4,6%	6,1%
	Promociona con RE o AC	3,1%	10,6%	11,6%	14,2%
	Sí promociona	94,1%	92,4%	95,4%	93,9%
2011-2012	No promociona	11,4%	6%	3,7%	6%
	Promociona con RE o AC	5,7%	8,8%	11,2%	14,7%
	Sí promociona	88,6%	94%	96,3%	94%
2012-2013	No promociona	1,98%	5,2%	4,3%	5,7%
	Promociona con RE o AC	2,02%	9,5%	10,9%	14,6%
	Sí promociona	98,02%	94,8%	95,7%	94,3%
2013-2014	No promociona	2,3%	No se dispone de datos		
	Promociona con RE o AC	3,4%			
	Sí promociona	97,7%			

TERCER CICLO

Evolución de Resultados de Evaluación Final de los Alumnos de Tercer Ciclo (Sí Promociona)



Evolución de Resultados de Evaluación Final de los Alumnos de Tercer Ciclo (Promociona con RE o AC)



Curso	Resultado	San Sebastián	Zona	Área Territorial	Comunidad
2005-2006	No promociona	10,34 %	7,44 %	4,19 %	6,54 %
	Promociona con RE o AC	20,69 %	15,25 %	8,91 %	12,66 %
	Sí promociona	89,66 %	92,56 %	95,81 %	93,46 %
2006-2007	No promociona	5,13 %	3,66 %	4,27 %	6,38 %
	Promociona con RE o AC	2,56 %	17,77 %	9,7 %	12,79 %
	Sí promociona	94,87 %	96,34 %	95,73 %	93,58 %
2007-2008	No promociona	9,52 %	6,43 %	4,47 %	6,43 %
	Promociona con RE o AC	9,52 %	8,86 %	9,39 %	12,79 %
	Sí promociona	90,48 %	93,57 %	95,53 %	93,57 %
2008-2009	No promociona	0 %	5,2%	4,4%	6,8%
	Promociona con RE o AC	17,14 %	11,2%	11,5%	14,8%
	Sí promociona	100 %	94,8%	95,6%	93,2%
2009-2010	No promociona	8,3%	5,9%	4,7%	6,5%
	Promociona con RE o AC	12,50%	14,2%	12%	16,6%
	Sí promociona	91,7%	94,1%	95,3%	93,5%
2010-2011	No promociona	0%	4,1%	4,1%	5,5%
	Promociona con RE o AC	8,6%	7,8%	12,1%	15,8%
	Sí promociona	100%	95,9%	95,9%	94,5%
2011-2012	No promociona	4,8%	4,5%	4,1%	5,4%
	Promociona con RE o AC	8,5%	9,6%	12,5%	16,1%
	Sí promociona	95,2%	95,5%	95,9%	94,6%
2012-2013	No promociona	7,7%	4,1%	4%	5,3%
	Promociona con RE o AC	3,3%	9,3%	11,5%	15,3%
	Sí promociona	92,3%	95,9%	96%	94,7%
2013-2014	No promociona	3%	No se dispone de datos		
	Promociona con RE o AC	3%			
	Sí promociona	97%			

7.2.2. Resultados de la prueba LEA (lectura, escritura y aritmética) de 2º curso de primaria.

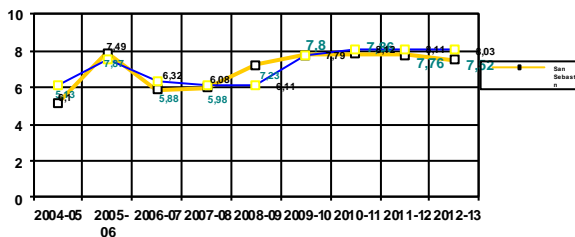
CURSO 2011-12	Escrito Lengua		Escrito Matemáticas			Oral Lengua			Oral Matemáticas
	Dictado	Expresión escrita	Numera- ción	Opera- ciones	Probl e-mas	Lectura	Compren- sión lectora	Expresió n oral	Cálculo
<i>CEIP San Sebastián</i>	7,05	6,22	9,01	7,29	4,35	6,70	6,70	7,30	8,00
<i>Dirección Área</i>	7,64	5,56	9,25	7,70	3,64	6,83	7,06	6,96	6,98
<i>Comunidad de Madrid</i>	7,30	5,57	9,14	7,61	3,16	7,03	7,02	6,63	7,25
<i>Puntuación final CEIP</i>	6,78		6,75			6,90			8,00
<i>Puntuación final CAM</i>	6,43		6,78			6,89			7,25

CURSO 2012-13	Escrito Lengua		Escrito Matemáticas		
	Dictado	Expresión escrita	Numera- ción	Opera- ciones	Probl e-mas
<i>CEIP San Sebastián</i>	8,85	8,60	9,21	9,14	8,27
<i>Comunidad de Madrid</i>	8,07	8,47	9,40	9,00	7,92
<i>Puntuación final CEIP</i>	8,73		8,89		
<i>Puntuación final CAM</i>	8,27		8,76		

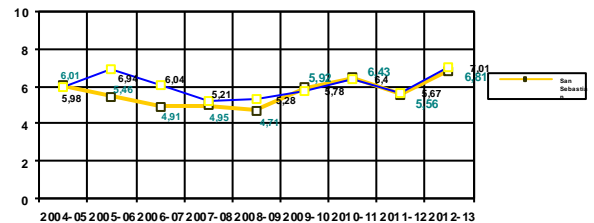
*Aún no se dispone de datos para el curso 2013-14.

7.2.3. Resultados de la prueba CDI (conocimientos y destrezas indispensables) de 6º curso de primaria.

Evolución de Resultados de Pruebas CDI 6º Curso de Educación Primaria (Lengua)



Evolución de Resultados de Pruebas CDI 6º Curso de Educación Primaria (Matemáticas)



Curso	Área	San Sebastián	Comunidad
2004-05	Lengua	5,13	6,1
	Matemáticas	6,01	5,98
2005-06	Lengua	7,87	7,49
	Matemáticas	5,46	6,94
2006-07	Lengua	5,88	6,32
	Matemáticas	4,91	6,04
2007-08	Lengua	5,98	6,08
	Matemáticas	4,95	5,21
2008-09	Lengua	7,23	6,11
	Matemáticas	4,71	5,28
2009-10	Lengua	7,80	7,79
	Matemáticas	5,92	5,78
2010-11	Lengua	7,86	8,12
	Matemáticas	6,43	6,40
2011-12	Lengua	7,76	8,11
	Matemáticas	5,56	5,67
2012-13	Lengua	7,52	8,03
	Matemáticas	6,81	7,01
2013-14	Lengua	7,02	7,78
	Matemáticas	5,78	6,51

7.2.4. Resultados de la prueba externa del Trinity College London aplicada a alumnos de 2º nivel de primaria.

Curso	ESOL 2					ESOL 3				
	Sobr.	Not.	Sufi.	Insuf.	Total	Sobr.	Not.	Sufi.	Insuf.	Total
2004-05 (1)	1	2	6	0	9					
2005-06 (2)	11	3	4	0	18	15	2	3	0	20
2006-07	0	3	17	1	21	1	11	14	0	26
2007-08	13	6	1	0	20	8	13	8	0	29
2008-09	1	14	11	0	26	4	12	8	1	25
Total	25	26	33	1	85	28	38	33	1	100
2009-10 (3)		28			32			14		
2010-11	4	21	26	16	67	0	6	9	6	21
2011-12	1	6	2	0	9	18	35	15	0	68
2012-13	1	0	4	2	7	10	23	49	0	82
2013-14	0	2	2	0	4	15	32	15	10	72
	PreA1		A1			A2.1				

(1) Alumnos de 1º del Programa bilingüe presentados con carácter experimental (sólo se permitió el 1er año voluntariamente).

(2) Se presentaron 9 alumnos de 6º de escolarización no bilingüe a las pruebas de ESOL 3 junto a los de 2º. Obtuvieron 9 Suficientes; claramente por debajo de los resultados de los más pequeños que de 20 presentados hubo 15 SB, 2 NT y 3 SU. Los resultados de 6º no han sido incluidos en la tabla.

(3) Cambio a modelo de examen integrado, único para todos, donde se acredita el nivel alcanzado por cada alumno, que sólo se ha aplicado el curso 2009-10.

7.2.5. Resultados de la prueba externa del Trinity College London aplicada a alumnos de 4º nivel de primaria.

Curso	ESOL 4					ESOL 5				
	Sobr.	Not.	Sufi.	Insuf.	Total	Sobr	Not.	Sufi.	Insuf.	Total
2007-08 (1)	7	7	18	1	33	2	2	4	0	8
2008-09 (1)	2	11	11	0	24	2	4	10	1	17
Total	9	18	29	1	57	4	6	14	1	25
2011-12 (4)	2	9	8	0	19	21	16	7	0	44
2012-13 (4)	-	2	6	5	13	3	22	46	10	81

1) Organismo evaluador: Trinity College. Se evalúan las destrezas comunicativas orales.

2) Organismo evaluador: Subdirección Gral. de Evaluación de la CAM (EE.OO. Idiomas). Se evalúan las destrezas comunicativas orales y escritas.

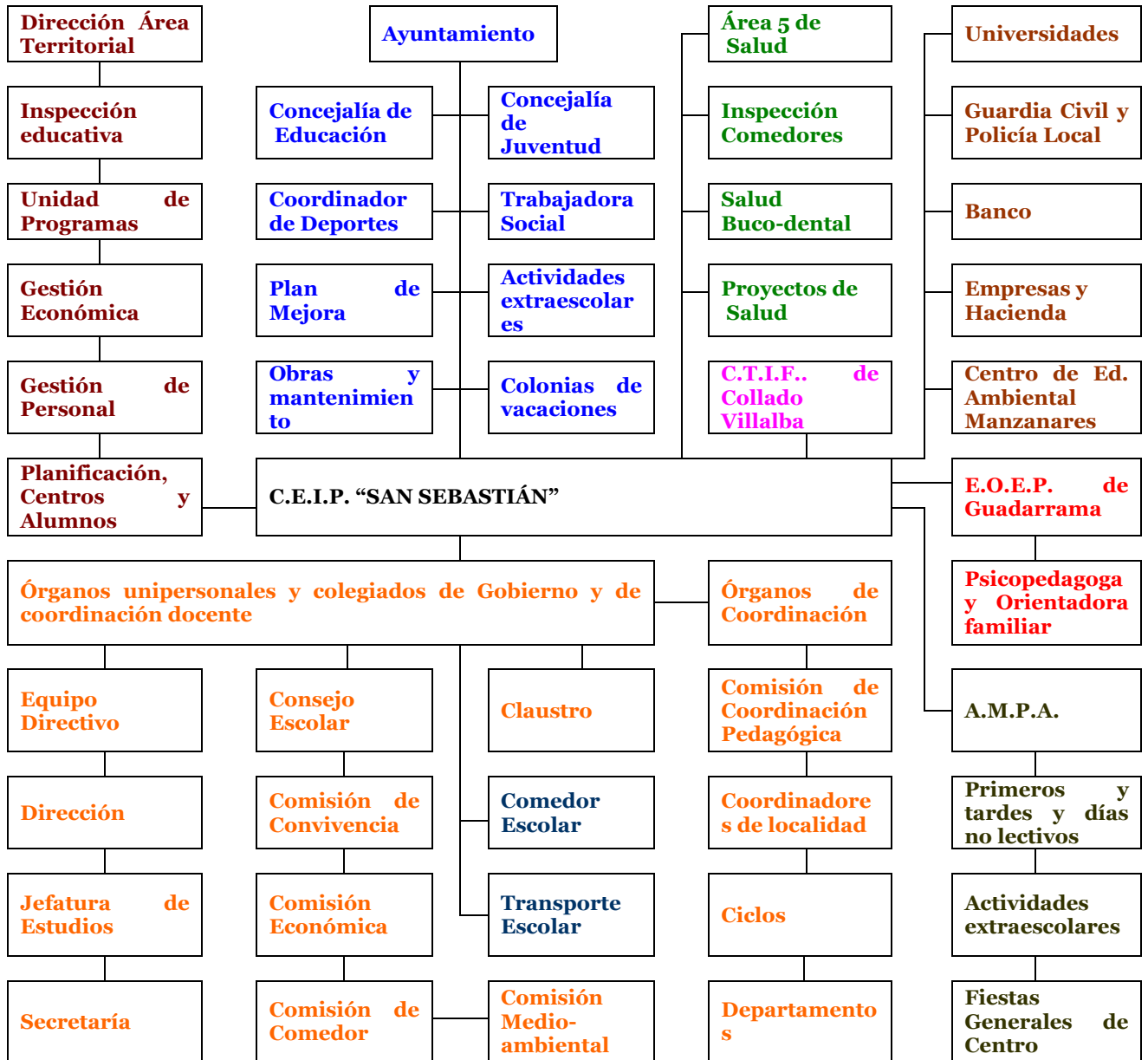
3) Organismo evaluador: Universidad de Cambridge. Se evalúan las destrezas comunicativas Listening y Speaking.

4) Organismo evaluador: Trinity College. Se evalúan las destrezas comunicativas orales. Se vuelve a la prueba original.

7.2.6. Resultados de la prueba externa de Cambridge aplicada a alumnos de 6º nivel de primaria.

Curso	KET					PET		
	Menos de 45 puntos	De 45 a 64 puntos	Entre 65 y 69 puntos	De 70 a 89 puntos	De 90 a 100 puntos	De 45 a 69 puntos	De 70 a 89 puntos	De 90 a 100 puntos
2009-10	5	9	7	24			1	
2010-11	1	12	5	20		4	9	
2011-12	0	9	1	24		7	12	
2012-13	0	2	3	28	1	2	15	1
2013-14			7	21		17	19	
Equivalencia MCER		A1		A2	B1	A2	B1	B2
Adscripción en Secundaria	Pasan al Programa bilingüe del IES				Pasan a la Sección bilingüe del IES			

7.3. ANEXO III Organigrama del centro



7.4. ANEXO IV Calendario de Reuniones

CALENDARIO DE REUNIONES – CURSO 2013-2014
C.E.I.P. "SAN SEBASTIAN" – El Boalo / Cerceda / Mataelpino

SEPTIEMBRE							OCTUBRE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
29	30						29	30	31					29	30						29	30	31				
16 días lectivos							23 días lectivos							20 días lectivos							14 días lectivos						

ENERO							FEBRERO							MARZO						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	8	9	10	11	12	13		
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	15	16	17	18	19	20		
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	22	23	24	25	26	27		
29	30	31					29	30	31				29	30	31					
16 días lectivos							19 días lectivos							21 días lectivos						

ABRIL							MAYO							JUNIO						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	8	9	10	11	12	13		
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	15	16	17	18	19	20		
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	22	23	24	25	26	27		
29	30						29	30	31				29	30						
15 días lectivos							19 días lectivos							15 días lectivos						

- Claustro
- Reuniones de todos los Ciclos
- Comenius
- Departamento de Matemáticas
- Comisión de Coordinación Pedagógica
- Reuniones de Nivel
- Pitagali@
- Seminario Teatro en inglés: martes
- Equipo directivo / Coordinadoras de localidad: jueves
- Miércoles: atención a familias
- Departamento de Inglés
- Seminario Lengua inglesa: martes

7.5. ANEXO V Proyecto de Plan de Comunicación para el C.E.I.P. “San Sebastián”.

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA C.E.I.P. “SAN SEBASTIÁN”		
ÍNDICE	OBJETIVO	Relación con el PEC
DIAGNÓSTICO	Análisis del entorno	Adecuación de la oferta educativa.
	Definir objetivos	Coherencia con el modelo educativo.
	Orientarse al Público Objetivo: familias, alumnos, profesores, comunidad educativa, administración, entorno (otros centros, organizaciones, empresas, etc.)	Colaboración positiva basada en la comunicación fluida y eficaz. Compromiso de todos los agentes educativos.
	Determinar los canales: página web, blogs, correos-e, Moodle, redes sociales.	Sensibilización hacia las metas del centro. Imagen innovadora. Comunicar es innovar.
	Definir el mensaje	Transparencia en el mensaje del P.E.C.
ESTRATEGIA	Dirección estratégica	Carácter preventivo en la relación con el público objetivo. Evitar rumores, problemas.
	Comunicación institucional/medios	Diferenciación de nuestra oferta.
	Atención ciudadana	Vocación de servicio público.
ACCIONES	Acciones de Comunicación	Difusión de nuestra misión, visión y valores.
	Diseñar el cronograma	Institucionalización de la comunicación del centro.
	Asignar un presupuesto	Equilibrio y proporcionalidad con relación a otros elementos del P.E.C.
CONTROL	Realizar el seguimiento del Plan	Inclusión en la P.G.A.
	Evaluación del Plan	Memoria Anual: encuestas, registros, etc.

7.6. Anexo VI Cuentas de Gestión Económica del centro.

7.6.1. Presupuesto Ejercicio 2014.

PRESUPUESTO DE INGRESOS

PRESUPUESTO 2014

Dirección General de Infraestructuras y Servicios
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN

Comunidad de Madrid

PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO 2014
Ingresos

Centro: 28001873 CP INF-PRI SAN SEBASTIAN

Municipio: Boalo, EI

Saldo final de la cuenta de gestión del ejercicio anterior	60.111,87
Creditos de la Consejería Educación para gastos de funcionam	28.785,00
Programa: 504 EDUCACIÓN INFANTIL, PRIMARIA Y ESPECIAL	28.785,00
Otros recursos públicos distintos a gastos de funcionamiento	72.840,00
Creditos de la C. Educación por subc. distintos al 2900	
Programa: 504 EDUCACIÓN INFANTIL, PRIMARIA Y ESPECIAL	
Programa: 507 BECAS Y AYUDAS A LA EDUCACIÓN	4.000,00
Programa: 509 CALIDAD DE LA ENSEÑANZA	64.840,00
Programa: 517 GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS EDUCATIVAS	
Créditos que provienen de otras inst. u organismos de la CM	
Créditos que provienen de otras Administraciones Públicas	4.000,00
Créditos que provienen de Instituciones de la Unión Europea	
Créditos que provienen de otros Organismos Internacionales	
Recursos propios obtenidos en virtud de autonomía de gestión	50.000,00
Convenios para la formación alumnos en centros de trabajo	
Obtenidos por disposiciones testamentarias y donaciones	
Convenios con entid. sin ánimo de lucro para act.extraescol.	
Ingresos por prestación de servicios y venta de bienes	
El producto de la venta de bienes muebles innecesarios	
Derivados de la utilización de las instalaciones del centro	
Ingresos procedentes de intereses bancarios	
Los fondos procedentes de fundaciones	
Cualquier otro ingreso para el que cuente con autorización	50.000,00
Premios y becas por participación activ didact.,cult.,deport	
Ingresos procedentes de la Gestión del Seguro Escolar	
Por el cobro de la cuota del Seguro Escolar de los alumnos	
Por colaborar con la TGSS en la gestión del cobro Seguro Esc	
Ingresos procedentes de la Gestión del Comedor Escolar	623.700,00
Comedor escolar: programa 503 subconcepto 2900 C. Educación	247.700,00
Comedor escolar: programa 507, subconcepto 4839 C. Educación	6.000,00
Comedor escolar: Subvenciones de otras Admones. Públicas	
Comedor escolar: Cobro mensual usuarios no subvencionados	370.000,00
Total.....	835.436,87

Aprobado por el Consejo Escolar en su reunión del día 18 de febrero de 2014

VºBº

El Presidente del Consejo Escolar

El Secretario del Consejo Escolar

PRESUPUESTO DE GASTOS



Dirección General de Infraestructuras y Servicios
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN

Comunidad de Madrid

PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO 2014

Gastos

Centro: 28001873 CP INF-PRI SAN SEBASTIAN

Municipio: Boalo, El

Gastos asociados al funcionamiento operativo del centro	98.903,05
Otros trabajos realizados por empresas y profesionales	
Otros gastos de funcionamiento	350,00
Comisiones bancarias	50,00
Reparación y conservación edificios y otras construcciones	5.000,00
Reparación y conservación maquinaria, instalaciones, utillaje	
Reparación y conservación de elementos de transporte	
Reparación y conservación de mobiliario y enseres	2.000,00
Reparación y conservación equip. procesos de la información	2.500,00
Material oficina, informático, libros, prensa, otras public.	11.000,00
Suministros: energía eléctrica	
Suministros: agua	
Suministros: combustibles	
Suministros: vestuario	
Suministros: productos alimenticios	
Materias primas para el funcionamiento de los servicios	3.500,00
Suministros: mobiliario y equipamiento	10.000,00
Otros suministros	9.238,59
Comunicaciones: teléfono, télex, fax, serv. postal/telegráfico..	200,00
Transporte	50,00
Primas de seguros	
Impuestos, tasas y contribuciones especiales	
Pago retenciones IRPF a Hacienda	
Gastos diversos: promoción económica, cultural y educativa	55.014,48
Trabajos realizados por empresas de limpieza y aseo	
Trabajos realizados por empresas de seguridad	
Gastos distintos al funcionamiento operativo del centro	89.647,41
Gastos corrientes financiados por la Unión Europea	4.744,73
Gastos de capital financiados por la Unión Europea	
Ayudas y Subvenciones	1.752,20
Gastos reposición de inversiones: obras y equipamiento	0,30
C.Madrid: ayudas libros texto y material didáctico complement	5.416,39
Gastos distintos al funcionamiento operativo del centro	77.733,79
Gastos derivados de la gestión del comedor escolar	646.886,41
Gastos derivados de la gestión del seguro escolar	
Gastos derivados de la Formación de alumnos en Centros de Trabajo	
Compensación a empresas colaboradoras F.C.T.	
Compensación gastos desplazamiento profesores/tutores FCT	
Compensación gastos de desplazamiento alumnos F.C.T.	
Total.....	835.436,87

Aprobado por el Consejo Escolar en su reunión del día 18 de febrero de 2014

VºBº

El Presidente del Consejo Escolar

El Secretario del Consejo Escolar

7.6.2. Balance de resultados.

BALANCE 2014

Activo		Pasivo + patrimonio neto	
Activo no corriente (inmovilizado)		Patrimonio neto	
Edificios	350.000,00€	Saldo Cta. 2013	60.111,87€
Equipo informático	200.000,00€	Recursos propios	50.000,00€
Maquinaria	50.000,00€		
Mobiliario	200.000,00€		
Activo corriente		Acreedores no corrientes (pasivo no corriente)	
Existencias		Acreedores corrientes (pasivo corriente)	
Material escolar	25.275,00€	Créditos gastos funcionamiento	28.785,00€
Realizable-Tesorería		Créditos gestión comedor	623.700,00€
Banco	60.108,06 €	Créditos recursos públicos distintos a gastos de funcionamiento (becas)	72.840,00€
Caja	3,81 €		
Total activo	835.436,87€	Total pasivo + patrimonio neto	835.436,87€

7.6.3. Cuenta de pérdidas y ganancias.

CONCEPTOS	2016	2015	2014
A. Operaciones continuadas			
1. Importe neto de la cifra de negocios			
a. Servicio de comedor	772.376,10€	698.038,50€	623.700,00€
2. Aprovisionamientos			
a. Material de oficina	-5.000,00€	-5.000,00€	-8.316,95€
b. Materias primas /funcionam. servicios.	-3000,00€	-3000,00€	-3.000,00€
c. C.M. ayudas libros y material didáctico	-5.000,00€	-5.000,00€	-5.416,39€
3. Otros ingresos de explotación			
a. Créditos gastos de funcionamiento.	35.646,74€	32.215,87€	28.785,00€
b. Crédito becas	6.000,00€	5.000,00€	4.000,00€
c. Crédito calidad de la enseñanza	80.296,50€	72.568,25€	64.840,00€
d. Crédito instituciones Unión Europea	0,00€	0,00€	4.000,00€
e. Ingresos con autorización D.G.	60.000,00€	60.000,00€	50.000,00€
f. Crédito gestión infraestructuras	20.000€	50.000,00€	0,00€
4. Otros gastos de explotación			
a. Reparaciones y conservación edificios.	-15.000,00€	-45.000,00€	-4.145,00€
b. Reparaciones y conservación mobiliario/enseres.	-2.000,00€	-2.000,00€	-1.587,00€
c. Reparación y conservación equip. procesos de la información	-1.500,00€	-1.500,00€	-1.287,45€
d. Suministros: productos alimenticios	-50,00€	-50€	-25,25€
e. Suministros: mobiliario/equipamiento.	-10.000,00€	-10.000,00€	-8.322,97€
f. Otros suministros	-5.000,00€	-5.000,00€	-4.781,81€
g. Gastos por servicio de comedor	-772.376,10€	-698.038,50€	-646.886,41€
h. Comunicaciones	-60,00€	-60,00€	-52,32€
i. Transporte	-70,00€	-70,00€	-64,78€
j. Gtos diversos: promoción econ.,cult.,edu	-82.229,91€	-74.315,58€	-55.014,46€
k. Otros gastos de funcionamiento	-50,00€	-50,00€	-23,97€
l. Gastos dist. funcionam. operativo centro	-50.000,00€	-50.000,00€	-50.869,79€
m. Gastos corrientes financiados por la Unión Europea	0,00€	0,00€	-4.744,73€
n. Gastos de capital financiados por la Unión Europea	0,00€	0,00€	-1.752,20€
A. 1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4)	22.983,33€	18.738,54€	-20.936,48€
o. Ingresos financieros	0€	0€	0€
p. Comisiones bancarias	50€	50€	50€
A. 2. RESULTADO FINANCIERO	50€	50€	50€
A. 3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1+A2)	23.033,33€	18.788,54€	-20.986,48€
q. Impuestos sobre beneficios		0€	0€
A. 4. RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS.	23.033,33€	18.788,54€	-20.986,48€
A. 5. RESULTADO DEL EJERCICIO	23.033,33€	18.788,54€	-20.986,48€

BIBLIOGRAFÍA

AUTORES

Bass, Bernard M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Blanchard, K. (2007). Situational leadership. Harlow: Pearson.

Carda, R.M., y Larrosa, F. (2007). La organización del centro educativo: Manual para maestros. Alicante: Editorial Club Aniversario.

Carda, R. M. y Larrosa, F. (2012). La organización del centro educativo: manual para maestros. Madrid: Editorial ECU.

Cerro, S. (2005). Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo. Madrid: Ediciones Narcea.

Coyle, D., Hood, P. y Marsh, D. (2010). CLIL – Content and Language Integrated Learning. Cambridge: Cambridge University Press.

Fullan, M. G. (1990). El desarrollo y la gestión del cambio. Revista de Innovación e Investigación Educativas 5, 10-21.

García, M. P., Gomariz, M. A., Hernández, M. A. & Parra, J. (2010). La comunicación entre la familia y el centro educativo, desde la percepción de los padres y madres de los alumnos. Educatio Siglo XXI, Vol. 28 nº 1, 157-188.

García Hoz, V. (1987). Organización y gobierno de centros educativos. Madrid: Rialp.

Gobierno de Navarra (2011). ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación. Pamplona: Gobierno de Navarra, Departamento de evaluación y calidad.

Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/o/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

Grau, S. (2005). La organización de un centro escolar. Documentos para su planificación. Alicante: Editorial Club Universitario.

Medina Rivilla, A. M., y Salvador Mata, F. (2005). Didáctica general. Madrid: Editorial Pearson.

Poveda, J., Sánchez, P., Alba, D., y Tejado, L. (2008). Adaptación del Plan General de Contabilidad para Centros Educativos e Instituciones. Madrid: FEREC-CECA.

Ribaya Mallada, F.J. (2008). ¿Sabe usted presupuestar? Madrid: Marova.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C.M., y Tabernero, M.C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 32(1), 59-68. ISSN: 0214-7823.

Rivas Navarro, M. (2000). Innovación educativa. Teoría, procesos y estrategia. España: Editorial Síntesis, S.A.

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F.: Pearson Educación.

Robinson, K. (2011). El sistema educativo es anacrónico [Video]. TVE. Recuperado de: <http://www.rtve.es/alcarta/videos/redes/redes-sistema-educativo-anacronico/1044110/>

Rodríguez, F., & Barrasa, A. (2004). Nuevas tecnologías y técnicas grupales. En Gil, F., & Alcover, C.M. (Coord.), Técnicas grupales en contextos organizacionales. Madrid: Ediciones Pirámide.

Santana, L.E. y Feliciano, L. A. (2006). La construcción de la acción tutorial de las coordinadas de la investigación colaborativa. *Revista de Educación*, 340, 943-971. ISSN-e: 0034-592-X.

Stainback, S. y Stainback, W. (1999). *Aulas Inclusivas*. Madrid: Narcea.

De la Torre, S. (1994). *Innovación curricular. Proceso, estrategias y evaluación*. Madrid: Dykinson.

Voces, J. y Boto, M. (2003). *Manual de gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Consejería de Educación.

NORMATIVA LEGAL DE REFERENCIA

Circular, de 25 de junio de 2001, de la Dirección General de Centros Docentes sobre el funcionamiento del servicio de transporte escolar.

Circular, de 3 de noviembre de 2004, de la Dirección General de Centros Docentes por la que se regula el procedimiento y se fijan criterios para la devolución de ingresos indebidos.

Decreto 149/2000, de 22 de junio, por el que se regula el régimen jurídico de la autonomía de gestión de los centros docentes públicos no universitarios. Recuperado de:

<http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=311&destado=P>

Instrucción, de 28 de junio de 2002, de la Dirección General de Centros Docentes sobre financiación de la gratuidad del servicio de comedor escolar con cargo al programa de gasto 503. Recuperado de:

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DInstrucci%C3%B3n+8+enero+2007+uso+GECD+financiaci%C3%B3n+gratuidad.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220594056169&ssbinary=true>

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Boletín Oficial del Estado, 285, de 27 de noviembre de 1992. Recuperado de:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1992-26318>

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. Boletín Oficial del Estado, 295, de 10 de diciembre de 2013. Recuperado de:

<https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/>

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. Boletín Oficial del Estado, 159, de 4 de julio de 1985. Recuperado de:

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-12978>

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, 106, de 4 de mayo de 2006. Recuperado de:

<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-7899>

Orden 1672/2009, de 16 de abril, por la que se regula el procedimiento de obtención de la habilitación lingüística en idiomas extranjeros para el desempeño de puestos bilingües en centros docentes públicos y en centros privados concertados, de Educación Infantil y Primaria y de Educación Secundaria de la Comunidad de Madrid. Recuperado de:

<http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&idnorma=6736&word=S&wordperfect=N&pdf=S>

Orden 917/2002, de 14 de marzo, de la Consejería de Educación por la que se regulan los comedores colectivos escolares en los centros docentes públicos no universitarios de la

Comunidad de Madrid. Recuperado de:

<http://www.educa.madrid.org/web/cp.europa.mejorada/secretaria/normativa%20comedor.pdf>

Orden 5958/2010, de 7 de diciembre, por la que se regulan los colegios públicos bilingües de la Comunidad de Madrid. Recuperado de:

<http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=7014&cdestado=P>

Orden 3331/2010, de 11 de junio, por la que se regulan los institutos bilingües de la Comunidad de Madrid. Recuperado de:

<http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=6670&cdestado=P>

Orden de 29 de junio de 1994, por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Educación Infantil y Colegios de Educación Primaria. BOE de 6 de julio de 1994. Recuperado de:

http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1994-15723

Pliego de Prescripciones Técnicas por las que se regirá el concurso de adopción de tipo para el suministro de menús escolares, a los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid y actuaciones complementarias inherentes al mismo. Recuperado de:

http://www.madrid.org/dat_capital/servicio/impresos_pdf/compliego.pdf

Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. BOE, 44, de 20 de febrero de 1996. Recuperado de:

http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-3689

Recomendación de 18 de diciembre de 2006, del Parlamento Europeo y del Consejo de Europa sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea, L 394, de 30 de diciembre de 2006. Recuperado de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>

Resolución de 28 de abril de 2014, de la Dirección General de Recursos Humanos. Fecha 6 de mayo de 2014. Recuperado de:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142344339543&pagename=PortalEducacionRRHH%2FPage%2FEDRH_contenidoFinal

Resolución de 19 de marzo de 2014, de la Dirección General de Recursos Humanos. Fecha de 24 de marzo de 2014. Recuperado de:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142344339543&pagename=PortalEducacionRRHH%2FPage%2FEDRH_contenidoFinal

Resolución de 3 de junio de 2014, de la Dirección General de Recursos Humanos. Fecha 4 de junio de 2014. Recuperado de:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142344339543&pagename=PortalEducacionRRHH%2FPage%2FEDRH_contenidoFinal