



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Proyecto de Dirección del I.E.S. “Auga da Laxe”

Presentado por: Pablo Fernández Vences
Director: Juan Palomares Cuadros
Ciudad: Ourense
Fecha: 27/07/2014

RESUMEN

El objeto de este trabajo fin de máster es elaborar un Proyecto de Dirección para el Instituto Público de Enseñanza Secundaria “Auga da Laxe”, situado en la provincia de Pontevedra en la Comunidad Autónoma de Galicia. Teniendo en cuenta la situación actual del centro y los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas que conforman el máster se establece un Proyecto de Dirección que responda de un modo completo a las necesidades de toda la comunidad educativa.

Se presenta un proyecto donde la innovación, tanto en modelos pedagógicos como en técnicas y recursos materiales, es una constante. En la gestión de los aspectos humanos juega un papel vital el desarrollo de competencias comunicativas y el ejercicio de un liderazgo efectivo, sin dejar de atender a la gestión económica, que condicionará los aspectos del mismo en su futura puesta en marcha.

PALABRAS CLAVE

Centro educativo, liderazgo, innovación, comunicación, gestión económica, dirección.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to draft guidelines for the Public Secondary School “Auga da Laxe”, located in the province of Pontevedra in Galicia. Taking into account the current status of the school and the knowledge acquired in the different subjects of this Master’s, guidelines are established to address the educational needs of the entire community.

A constantly innovating project in pedagogical models, techniques and material resources is presented. Developing good communication skills and exercising effective leadership will play a vital role in managing human resources, without neglecting the economic management that will determine the future implementation of the guidelines.

KEY WORDS

Education centre, leadership, innovation, communication, financial management, management.

ÍNDICE

Páginas

1. Presentación	5
a. Del Proyecto de Dirección	5
b. Personal, justificación y motivación del candidato.....	5
2. Introducción	6
3. Objetivos del Trabajo	7
4. Legislación que afecta al desarrollo del proyecto	9
5. Descripción del centro educativo.....	11
a. Tipo de centro proyectado y características	11
b. Aspectos relevantes en relación al Proyecto Educativo de Centro	14
c. Descripción del entorno donde se encuentra el centro	16
d. Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo	17
e. Aspectos relativos al modelo pedagógico del centro educativo	29
f. Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión	31
g. Liderazgo y gestión del centro educativo	37
h. Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.....	39
i. Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.....	41
j. Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento	50
k. Servicios complementarios del centro educativo.....	52
l. Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro	54

m. Recursos Humanos	56
n. Nivel de informatización del centro educativo	58
o. Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo	61
p. Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el centro	62
q. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades	63
r. Aspectos económicos del centro educativo	66
s. Funciones del director	72
t. Evaluación del proyecto	73
6. Conclusiones	74
7. Materiales bibliográficos	75
8. ANEXOS	81

1. Presentación

a. Del Proyecto de Dirección

En el presente Trabajo fin de Máster (TFM) se desarrolla un Proyecto de Dirección para un centro docente, concretamente, para el Instituto público de Enseñanza Secundaria “Auga da Laxe”, situado en la localidad pontevedresa de Gondomar, en la Comunidad Autónoma de Galicia. Con el presente proyecto se pretende, por un lado, unificar y aplicar de forma práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster en Dirección de centros educativos y, por otro, desarrollar un documento que plasme un estilo de dirección propio y adecuado a las necesidades del propio centro educativo.

A la hora de elaborar un Proyecto de Dirección de un centro escolar, se tratará de conseguir que sea lo más adaptado posible a las necesidades reales del contexto social en el que se encuentra el Instituto. Será por lo tanto fundamental el análisis de la situación interna del mismo y la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como los objetivos que se pretenden conseguir en los próximos años (Fernández 2004).

El presente documento será un elemento en el que se fundamente el avance del IES “Auga da Laxe”.

El modelo de dirección se sustentará en la calidad, con una dirección basada en la eficacia y la eficiencia, orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, garantizándoles su derecho a la educación. Se considerará la dirección como una institución organizativa, administrativa y armonizadora de toda la comunidad educativa, procurando el diseño de un proyecto común, abierto a todos, democrático, crítico y participativo. Se transmitirán valores de esfuerzo personal y de superación como elementos imprescindibles para el trabajo bien hecho. Conseguir que el clima del centro educativo sea agradable, que se trabaje con ilusión, que toda la comunidad educativa se implique en la vida diaria del centro y que se encuentren a gusto serán objetivos fundamentales. Teniendo esto presente, se conseguirán los mejores resultados académicos y el centro se convertirá en un lugar donde reine un buen clima de estudio y de trabajo (Bernal, 2001, Murillo, 2005).

b. Personal, justificación y motivación del candidato

El candidato a Director, Don Pablo Fernández Vences, se presenta como una persona con amplia formación y experiencia docente, que pretende dotar al instituto

de un aire innovador. Su candidatura se justifica en la necesidad de insuflar a la organización nueva ilusión, utilizando un estilo de dirección más cercano a la gente, prestando atención a los problemas más próximos a la realidad de los implicados y atendiendo de forma individual a cada miembro de la comunidad educativa.

El candidato, pese a su falta de experiencia en puestos de dirección, suple esta falta de experiencia con la ilusión, ya que una mayor experiencia no garantiza una mejor gestión. Esa falta de experiencia puede incluso ser una ventaja, ya que no presenta un modelo viciado y preconcebido de dirección. La formación, la ilusión y el inconformismo serán las bazas fundamentales que sustentan la presente candidatura.

2. Introducción

El Proyecto de Dirección debe ser fruto de un análisis de la situación del centro por parte del equipo directivo que quiera dirigir el instituto en los próximos años y de la búsqueda consensuada de unos objetivos para adaptar el centro a las necesidades reales de la comunidad educativa. Se pretende, en este sentido, garantizar y dar coherencia a las iniciativas pedagógicas del instituto, impulsando el trabajo colaborativo en el equipo directivo, claustro, alumnado, personal de administración y servicios, padres y madres, donde todos realicen sus aportaciones para alcanzar un centro dinámico que favorezca la formación de nuestro alumnado (González, 2002).

Destacar que el IES “Auga da Laxe” de Gondomar es un centro aconfesional, respetuoso y tolerante con todas las creencias religiosas y sus formas de expresión y con la pluralidad ideológica y política de los miembros de la comunidad educativa, dentro del marco de la Declaración Universal de los Derechos de las personas. De los objetivos del PEC se desprende como objetivo primordial concretar, dentro de la comunidad en la que se inspira, el derecho a la educación atribuido por la Constitución a todos los ciudadanos, garantizando las libertades de enseñanza y de cátedra y valiéndose para tal fin de la participación de padres y madres, profesorado y alumnado.

Esta concreción tendrá como referente las leyes educativas vigentes y la progresiva integración de la sociedad en el marco de la Comunidad Europea que conduce a una dimensión formativa que requiere, tanto de las nuevas referencias compartidas en un horizonte de libre circulación, como en el refuerzo del patrimonio cultural singular (Real Decreto 116/2004, de 23 de enero, por el que se desarrolla la ordenación y se establece el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria).

Se entiende, por lo tanto, la dirección como un servicio para impulsar y facilitar ese compromiso y esa sinergia que descansará en los siguientes principios básicos:

- ✧ Transparencia: en la información y en las razones y fuentes de las instrucciones directivas.
- ✧ Participación: en los procesos para la elaboración de las mismas.
- ✧ Receptividad: asumiendo la pluralidad de puntos de vista como riqueza y fuente de toma de decisiones.
- ✧ Apertura: a los órganos propios y a la cooperación con los demás centros educativos y otras instituciones con responsabilidades o vocación formativa, como el ayuntamiento, agrupaciones culturales y otras.

3. Objetivos del Trabajo

Los objetivos del presente Proyecto de Dirección se agrupan en los siguientes temas: centro educativo, alumnado, familia y entorno y profesorado.

CENTRO:

- ✧ Lograr el cumplimiento del Proyecto Educativo del centro (PEC), el Proyecto Curricular de centro (PCC) y la Programación General Anual (PGA).
- ✧ Fomentar las actividades complementarias y extraescolares.
- ✧ Fomentar la lectura como ocio y herramienta de aprendizaje y adquisición de las competencias asociadas a las diferentes etapas y niveles educativos.
- ✧ Fomentar el ejercicio físico y los hábitos saludables entre todo nuestro alumnado.
- ✧ Favorecer el conocimiento de culturas y el aprendizaje de lenguas extranjeras, abriendo el centro a un entorno internacional en el que se establezcan asociaciones e intercambios con centros educativos de otros países, esencialmente en el marco del Programa Europeo de Aprendizaje Permanente.
- ✧ Fomentar la autoevaluación sistemática de los diferentes aspectos que conforman la actividad general del centro.
- ✧ Potenciar el uso de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✧ Conservar y mejorar las instalaciones y recursos del centro, reclamando las actuaciones pertinentes a la Delegación y gestionando adecuadamente los

gastos de funcionamiento.

ALUMNADO:

- ✧ Procurar una enseñanza-aprendizaje de calidad para todo el alumnado, atendiendo a la diversidad presente, detectando dificultades, favoreciendo la integración del alumnado que se incorpora al centro e incidiendo en la disminución del fracaso escolar.
- ✧ Adoptar las medidas necesarias para proporcionar a todo el alumnado una educación para la igualdad entre hombres y mujeres.
- ✧ Conseguir que el alumnado consiga al final de la enseñanza obligatoria la misma competencia lingüística en las dos lenguas oficiales.

FAMILIA Y ENTORNO:

- ✧ Promover una colaboración permanente con las madres y padres del alumnado.
- ✧ Abrir el IES a la sociedad, convirtiéndolo en un centro cultural del entorno, procurando el acercamiento e integración del instituto dentro del contexto en el que desarrolla su actividad y propiciando un contacto permanente y fluido con otras instituciones como centros educativos, ayuntamientos, empresas, etc.
- ✧ Mantener contacto permanente con las empresas de la zona para la firma y seguimiento de los convenios que permitan la realización de los Módulos Profesionales y de la Formación en Centros de Trabajo (FCT) de nuestro alumnado del PCPI o FP básica.

PROFESORADO:

- ✧ Informar y coordinar la realización de los cambios necesarios que se deriven de las noticias normativas aplicables al centro.
- ✧ Conseguir un clima de democracia, respeto y solidaridad entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✧ Propiciar el trabajo compartido, fomentando la participación de toda la comunidad escolar para convertir el IES “Auga da Laxe” en un espacio de aprendizaje colaborativo.

4. Legislación que afecta al desarrollo del proyecto

Se distinguen en este apartado dos tipos de legislación que afecta al desarrollo del proyecto.

En primer lugar, destacar la legislación en la que se basa el funcionamiento del centro y a partir de la cual se puede diseñar y organizar la estrategia de actuación. Para el buen funcionamiento del centro educativo, y con el objetivo de asegurar un IES con un funcionamiento que se ajusta a la legalidad, se tendrá en cuenta:

- **Constitución**

Derecho a la educación, la libertad de enseñanza, formación religiosa, de participación y expresión, la libertad de cátedra, pluralismo lingüístico, igualdad, libre desarrollo, a la educación de personas con necesidades y a la formación profesional.

- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación (LODE), donde se establece el derecho de los españoles y extranjeros residentes en España a una educación básica obligatoria y gratuita. Así como el derecho a acceder a niveles superiores de educación.

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE) y Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE), donde se recogen principios y fines educativos, resumidos a continuación en:

- ✓ **Principios**

Proporcionar una educación de calidad para todo el alumnado, ofreciendo igualdad de oportunidades, transmitiendo valores de libertad personal, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, igualdad entre hombres y mujeres, resolución pacífica de conflictos, no violencia, respeto y justicia. Donde la educación se entienda como un aprendizaje permanente, que atienda a los diferentes intereses, aptitudes, expectativas y necesidades. Se ofertará una formación personalizada, que propicie una educación integral en conocimientos, destrezas y valores, entendiendo que el éxito del proceso educativo dependerá del esfuerzo compartido por alumnado, familias, profesores, centros, administraciones, instituciones y el conjunto de la sociedad; teniendo siempre presente el valor de la evaluación del conjunto del sistema educativo, tanto en los procesos de enseñanza-aprendizaje como en los resultados para valorar la eficacia del mismo.

Se reconocerá la labor docente como factor esencial de la calidad de la educación, contando con el reconocimiento social del mismo y el apoyo a su tarea, promocionando la investigación y la innovación educativa, contando siempre con la cooperación entre Estado, Comunidades Autónomas y Administraciones educativas a la hora de establecer políticas educativas y otorgando autonomía a los centros educativos para determinar sus actuaciones organizativas y facilitar la participación de la comunidad educativa en la organización, gobierno y funcionamiento de los mismos.

✓ Fines

Se buscará el desarrollo completo, tanto de la personalidad como de las capacidades del alumnado, educándolos en el respeto a los derechos y libertades fundamentales, igualdad entre géneros, no discriminación, tolerancia, el reconocimiento del mérito y el esfuerzo, la educación para la paz, la solidaridad, el respeto a las diferentes culturas y lenguas, al medio natural y a los demás seres vivos.

Cada alumno/a será capaz de regular su propio aprendizaje, desarrollar la creatividad, la iniciativa y la capacidad emprendedora y de superación. Adquirirá conocimientos, hábitos y técnicas variadas a la vez que valorará la importancia del deporte y de los hábitos de vida saludables.

Serán capaces de expresarse en diferentes lenguas y se verán capacitados para llevar a cabo actividades profesionales.

Se convertirán en ciudadanos responsables, que se impliquen en la sociedad con actitud crítica, responsable y de adaptación al cambio.

- La declaración de los derechos de los niños, de 1959, donde se recogen derechos y principios fundamentales.
- Declaración universal de los derechos humanos, de 1948, donde se indica el derecho a la educación pública y gratuita, el acceso igualitario a estudios superiores y el uso de la educación como elemento de desarrollo de la personalidad humana y de los derechos fundamentales.
- Real Decreto 732/1995, del 5 de mayo por el que se establecen los derechos y deberes de los alumnos y alumnas y las normas de convivencia de los centros (BOE del 2 de junio de 1995).
- Decreto 133/2007, del 5 de julio, por el que se regulan las enseñanzas de

educación secundaria obligatoria en la Comunidad Autónoma de Galicia (DOG del 13 de julio de 2007).

- Orden del 30 de julio de 2007 por la que se regulan los programas de diversificación curricular en la educación secundaria obligatoria (DOG del 21 de agosto de 2007).
- Decreto 324/1996, del 26 de julio, por lo que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria en la Comunidad Autónoma de Galicia (DOG del 9 de agosto de 1996).
- Orden del 1 de agosto de 1997 por la que se dictan instrucciones para el desarrollo del Decreto 324/1996 por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria (DOG del 2 de septiembre de 1997).

En segundo lugar, legislación que posibilita y determina la presentación de la candidatura:

- Orden del 20 de marzo de 2014 por la que se convoca concurso de méritos para la selección y el nombramiento de la Dirección de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (DOG del 3 de abril de 2014).
- Decreto 29/2007, del 8 de marzo, que marca el nombramiento y cese de directores de centros docentes públicos en la Comunidad Autónoma de Galicia (DOG del 12 de marzo de 2007).

5. Descripción del centro educativo

En el siguiente apartado se realizará una descripción de las características que configurarán el Instituto de Enseñanza Secundaria (IES) “Auga da Laxe”.

a. Tipo de centro proyectado y características

El IES “Auga da Laxe” está situado en la localidad de Gondomar, en la provincia de Pontevedra, y comenzó su andadura en el año 1989. La puesta en marcha del Instituto venía a satisfacer una vieja demanda de la ciudadanía de Gondomar, que tenía que seguir estudios de bachillerato en Vigo, o más recientemente en Nigrán, único Ayuntamiento del Valle Miñor donde se podían hacer estos estudios.

En el primer año de funcionamiento, se constituye como Instituto de Educación Secundaria y Profesional de Gondomar, dado que estaba previsto que todos los

centros tuvieran algún ciclo de formación profesional, comenzando las actividades del Claustro de profesores en Nigrán, mientras no terminaban las obras y enviaban la dotación de material al centro de Gondomar. Fue inaugurado en noviembre del 89. Posteriormente, tras la reforma de la enseñanza secundaria, por acuerdo del Consejo Escolar del 18 de febrero de 1999, pasó a denominarse IES “Auga da Laxe”, nombre que se debe al yacimiento rupestre de petroglifos localizado en la parroquia de Vincios, perteneciente al Ayuntamiento de Gondomar.

En la construcción y diseño del centro se tuvieron en cuenta cuestiones importantes como la orientación, la luminosidad y la amplitud. El interior es luminoso, lo que le da una gran sensación de claridad y limpieza que ayuda a un buen mantenimiento de las instalaciones por parte del alumnado, algo que se considera de una gran importancia pedagógica.

El IES “Auga da Laxe” proyectado estará marcado por un estilo de dirección cercano y próximo, ya que Gondomar es una localidad de aproximadamente 14.000 habitantes, donde todo el mundo se conoce, lo que otorga al IES un carácter muy familiar.

En el centro se impartirán las enseñanzas de educación secundaria obligatoria, Programas de Cualificación Profesional Inicial (a partir del curso 2014/2015 este programa será sustituido por la Formación Profesional Básica) y Bachillerato. Cuenta con los siguientes espacios:

- 15 aulas: 10 para ESO y 5 para Bachillerato y PCPI.
- Un aula de desdoble.
- Cuatro salas pequeñas para los Departamentos didácticos.
- El Departamento de Orientación.
- Un aula de informática.
- Un aula de música.
- Un aula de tecnología.
- Un aula de dibujo.
- Cuatro laboratorios: uno de biología, uno de geología, uno de física y uno de química.
- Una biblioteca.

- Un salón de actos cerrado, con escenario.
- Un gran patio central cubierto que sirve también como lugar de encuentro para muchas actividades, exposiciones, etc.
- Un gimnasio cubierto.
- Un campo de deportes descubierto.

El horario será de mañana, distribuido en seis períodos lectivos, de 09:30 a 15:00, excepto el lunes, que hay seis períodos lectivos por la mañana y dos por la tarde, de 17:00 a la 18:40. El recreo, de treinta minutos, será de 12 a 12:30 horas.

En este Proyecto de Dirección se dotará al centro de un carácter innovador y de participación, al tiempo que se configura un estilo directivo propio que marque la identidad del propio centro en el entorno y que satisfaga las crecientes necesidades que el contexto y la sociedad en general reclama y las convicciones que orientan la acción educativa en los centros docentes; consiguiendo un centro acogedor, abierto al entorno, flexible y participativo, de modo que se convierta en punto de referencia para el desarrollo cultural de la propia comarca (García y García, 2012).

En el IES “Auga da Laxe” de Gondomar se formarán 339 alumnos divididos de la siguiente forma:

- En lo que a la ESO se refiere cuenta con 180 alumnos, divididos en:

1ºESO- A: 27 alumnos
 1º ESO - B: 29 alumnos
 2º ESO – A: 23 alumnos
 2º ESO – B: 25 alumnos
 3º ESO – A: 16 alumnos
 3º ESO – B: 17 alumnos
 3º ESO – PDC: 8 alumnos
 4º ESO – A: 15 alumnos
 4º ESO – B: 20 alumnos
 4º ESO - PDC: 10 alumnos

- En los programas de PCPI, tanto en la oferta de administrativo como de carpintería, cuenta con 19 alumnos.
- En los grupos de Bachillerato hay 140 alumnos, divididos en:

1º Bachillerato – A: 30 alumnos

1º Bachillerato – B: 31 alumnos

1º Bachillerato– C: 30 alumnos

2º Bachillerato – A: 30 alumnos

2º Bachillerato– B: 19 alumnos

En lo que se refiere al perfil de los alumnos/as indicar que son de clase media-baja y que viven en el domicilio familiar en una zona próxima al instituto. La profesión de los padres es mayoritariamente la de obreros cualificados, trabajadores autónomos, pequeños empresarios y funcionarios; mientras que las madres, mayoritariamente, son amas de casa. El perfil cultural de los progenitores en lo que a estudios se refiere, el 60,1 % poseen el título de educación secundaria obligatoria, el 20,3 % tienen estudios superiores y el 19,6 % no poseen el título de educación secundaria. Por otro lado el 16,1% es hijo de padres divorciados.

Con relación al nivel académico, indicar que el 21% de los alumnos matriculados actualmente en el centro han repetido algún curso y que, analizando los cinco últimos años, un 65% de los alumnos aprueban todas las asignaturas entre la convocatoria de Junio y Septiembre.

Por otro lado, un 22 % de los alumnos del centro presentan necesidades específicas de apoyo educativo.

El IES “Agua de la Laxe” tendrá dos líneas de ESO, una de modalidad de Bachillerato Científico-Tecnológico, una modalidad de Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales , y un grupo de los PCPI (Programas de Calificación Profesional Inicial). Este último permitirá insertar en el mundo laboral a aquellos alumnos/as que no quieren seguir los estudios de la ESO.

La plantilla estará formada por 41 profesores, un administrativo, cuatro personas de servicios y subalternos con dedicación completa y una con dedicación parcial.

b. Aspectos relevantes en relación al Proyecto Educativo de Centro

A la hora de buscar los objetivos indicados anteriormente para los próximos años, se tiene que partir necesariamente de los principios expresados en el Proyecto Educativo del Centro (PEC) que se resumen en:

1. Atención a las características del entorno social y cultural del centro, del alumnado, así como las respuestas educativas que se deriven de estos referentes.
2. Atención a la organización general del centro, que se orientará a la

consecución de los fines y al cumplimiento de los principios establecidos en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE) y Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE).

3. Adecuación de los objetivos generales de las etapas educativas que se imparten en el centro al contexto socioeconómico y cultural del centro y las características del alumnado.
4. Concreción del currículo y tratamiento transversal de la educación en valores y otras enseñanzas de diferentes materias.
5. Atención a los principios de la orientación educativa, la forma de atención al alumnado y el plan de acción tutorial. Medidas de atención a la diversidad.
6. Seguimiento del Reglamento de Régimen Interior (RRI) y el Plan de Convivencia.
7. Facilitar e impulsar la colaboración de los distintos sectores de la comunidad educativa.
8. Compromisos con las familias y con los propios alumnos para facilitar el progreso educativo.
9. Coordinación con los servicios sociales y educativos del municipio y las relaciones previstas con otras instituciones, públicas y privadas, para la mejor consecución de los fines establecidos.
10. Elaboración de un plan de evaluación del proceso de enseñanza y de la práctica docente.

Los aspectos más relevantes del Proyecto educativo de centro (PEC) conviene englobarlos en cuatro ámbitos de actuación que garanticen la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje:

Ámbito educativo

Priorizar en el alumnado no sólo el desarrollo de dimensión intelectual, sino también la ética, social y afectiva, que los convierta en personas plenamente desarrolladas. El Proyecto Educativo del instituto se centra en desarrollar alumnos competentes, donde se fomente el espíritu crítico y la iniciativa. La creatividad se convierte en una herramienta imprescindible para convertirlos en personas críticas y capacitadas para el ejercicio de actividades profesionales. La adquisición de las competencias básicas del currículo es una prioridad educativa; no sólo se formará al

alumnado en el campo del saber, sino que también se fomentará el saber hacer, saber ser y saber estar (Moya y Luengo, 2011).

Respecto al profesorado

Será fundamental ejercer un liderazgo efectivo y selectivo con el profesorado, motivarlo de modo que se fomente el trabajo en equipo y procurando su satisfacción profesional y personal, proporcionándole los medios y las condiciones adecuadas para el desarrollo de su trabajo con la calidad adecuada (Palomo, 2013). Se buscará su participación activa en el funcionamiento y gobierno del centro, integrándose en los diversos órganos del mismo.

Respecto al alumnado

Se favorecerá la participación del alumnado en las actividades del centro, estimulando su implicación en el funcionamiento del mismo, buscando la identificación del alumnado con la filosofía del instituto, de modo que asuman sus responsabilidades tanto individual como colectivamente, potenciando siempre un clima de respeto y de colaboración mutua con el resto de la comunidad educativa, ya que, sin duda, el mantener un clima óptimo es uno de los elementos más importantes de una organización (Martín, 2000).

Respecto a los padres y madres

El flujo de información entre familia y centro tiene que ser constante, bidireccional y fluido. Las familias serán informadas de las actividades y de los procedimientos de evaluación para implicarlos en el día a día del IES. Se favorecerán los encuentros y la participación en los órganos establecidos, consiguiendo el compromiso de las familias con relación al trabajo del centro de modo que se refuerce en el ámbito familiar la labor llevada a cabo en el instituto. Se tendrá muy presente que la familia es el punto de comienzo de la socialización del alumnado, de ahí que el trabajo conjunto sea indispensable (Bueno, 2008).

c. Descripción del entorno donde se encuentra el centro

El IES “Auga da Laxe” de Gondomar, está situado en el centro de Gondomar, al lado del pabellón polideportivo de la villa. Está constituido por dos edificios, y es el Instituto más antiguo de la localidad. En el primer edificio se imparten las enseñanzas de Educación Secundaria Obligatoria, PCPI y Bachillerato. También se encuentran en este edificio los servicios administrativos del centro. En el edificio anexo se encuentra el gimnasio para realizar actividades físicas y deportivas. Cuenta también con canchas polideportivas y zonas verdes.

En esta zona existe otro instituto de Educación Secundaria (IES Terra de Turonio) que no dispone de Bachillerato pero sí de un Ciclo Medio de Formación Profesional de la rama forestal. Además, hay dos centros públicos de Educación Primaria próximos al Instituto.

Con relación a la procedencia del alumnado del IES “Auga da Laxe” indicar que, a nivel general, los alumnos/as de la ESO son naturales de Gondomar y pertenecen a familias con un nivel socioeconómico medio-bajo. Además hay que destacar la presencia de alumnado inmigrante procedente principalmente de Sudamérica. En cuanto al alumnado de Bachillerato y FP, al propio alumnado del centro y de Gondomar se añaden alumnos procedentes de ayuntamientos próximos que vienen a cursar sus estudios al centro.

Desde el año 2010, la población no está creciendo. Debido al incremento del desempleo, los habitantes se están mudando a las ciudades más próximas donde encuentran mayores posibilidades de trabajo. La tasa de natalidad es inferior al 12%. Según análisis estadísticos del padrón del Ayuntamiento del año 2011, se aprecia un descenso de la población joven (0-14 años), mientras que la población en edad de jubilación crece progresivamente.

El mayor índice de desempleados se encuentra entre los 20-35 años. Lo que provoca un desánimo en nuestro alumnado respecto a sus posibilidades de futuro. Gran parte de las mujeres de la zona trabajan en empleos donde no cotizan a la Seguridad Social, en condiciones pésimas.

El acceso al mundo laboral de los jóvenes es tardío, sobre todo para los que poseen titulación superior, que tienen que salir de la zona para poder encontrar puestos acordes a sus estudios. Esto hace que muchos jóvenes no se muestren ilusionados a continuar sus estudios al término del instituto, debido a la desgana por abandonar el hogar familiar para buscar trabajo.

La dinámica cultural de la zona es baja y escasa, aunque en los últimos años desde el ayuntamiento y también desde los centros educativos de la zona, se está intentando incrementar. Ésta será una de las prioridades del presente Proyecto de Dirección.

d. Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo

Como aspectos relativos a la innovación a destacar dentro del IES “Auga da Laxe” cabe mencionar:

✓ Intercambios

Se impulsarán acciones con intercambios para el aprendizaje activo de lenguas extranjeras (inglés) con Dinamarca, Alemania, Polonia, Italia, Francia y Turquía, de modo que se proporcionará al alumnado un enriquecimiento cultural de gran calado. Intercambios coordinados por el departamento de Educación Física, que dispone de sección bilingüe, y en el que participarán los alumnos que cursen esta modalidad. Se potenciará la participación en programas europeos Erasmus+, recurso para ampliar el horizonte educativo del alumnado y para acercar el instituto a la dimensión europea de la educación, de modo que el alumnado conozca in situ diferentes metodologías y técnicas didácticas (“Organismo autónomo programas educativos europeos”, 2014).

Se han firmado programas de intercambio para el próximo curso con Viby Gymnasium de Aarhus (Dinamarca) para 2º de bachillerato, y otro programa de intercambio con el Instituto de Nagold (Alemania) para 1º de bachillerato. El programa Comenius “Little steps for a healthier world” (2013-15) con Turquía, Italia y Polonia. El próximo curso se llevará a alumnos/as a Sicilia en octubre y a Seyhler (Turquía) en mayo de 2015. Se ha aprobado un nuevo programa Comenius “Circus Eurolympia” que comprenderá hasta 2015 con socios de Gire (Francia), Waldbröl (Alemania), Denizli (Turquía) y Swiebodzice (Polonia).

En este curso se ha realizado un encuentro en Gondomar a principios de mayo y se fue a Gire (Francia) en junio.

Debido al éxito de estas experiencias, desde este proyecto se pretenderá la potenciación de estos intercambios buscando colaboración con otras comunidades educativas. De hecho, durante este curso se ha estado trabajando en la elaboración de un proyecto de intercambio con Rumanía, con el lema: inmigración y tolerancia.

Para subsanar las dificultades económicas que algunos alumnos/as puedan encontrar, sobre todo los que tienen menor poder adquisitivo en sus hogares, debido a que estos intercambios tienen asociados gastos extras para las familias (ropa, efectivo, equipaje, etc.), se buscará la colaboración de entidades locales (Ayuntamiento, organizaciones y empresas privadas) que puedan colaborar con el alumnado ya que éstos se convertirían en los mejores embajadores de las mismas en los países foráneos.

Siguiendo la línea de apertura europea del centro educativo, en la que el alumnado se familiariza con otros modelos educativos, se potenciará el aprendizaje de las lenguas extranjeras entre el profesorado (solicitando formación a la Administración, proponiendo grupos y seminarios permanentes, etc.) que permitan convertir el

Instituto en un centro plurilingüe con mayor número de secciones bilingües. Tal y como se recoge en la orden del 30 de junio de 2010 (DOG del 6 de julio de 2010) se consideran centros plurilingües aquellos que impartan en lengua extranjera áreas o materias no lingüísticas y que se comprometan a:

- Realizar las actividades de formación diseñadas por la Consejería de Educación y Ordenación Universitaria para estos centros, y participar en ellas.
- Participar y colaborar en el desarrollo de los procesos de evaluación del alumnado y de los centros plurilingües que la Consejería de Educación y Ordenación Universitaria organice.

Se dará apoyo al profesorado que pretenda impartir la materia en una lengua extranjera (adecuación de horarios, facilitación de medios, etc.). Al tiempo que se solicitará auxiliares de conversación en la lengua extranjera pertinente.

La previsión en los próximos cuatro años será la siguiente:

- ❖ Año 1 y 2: inicio de la formación del profesorado en lengua extranjera y mantenimientos de los intercambios europeos.
- ❖ Año 3 y 4: consecución de más secciones bilingües (existen previsiones de conseguir secciones en Tecnología y Biología) y solicitud de auxiliar de conversación, ampliando el número de intercambios con otros países (Rumanía).

✓ *Apoyo a la identidad lingüística*

Tanto el gallego como el castellano se presentan como lenguas cooficiales dentro de la Comunidad. Por ello, se está realizando un esfuerzo de acercamiento a toda la Comunidad Escolar de la lengua gallega, ya que su uso es minoritario dentro del centro, buscando un compromiso con su uso, con su potenciación y con su fomento, ya que el idioma de un pueblo se considera una convicción de carácter cultural y que, por lo tanto, debe y tiene que ser defendida y divulgada. Los elementos culturales presentan un valor educativo y la pertenencia a un grupo se convertirá en un elemento fundamental para su desarrollo (Reyero, 2001).

El IES “Agua de la Laxe” está inmerso en una comunidad lingüística de habla mayoritariamente castellana. Son muchos los alumnos y las alumnas con el gallego como lengua de partida que van cambiando de lengua en el instituto, bien por cuestiones de presión social, bien porque algunos de los ámbitos de su entorno (medios de comunicación, familia, escuela,...) sufren este mismo proceso de

conversión. En cuanto a la situación del profesorado, podemos encontrar un poco de todo: profesorado que emplea el gallego como lengua habitual, profesorado que lo emplea de una manera esporádica y profesorado que sólo en aquellas ocasiones en las que se le requiere lo hace. La situación sociolingüística del instituto es la de un centro de una villa próxima a una gran ciudad que, poco a poco, va perdiendo terreno en el tema de la lengua, a pesar de los esfuerzos realizados. Es necesario un trabajo más intenso de sensibilización y concienciación por parte de toda la Comunidad Escolar.

Se pretende conseguir el logro de capacidades idénticas para la utilización de cualquiera de las dos lenguas oficiales, lo que exige un esfuerzo educativo de carácter compensatorio en favor de la lengua propia del país, cuya versión internacional es hablada a cientos de millones de personas en el mundo global.

Para ello se favorecerá el uso del gallego en todos los ámbitos en los que sea posible, consolidando entre la Comunidad Escolar la idea de que el gallego puede vivirse desde todos los ámbitos educativos y sociales y no en compartimentos aislados, acercando a toda la Comunidad Escolar a la lengua gallega y comprometiéndola con su uso, con su potenciación y con su fomento, en especial por parte del alumnado como principal agente de dinamización en el centro.

Para ello será fundamental marcar unos objetivos a lograr durante la duración del período directivo:

1. Conseguir la inmersión lingüística para aquella gente sensible a la problemática de la Lengua.
2. Favorecer el empleo de las nuevas tecnologías y relacionar este hecho con la normalización de nuestra Lengua en estas nuevas vías de comunicación.
3. Abrir a la participación en las actividades todas aquellas personas interesadas en la dinamización de la Lengua, ya sean del centro, de la villa o de otras asociaciones culturales del Valle Miñor.
4. Fomentar el gallego desde la creatividad y la originalidad de propuestas, sin que esto signifique una menor rigurosidad en cuanto a la finalidad que se pretende.
5. Consolidar la idea entre la Comunidad Escolar de que el gallego puede vivirse desde todos los ámbitos educativos.

Para conseguir estos objetivos se propone la realización de una serie de actividades

que tienen como objetivo la dinamización, sensibilización y concienciación del mayor número de personas, tanto de la comunidad escolar como del entorno próximo. Así todas irán dirigidas a un amplio número de personas, tanto de dentro como de fuera de la comunidad, ya que se entiende que sólo actuando de una manera global es posible cambiar las inercias que suponen un abandono de la lengua.

- Actividades:

Rutas didáctico-lingüísticas: al mismo tiempo que se entra en contacto con la tierra y se potencia la actividad física, se habla en gallego. Se pretende con esta actividad abrir vías para que aquella gente que, por las razones que sean, aún no se suelta a hablar en gallego pero tiene sensibilidad hacia la lengua y a la cultura gallega, encuentre un lugar donde, de manera relajada, vaya poco a poco sumergiéndose en la realidad lingüística de Galicia. Esta actividad se desarrollará al largo de todo el curso. En concreto, se realizarán dos salidas y la actividad ocupará todo un día. Siempre se celebrará en fin de semana para favorecer el encuentro con las madres y con los padres del alumnado.

Los destinatarios son todos los miembros de la Comunidad Escolar e incluso otras personas de la villa que pudieran estar interesadas en la propuesta, de modo que se ponga en contacto el centro con el entorno.

Creación de punto de encuentro: el propósito de esta actividad es establecer momentos de encuentro para la comunidad escolar a partir de la celebración de actos conjuntos en los que tenga participación el alumnado y que puedan servir para despertar la conciencia del uso del gallego y la normalización del mismo, incluso en el ámbito escolar. Se planea la realización de un acto por trimestre.

Blog lingüístico: incorporación al campo de las nuevas tecnologías poniendo en marcha de manera dinámica y continuada un blog donde todo aquel miembro de la Comunidad Escolar que así lo desee pueda expresarse y contar todo aquello que pasa a su alrededor. Se nombrará a un grupo de alumnos/as como redactores y un conjunto de profesores como responsables. Cualquier alumno/a puede colaborar. Se convertirá en una herramienta vital para los nuevos tiempos donde se contará la realidad cotidiana del centro y cualquier otra cosa que tenga relación con la lengua, aunque ocurra a cientos o miles de kilómetros de distancia. (Ejemplo de Blog en ANEXO 1).

Mes de la lengua: se celebrarán una serie de actividades que fomentan desde diferentes aspectos de la cultura (la oralidad, la poesía, la música...) la lengua

gallega. Habrá actividades diferenciadas por ciclos que lleguen a todo el alumnado del centro y a toda la Comunidad Escolar (padres, madres, alumnado, profesorado...). Se programarán dos sesiones: La primera, relacionada con la oralidad (cuentacuentos) a cargo de algún contador o contadora. Esta actividad está programada para alumnado de 1º ciclo de la ESO. En la segunda se realizará un concurso de poesía. Dicha actividad se organizará con el alumnado de 2º ciclo de la ESO y contará con un trabajo previo en las clases a cargo del departamento de Lengua Gallega. Se celebrará un acto de entrega de premios que contará con alguna actuación musical o de teatro.

Joyas lingüísticas: se agasajará con un collar con una piedra propia de Galicia (cuarzo...) a toda aquella persona de la Comunidad Escolar (alumnado, padres, madres, profesorado...) que manifieste un compromiso de hablar, compartir y cuidar el uso de la Lengua en todos los ámbitos de su vida por un período de tiempo. Se pretende despertar la conciencia eco-lingüística en la Comunidad Escolar y, en este caso, esa piedra pretende simbolizar aquello que hay que hacer crecer fuerte en nuestro día a día: el valor de la lengua construido piedra a piedra por cada uno. Se incluirá una pequeña tarjeta donde habrá alguna cita relativa a la Lengua.

Nuestra lengua está presente: se pretende trabajar con esta propuesta en el terreno audiovisual y de las nuevas tecnologías. Se realizarán una serie de cortos o historias relacionadas con situaciones cotidianas. El alumnado de informática colaboraría con el montaje de los vídeos. Se continuaría así con la línea de presentar el gallego como una señal de identidad con la que presentarse al mundo.

Intercambios: se trata de realizar un intercambio con otro centro de la comunidad autónoma de modo que el alumnado participante tenga la posibilidad de establecer contacto con alumnos/as de otras realidades sociolingüísticas. Esta actividad consta de varias fases: una primera de puesta en contacto entre el alumnado con la puesta en común de las actividades que realizan los equipos y una segunda en la que se realizarán dos encuentros de convivencia en cada localidad con visitas de interés cultural, artístico y natural.

Voluntarios por la lengua: consiste en formar un grupo integrado por alumnado, profesorado y padres y madres de la Comunidad Escolar que les prestarán un servicio de ayuda para mejorar la competencia oral en gallego a otras personas de la Comunidad Escolar o de la villa que, o bien porque vienen de fuera o porque aun siendo gallegos/as quieren profundizar en sus conocimientos de la lengua, solicitan formar parte del programa. El programa se basará en la formación de parejas de un

mismo perfil (estudiantes con estudiantes, adultos con adultos) en la que uno será voluntario y otro la persona solicitante de ayuda para la mejora de su gallego. El compromiso será que cada una de esas parejas quede un mínimo de 3 sesiones de una hora para intercambiar opiniones en gallego, a partir de las actividades que ellos/as mismos/as escojan libremente en función de sus gustos. Así, podrán quedar para ir a dar un paseo, ir a merendar o a cenar, visitar una exposición, asistir a un acontecimiento deportivo. Se sabe la dificultad de poner en marcha una iniciativa de este tipo en un centro de enseñanza pero se cree que vale la pena emprenderla aunque la respuesta no sea masiva.

Limpiamos el río: consistirá en hacerse cargo de un trecho del río Miñor de 500 metros justo en el centro de la villa para ocuparse de su cuidado y mantenimiento. Para eso se crearían unas brigadas de control y vigilancia que, una vez al mes, darían un paseo por el río para ver si encuentran algún tipo de problema que sea necesario comunicar (vertidos incontrolados) y para hacer limpieza de aquellos objetos que se encuentren en las orillas (plásticos, latas) y que pueden contaminar o hacer que el río no presente un aspecto adecuado. Servirá para fomentar la socialización, los proyectos comunes y la convivencia. Podrán invitar al desarrollo de la actividad a otros alumnos o alumnas del centro. Se contará, en cualquier caso, con la ayuda de un profesor voluntario para asesoramiento y con profesorado del departamento de biología y geología para la formación del alumnado.

✓ Puesta en marcha de un Plan de integración TIC

Actualmente en el IES se está potenciando el uso de la web del centro como web referente de noticias y de actualidad de la comunidad educativa, compartiendo información con el alumnado, profesorado y familias.

La potenciación de las TIC será, por lo tanto, una de las pautas primordiales del Proyecto presentado ya que se vive en una sociedad de cambio donde las formas de comunicación, de aprender, de información han cambiado gracias a las TIC. El centro debe responder y adaptarse ante estos cambios (Marcelo Gracia, 2011).

Ilustración 1

The screenshot shows the website of IES Augadalaxe. The header includes the logo and navigation links like 'Mapa do sitio', 'Portal educativo', 'SEM Correo', 'Web de dinámicas', 'Aula virtual', and 'Galería'. A search bar is present with the text 'Buscar neste sitio:'. The main content area is divided into several sections:

- Iniciar sesión**: A link to log in.
- O centro**: A list of links including 'Localización', 'Documentos do Centro', 'Organigrama', 'Consello escolar', 'Profesorado', 'Secretaría', 'Documentos', 'Web antiga', and 'O centro en Facebook'.
- Alumnado**: Links for 'Bolsas' and 'Taboleiro'.
- País/Nais**: Links for 'ANPA', 'Actividades', and 'Novas'.
- CAENDARIO DE EXÁMENES DE SETEMBRO**: A section for the September exam calendar, with a link to '1 adxunto'.
- LIBROS DE TEXTO PARA O CURSO 2014-2015**: A section for textbooks, with a link to '1 adxunto'.
- Datos de matrícula para o curso 2014-2015**: Information about enrollment, including 'Período ordinario' (30 de xuño ó 10 de xullo) and 'Período extraordinario' (5 ó 10 de setembro).
- Horario**: Information about the school schedule, 'Luns a venres de 09:30 a 14:00', and the contact 'Fernando Rodríguez Fernández'.
- Xornada de Portas Abertas**: Information about an open doors day.
- Eventos**: A calendar for July 2014, showing dates from 1 to 31.
- Actividades**: A list of activities including 'Escolares', '1º ESO', '2º ESO', '3º ESO', '4º ESO', '1º Bacharelato', '2º Bacharelato', 'Ed. física', 'Idioma estranxeiro', and 'Complementarias'.
- Biblioteca**: Links for 'Animación á lectura' and 'Recomendámosche'.
- Innovación**: A section for innovation.

Extraído de <http://www.edu.xunta.es/centros/iesaugadaLaxe/>

Sin duda, la educación debe adaptarse a la sociedad de la información, propia del siglo XXI. Se presentan nuevos desafíos pedagógicos ante un nuevo perfil de alumnos y alumnas, los nativos digitales, fruto de esta sociedad tecnificada. Ante estos desafíos se precisan diferentes medios educativos que aprovechen las ventajas didácticas de la Web 2.0. Es por esto que la aplicación de las TIC al trabajo del aula se convierte en una pieza clave en la educación y formación de las nuevas generaciones. Convertiremos el IES en un centro innovador con TIC, que tenga las siguientes características (Paredes et al, 2009):

- ✓ Un currículo basado en proyectos mediante TIC.
- ✓ Apertura a la sociedad y al entorno, publicando información sobre las características del centro y su funcionamiento
- ✓ Una estructura organizativa adecuada para el uso de TIC, con coordinadores de TIC y formación al profesorado.
- ✓ Innovación y proyectos colaborativos con el entorno y la sociedad a través del uso de TIC.

La dotación del centro ha mejorado considerablemente y actualmente dispone de los recursos necesarios para poder poner en práctica el Plan. Así cuenta con veinticinco espacios, aulas habituales de clase, incluida la biblioteca, con conectividad a la Red. Otros tres espacios (departamento de orientación y dos seminarios) también están conectados a la red, así como la sala para el profesorado, el salón de actos, la

secretaría, los tres despachos del equipo directivo y la conserjería.

La dotación material es la siguiente: ordenador personal y proyector multimedia: 23 aulas. Pizarra digital interactiva (PDI): 3 aulas, informática, general I y general II.

El aula de informática cuenta con veintiséis puestos de trabajo más el ordenador para el profesorado. La biblioteca con seis ordenadores personales para consultas y trabajo del alumnado y un ordenador para su gestión.

Hay 12 ordenadores del aula de informática y tres en la sala del profesorado que disponen de arranque dual, Linux o Windows, y uno en la sala del profesorado, con sistema operativo Ubuntu. Los demás han instalado el sistema operativo Windows, versión XP o versión 7.

Se fomentará el desarrollo web: Además de la página web del centro se posicionará el mismo en redes sociales tipo Facebook, Twitter, Google +, siendo imprescindible designar un *Community Manager* que gestione la actividades del instituto en la red (UNIR, 2014a) potenciando el desarrollo del aula virtual, para lo que se solicitará formación a la administración en materia de TIC y se formará grupos de trabajo para el desarrollo del aula virtual. Al tiempo, se creará una comunidad de intereses entre profesorado que tenga una buena competencia TIC con el objetivo de dinamizar la integración de las TIC y prestar un apoyo rápido a los miembros de la comunidad con menor conocimiento en TIC.

Para potenciar el uso de las TIC en el centro, en esta candidatura se propondrá la consecución de diferentes objetivos, propuestos para el centro, profesorado, alumnado y comunidad educativa:

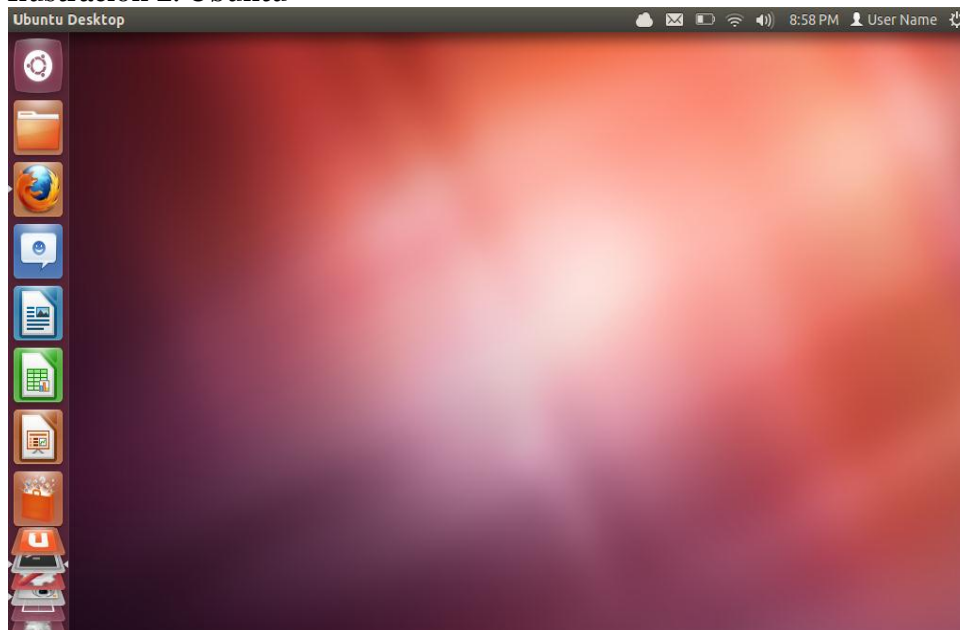
Objetivos con relación al centro:

- Favorecer el uso de las TIC como una herramienta de trabajo, tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje con los alumnos/as como en el trabajo general del profesorado: programaciones, memorias, materiales, aplicaciones, realización de cursos y actividades de formación permanente online, etc.
- Apoyar la búsqueda de información en la red y la valoración crítica de la misma, como un elemento de conocimiento del mundo y de formación de los alumnos/as como personas.
- Potenciar actividades de participación de toda la Comunidad Educativa en las diferentes actividades del centro: página Web, actividades culturales, etc.

Objetivos con relación al profesorado:

- Utilizar las TIC como una herramienta más del trabajo personal y del aula.
- Mejorar la competencia en la utilización de los medios informáticos y audiovisuales de los que dispone el centro. La mayoría de las aulas cuentan con ordenador, proyector y conexión a internet, algunas con encerado digital; por lo que se potenciará su uso en la práctica docente.
- Alcanzar destreza en la consulta y localización de información en la red (páginas web, foros, listas de distribución, blogs, etc.).
- Facilitar, animar y valorar el uso del aula virtual, así como la elaboración de materiales didácticos propios a través de aplicaciones multimedia, presentaciones, etc.
- Facilitar el acceso a esta herramienta al alumnado con necesidades especiales de apoyo educativo y en las tareas de apoyo y refuerzo de aprendizajes.
- Proponer cursos de formación según las carencias detectadas.
- Participación del profesorado en la creación y mantenimiento de blogs, y en la dinamización de la página web del centro.
- Favorecer el uso de Linux, especialmente del sistema operativo Ubuntu, y el software libre como el Open Office o Libre Office; para dibujo, el programa Inkscape; para retoque fotográfico, Gimp; Freemindshare para hacer mapas conceptuales, etc.

Ilustración 2. Ubuntu



Extraído de http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Ubuntu_releases#mediaviewer/File:Ubuntu1404.png

Objetivos con relación al alumnado:

- Utilizar las posibilidades de las TIC para facilitar los procesos de aprendizaje: programas didácticos, entornos de aprendizaje autónomo, utilización de enciclopedias en la red...
- Favorecer el intercambio de información entre diferentes grupos, centros o países.
- Incitar la búsqueda, análisis y selección de información a través de Internet.
- Fomentar la capacidad crítica y contextualizada de las informaciones obtenidas.

Objetivos con relación a la comunidad educativa

- Conversión de la página web del instituto en un portal de información y comunicación.
- Facilitar documentos, formularios e impresos de uso frecuente para la comunidad educativa.
- Continuar incorporando material didáctico de los diferentes departamentos al aula virtual.
- Optimización de recursos y espacios.

Para la consecución de los diferentes objetivos se proponen diferentes iniciativas.

En el uso del aula de informática se priorizarán las necesidades de las disciplinas Informática de 4º ESO, TIC de 1º de bachillerato y Tecnología (1 hora semanal). El profesorado que desee utilizar el aula en las horas disponibles se anotará cada semana en un libro-registro que figura en la sala del profesorado. En esta aula se instalará, además del software genérico, aquel que soliciten los profesores/as que imparten clase en ella.

En relación a la comunicación interna, indicar que las convocatorias de claustros, consejos escolares, reuniones, etc. se harán enviando un correo electrónico a cada componente y se pondrá la convocatoria impresa en la sala del profesorado.

Se empleará el correo electrónico para enviar documentación e informaciones que le puedan interesar al profesorado. En el sentido inverso, el profesorado podrá enviar documentación al centro a través de este medio.

Actualización y dinamización del sitio web dinámico Drupal del centro, aula virtual, y Facebook.

Los departamentos didácticos publicarán la programación (la parte pública) en el apartado correspondiente de la página web del centro, así como las actividades complementarias y extraescolares que programen y otras noticias que consideren. Cuando sea de interés promover la noticia a la página principal se lo comunicarán al responsable de la página por e-mail.

Las fotos y vídeos las publicarán en el Facebook del instituto, informando de la subida a través de la página web.

Los materiales que elaboren los departamentos los subirán al aula virtual, junto con otros recursos que consideren de interés.

El profesorado dispondrá de un apartado en la página web. Se publicarán también PDF rellenables de documentos de uso del profesorado (justificación de faltas, propuesta de actividades, propuesta libros de texto, etc.)

El alumnado podrá publicar información, tanto en el Facebook, Twitter, Google+, (sobre todo audiovisual), como en la página web del centro, donde se dispondrá de un apartado específico.

La secretaría publicará las informaciones administrativas de carácter general que afecten a toda la comunidad educativa (plazos de matrícula, bolsas de estudio...) y subirá a la página aquellos impresos que considere de interés.

En relación a la comunicación con las familias, indicar que habrá un apartado en la

página web a la disposición de la AMPA, para que las familias puedan participar de la vida del instituto. El responsable de la página asesorará al AMPA para facilitar su uso.

Los/las tutores/as informarán a las familias a través de correo electrónico, para lo cual estarán habilitadas cuentas de correo para esta tarea.

Se impulsará el uso del “Espacio Abalar” (espacio web de la Consejería para el intercambio de documentación), para lo que se instalarán las aplicaciones necesarias y se informará a la comunidad educativa para que las familias puedan registrarse y recibir toda la información a través de móvil o correo electrónico (faltas, notas, interactuar con las tutorías...) de manera automática al hacer los registros correspondientes.

Hay que detenerse también en la formación del profesorado: el responsable de la página web, aula virtual, Facebook... publicará documentos sencillos para formar a los usuarios sobre estos recursos, y hará labores de asesoramiento en la medida de sus posibilidades.

El responsable del mantenimiento informático publicará documentos sencillos para el buen funcionamiento del aula de informática, y otros espacios donde se utilicen recursos TIC. Organizará también la recogida de los documentos gráficos de las actividades extraescolares y complementarias, colaborando en la formación del profesorado en este campo.

Para el éxito del proyecto será imprescindible difundirlo hacia el entorno: la Dirección del centro, en las reuniones de inicio de curso, informará a las familias y las invitará a participar de los objetivos de este Plan y los/las tutores/as informarán al alumnado cada curso del Plan TIC.

Para determinar el éxito del plan será fundamental realizar una evaluación del mismo. Así, en el Claustro y en el Consejo Escolar de fin de curso se hará una evaluación del Plan General Anual, donde se incluirán actividades previstas para ese año del Plan TIC (previo informe del responsable de las TIC), con vistas a emprender las acciones correctoras para el próximo curso que sean necesarias.

e. Aspectos relativos al modelo pedagógico del centro educativo

En relación al modelo pedagógico presente en el centro, indicar que se fomentará una metodología educativa adecuada a las necesidades y demandas del alumnado, aspecto que se presenta como fundamental para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los recursos cobran gran importancia, ya que proporcionan

a los estudiantes un soporte sobre el que desarrollar sus aprendizajes. Ahora bien, el éxito de estas metodologías y recursos innovadores dependen en gran medida de la forma en la que el profesor oriente el proceso dentro de la estrategia que está utilizando y de la capacidad para convertir dicha innovación en una práctica habitual (Rivas Navarro, 2000).

La estrategia didáctica con la que el profesor facilite los aprendizajes de los estudiantes estará integrada por una serie de actividades que favorezcan la interacción de los alumnos con diferentes contenidos, de modo que el docente ofrecerá al alumnado las mejores o más adecuadas condiciones para que éste aprenda, siempre que, como indica Hernández Hernández (1989), éste quiera, sepa y pueda aprender, ya que el docente facilita el aprendizaje, pero no puede aprender por sus alumnos/as.

Desde el centro se fomentan estrategias que proporcionen al alumno/a motivación, información y orientación para realizar sus propios aprendizajes teniendo en cuenta los siguientes principios:

1. Consideración individual del alumno: estilos cognitivos y de aprendizaje.
2. Considerar motivaciones e intereses de los estudiantes buscando que las clases sean amenas.
3. Organizar el aula en lo que se refiere a espacios, materiales didácticos y tiempo, para conseguir un proceso de enseñanza-aprendizaje lo más eficiente posible.
4. Mostrar un estilo beligerante o neutral, según la situación.
5. Emplear metodologías activas donde se aprenda por medio de la práctica, de modo que el alumnado aprenda desde sus errores y construya nuevos aprendizajes a partir de sus fallos, controlando así sus aprendizajes.
6. Tener presente que el profesor es el guía que facilita el aprendizaje.
7. Se fomentará el trabajo colaborativo y compartido como camino hacia el éxito.

A la hora de realizar evaluaciones de estos aprendizajes se tendrá en cuenta que el aprendizaje es un proceso de construcción de nuevos conocimientos a partir de conocimientos anteriores, donde conectar la experiencia personal y el conocimiento base del estudiante dentro de un contexto social donde él construye su propio conocimiento, como se refleja en la teoría de Vygotsky (1978), a partir de la

interacción con otras personas. Por lo tanto, en el proceso de evaluación se realizará una evaluación inicial, procesual y final, para poder abarcar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se valorará la importancia de llevar a cabo un aprendizaje colaborativo donde los alumnos trabajen en grupo para aprender conjuntamente. Aprendizaje distribuido donde alternaremos actividades de distinto tipo y aprendizaje cooperativo donde se respetarán y se tendrán en cuenta las opiniones y aportaciones del grupo (Papalia, Feldman y Martorell, 2012).

f. Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión

Órganos y tareas

✓ Órganos de gobierno

Tomando como base el Decreto 324/1996, del 26 de julio (DOG del 9 de agosto de 1996) donde se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria Obligatoria, se realizará la siguiente distribución de los Órganos de gobierno en el IES “Auga da Laxe”:

Órganos unipersonales: constituyen el equipo directivo del instituto. Realizarán sus funciones de forma coordinada y serán nombrados por cuatro años desde su nombramiento.

Director

Vicedirector

Jefe de estudios

Secretario

Director: el director del IES debe favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a las alumnas y los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar; realizará funciones de planificación (PEC y Plan de centro); de organización: distribuye y define labores; de coordinación: armoniza y sincroniza actividades; de ejecución: toma decisiones; y de control: evalúa la eficacia del proceso educativo (Gairín y Darder, 2001).

Vicedirector: nombrado por el director. Representa al centro en actividades

culturales, se encarga del ajuste (cantidad y acomodo temporal) de las actividades extraescolares que se hacen fuera del centro, así como de la promoción de actividades interdisciplinares y culturales.

Jefe de estudios: ejerce funciones de coordinación y control de la actividad docente del centro. Sus funciones se clasifican en funciones pedagógico-didácticas: programación de actividades; técnico-organizativas: coordinación de estructuras como ciclos, departamentos, confección de horarios, etc.; de carácter administrativo: vela el cumplimiento de horarios, recursos, etc. (Gairín y Darder, 2001).

Secretario: realiza las funciones administrativas del centro. Se encarga de llevar las cuentas del instituto y administra los recursos económicos (Gairín y Darder, 2001).

Órganos colegiados: Consejo escolar y Claustro de Profesores (Decreto 324/1996, del 26 de julio, DOG del 9 de agosto de 1996).

Consejo escolar: es el órgano de participación de todos los sectores de la comunidad educativa en el funcionamiento del instituto.

El Consejo Escolar en el IES “Auga da Laxe” estará integrado por:

1. Director: presidente.
2. Jefe de estudios.
3. Representante del ayuntamiento, con voz pero sin voto.
4. Siete profesores/as elegidos por el Claustro.
5. Tres representantes de los padres.
6. Cuatro representantes de los alumnos.
7. Un representante del PAS.
8. Secretario del centro, con voz pero sin voto.

La organización y supervisión del procedimiento de elección de sus miembros es función de la Junta electoral. Sus competencias se recogen en el artículo 3 del decreto 92/1998. La forma de efectuar las votaciones se recogen en el decreto 92/1998, artículos 34-35-36, 39-40-41, 47-48-49. Las atribuciones del Consejo vienen reguladas en el título II, capítulo III, artículo 44-45.

Claustro de profesores: está compuesto por todos los profesores/as asignados al instituto. Su funcionamiento se recoge en el título II, capítulo IV, artículo 50-51-52. Su responsabilidad se centra en planificar, coordinar, decidir e informar de todos los aspectos docentes del centro. Sus competencias están recogidas en el artículo 47.

✓ **Órganos de coordinación docente**

Atendiendo al decreto 324/1996, del 26 de julio, DOG del 9 de agosto de 1996, Título III, Capítulo I-V, se establecerán los siguientes órganos de coordinación docente:

Departamentos

De actividades complementarias y extraescolares (Título III, Capítulo III): promueven y organizan las actividades complementarias realizadas en horario lectivo y las extraescolares, de carácter voluntario que se realizan fuera del horario lectivo. Como jefe del mismo se encuentra el Vicedirector, y en función de la actividad tendremos un profesor/a y alumnos/as responsables de las mismas.

Departamentos didácticos (Título III, Capítulo IV): formados por los profesores/as que imparten las diferentes enseñanzas. Cada departamento está formado por los profesores que imparten asignaturas asignadas al departamento. Los departamentos del centro son: Biología y Geología, Economía, Educación física, Filosofía, Física y Química, Historia, Lengua Castellana, Lengua Francesa, Lengua Inglesa, Lengua Gallega, Latín y Griego, Matemáticas, Música, Orientación, Plástica y dibujo, Religión católica, Tecnología.

Departamento de orientación: Además del orientador y jefe/a de departamento formará parte del departamento un tutor/a de cada uno de los niveles propuesto por la CCP y designado por el director y el profesor/a de apoyo para atención al alumnado con necesidades educativas.

El jefe/a de departamento actuará en colaboración con el equipo directivo, jefes/as de departamentos didácticos y tutores/as, dependiendo del jefe de estudios.

✓ **Otros órganos:**

Tutores (Título III, Capítulo II, artículos 58 a 59).

Los tutores/as los asigna el director del instituto, tras propuesta del jefe de estudios de entre los profesores/as que impartan docencia en el grupo (Título III, art. 58). Las funciones vienen recogidas en el Título III, artículo 59.

Comisión de Coordinación Pedagógica (Título III, Capítulo V).

La comisión de coordinación pedagógica (CCP) estará formada por el director, que será su presidente, el jefe de estudios, los jefes/as de departamentos, coordinador del equipo de normalización lingüística, el profesor/a de apoyo a

alumnos con necesidades educativas especiales. Las competencias de la CCP estarán reguladas en el artículo 77.

✓ **Órganos funcionales**

Delegados y Junta de Delegados

Todos los aspectos relativos a la junta, tales como funciones, componentes o competencias, se recogen en el Título V del Decreto 324/ 1996 del 26 de julio en los artículos comprendidos desde el 107 al 115. La elección de delegados y subdelegados se hará por sufragio directo, secreto y no delegable durante el primer mes del curso escolar. El delegado formará parte de la junta de delegados. El subdelegado sustituirá al delegado en caso de ausencia o enfermedad. De entre los delegados será elegido uno que presidirá la junta de delegados.

Documentos de organización y gestión

A la hora de elaborar los documentos del instituto hay que detenerse en la autonomía que aportan tanto la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006), la cual reconoce en el Título V (Participación, autonomía y gobierno de los centros) y en su Capítulo II (Autonomía de los centros), como a la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE, 2013), donde se indica que 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.

De esta autonomía se deriva la necesidad de conocer la diferente documentación que condicionará los procesos del centro, donde se mostrarán los aspectos definidores del modelo de gestión, de su organización y de su práctica educativa.

Se dispondrá de diferentes tipos de documentos: documentos de planificación educativa (PEC, PCC, PGA, RRI, MA, etc.), que, independientemente de su finalidad y función, se les considera documentos institucionales porque muestran las intenciones del centro como institución, de ahí que, basados en la normativa educativa vigente, son de obligado cumplimiento para todos los integrantes de la comunidad escolar. Otros documentos elaborados en el centro responden a distintas situaciones de la actividad de un centro docente. Entre todos ellos, destacar por su importancia y obligatoriedad los que, anualmente, deben elaborarse: el Documento de Organización del centro (DOC), integrado en la PGA pero con relevancia propia, y los de gestión económica, como son el proyecto y el presupuesto económico. El proyecto económico, en el marco de la autonomía de gestión económica reconocida a los centros públicos en el artículo 123 de la LOE (y

de la LOMCE), es un documento anual en el que se integran el presupuesto del centro, el estado de los ingresos y gastos, la cuenta de resultados, el balance, la financiación, y en el presupuesto económico, los distintos tipos de ingresos según su procedencia (los propios, los de la Consejería de Educación y, si es el caso, otros) y los gastos (bienes corrientes y servicios, adquisición de material inventariable, inversiones, etc.) (UNIR, 2014b).

De acuerdo a su aplicación en un plano temporal, los documentos de gestión directiva pueden diferenciarse entre los de a medio y largo plazo y a corto plazo. Para Gairín (1991), los documentos a medio y largo plazo conceden estabilidad a los planteamientos institucionales del centro, y a corto plazo, favorecen su realización.

Como documentos de medio-largo plazo se dispone de:

- Proyecto Educativo de centro (PEC): documento institucional de planificación educativa que establece los valores, los objetivos y las prioridades de actuación del centro (artículo 121 de la Ley Orgánica de Educación, LOE, 2006, y de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, LOMCE, 2013). Los cambios significativos en la práctica educativa del centro, los principios y valores que lo identifican, la participación en innovaciones y programas educativos, etc., deben tener su reflejo en el PEC, de forma que todos los miembros de la comunidad escolar los conozcan, los asuman y los practiquen. Para Ruiz (2011), el PEC «entronca con tres principios directores para su realización: autonomía pedagógica y organizativa, adaptación “al” y consideración “del” entorno, e identidad». El director es el responsable de su elaboración y aprobación, y el Consejo Escolar, de su evaluación.
- Proyecto Curricular de Centro (PCC): adapta el currículo oficial a sus características a partir de los principios establecidos en el PEC. Es un conjunto de actuaciones educativas coordinadas e interrelacionadas por medio de las que concretan y desarrollan las prescripciones curriculares establecidas legalmente. Para Grau (2005), «el Proyecto Curricular de centro encuentra su máxima justificación en la necesidad de garantizar una actuación coherente, coordinada y progresiva de los equipos docentes que favorezca el adecuado desarrollo de los alumnos». Con la LOMCE (2013) se indica que en los centros públicos el director es el responsable de su elaboración y aprobación (artículo 132, letra l), no se modifican las competencias atribuidas al Claustro de profesores en la LOE (según el

artículo 129, letra b, aprobar y evaluar la concreción del currículo), y reduce las del Consejo Escolar en este aspecto (evaluación de los proyectos del centro, entre los que se encuentra el PEC, y en el que se integra el PCC), y la Inspección Educativa, de su supervisión.

- **Reglamento de Régimen Interno (RRI):** documento institucional que deriva de la autonomía de la que gozan los centros docentes (artículo 120 de la LOE y de la LOMCE), y que debe incluir las normas que garanticen el cumplimiento del Plan de Convivencia (artículo 124 de la LOE). La LOMCE ha desarrollado más el artículo 124 de la LOE y ha modificado lo relativo al Plan de Convivencia, que lo incorpora a la PGA. Para Vera, Mora y Lapeña (2006), el RRI es el «documento de gestión de medio y largo plazo que de una manera clara y coherente con la legislación educativa vigente y el proyecto educativo del centro explicita la formalización de la estructura organizativa del centro y reglamenta su funcionamiento, con el fin de regular y optimizar la convivencia de los miembros de la comunidad educativa y desarrollar con eficacia las finalidades y los objetivos propuestos». El director es el responsable de su elaboración y aprobación, mientras que el Consejo Escolar lo es de su evaluación (se mantienen las competencias en ese aspecto del Claustro de profesores).

Entre los documentos a corto plazo figuran la PGA, la MA, el DOC, las programaciones didácticas, el proyecto económico, el presupuesto económico, los planes anuales de mejora, etc.:

- **Programación General Anual (PGA):** de acuerdo a lo establecido en el artículo 125 de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) y de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, (LOMCE, 2013), y en el marco de la autonomía de gestión que ambas reconocen a los centros docentes, es el documento de planificación educativa a corto plazo que recoge «todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados», y que todos ellos deben elaborar. Además de esos aspectos, la LOMCE ha incluido el Plan de Convivencia, que en la LOE formaba parte del Proyecto Educativo de centro (PEC). Para Ruiz (1997), la PGA «es un documento redactado por una comisión de representantes de la Comunidad Educativa de un centro en el que se presenta un proyecto de actuación de todos los responsables de la educación escolar de unos alumnos, para alcanzar unas metas educativas claramente

definidas».

- La Memoria Anual (MA): la PGA y la MA son documentos institucionales de un mismo proceso o ciclo de planificación educativa: si el objetivo de la PGA es propiamente la planificación (se elabora a principio de curso para ese curso), el de la MA es la evaluación de esa planificación (se elabora al finalizar el curso). En última instancia, es el documento que recoge la evaluación del centro efectuada por el propio centro. Con la MA se inicia de nuevo el ciclo de planificación, ya que de sus conclusiones y propuestas partirá la elaboración de la nueva PGA del próximo curso. Para Gairín (1991), la Memoria Anual «evalúa directamente la PGA e indirectamente la viabilidad y posibilidad de los planteamientos institucionales a medio-largo plazo (PEC, PCC y RRI)».
- Documento de Organización del centro (DOC): documento institucional a corto plazo integrado en la Programación General Anual (PGA), pero con relevancia propia por la información que proporciona, y que tiene como objetivo ofrecer a la Administración educativa información de tipo técnico del centro (horarios, resultados académicos, organización, etc.). Es un documento de obligada cumplimentación por todos los centros docentes. La responsabilidad de su elaboración anual, así como de la veracidad de sus datos, recae en el director. Por su carácter anual, las distintas administraciones educativas suelen dar indicaciones para su elaboración a través de las instrucciones de principio de curso que remiten a los centros.

g. Liderazgo y gestión del centro educativo

Se permanecerá muy atento a la diferencia entre dirección y liderazgo. Con el presente proyecto de dirección se aspira a acceder a la dirección del Instituto de Enseñanza Secundaria “Auga da Laxe”, pero ser elegido como director no implica automáticamente convertirse en el líder del centro. El poder del director es un poder de bases formales, es decir, la legislación le concede una serie de poderes y una serie de capacidades, pero no existe legislación que le otorgue el liderazgo del centro.

Tradicionalmente, la dirección de los centros se entendía como un liderazgo autoritario donde el director imponía su autoridad y hacía cumplir sus disposiciones a sus subordinados; el régimen militar imperaba en el centro. Con el paso de los años, este estilo directivo ha ido evolucionando y actualmente se basa más en la calidad. Para el fomento de esa calidad en los centros, las competencias del director han cambiado con el paso de los años y valores como el carácter abierto y confiado,

la humildad, la apertura y accesibilidad han ido ganando puntos y han cambiado la concepción de la figura del director, acercándose al papel del director que se ejercerá desde esta dirección, donde se buscará siempre un liderazgo democrático en el que las nuevas propuestas sean bien acogidas y celebradas. (Arias y Cantón, 2006).

Otro aspecto fundamental en el instituto, y que la dirección actual pone en práctica con gran acierto, es el ejercer un liderazgo compartido y diferenciado, donde la dirección interactúa de modo diferente según las situaciones, pero siempre conjuntamente. Dentro del ámbito administrativo se encarga de tareas de planificación, analizar legislación, marcar normas de funcionamiento. En el ámbito ejecutivo, orienta su actuación hacia la consecución de resultados eficientes. En ambos casos, alternarán actitudes integradoras y que desarrollen la iniciativa y el carácter emprendedor de los subordinados, tal y como indican Metcalfe y Richards (1987), citados por Arias y Cantón (2006).

Desde la posición de directores hay que convertirse en líderes del centro, pero el poder de liderazgo es un poder de bases informales. Como líderes se ha de apoyar y facilitar los esfuerzos que otros inician (Arias y Cantón, 2006).

En el IES “Auga da Laxe” la autoridad estará directamente asociada a la confianza. La comunidad escolar tendrá confianza plena en la dirección del centro y, sin duda, esta confianza lleva a una resolución eficaz y rápida de las dificultades que surgen en el día a día de una organización escolar. Los problemas que surgen en el centro educativo fruto de la convivencia y del trabajo diario serán atajados cuanto antes, y para ello es fundamental la confianza entre los diferentes agentes (profesores, directivos, PAS, familias). Esa confianza derriba las barreras que dificultan la comunicación en los centros y la comunicación es el elemento de resolución de conflictos por excelencia. Se pretende crear un centro donde la comunicación sea continua y directa entre todos los agentes implicados en la educación de los alumnos. El fomentar un clima de trabajo agradable será vital, ya que contribuirá en gran medida a facilitar la innovación y el cambio en el centro (Martín, 2000).

Se gestionará el centro buscando la coordinación entre departamentos y docentes con el objetivo de unificar contenidos comunes impartidos en materias diferentes y con la idea de presentarle al alumnado un currículo más coherente, al tiempo que se planificarán, con la participación del profesorado, los calendarios de exámenes y evaluaciones.

Otro aspecto fundamental que ocupará el tiempo directivo será la innovación. Como cabeza representativa del centro, el director, a la hora de llevar a cabo en el centro

labores de innovación educativa, estará siempre en primera línea. Álvarez (1996) indica que las tareas rutinarias limitan el tiempo de investigación e innovación de las direcciones y Montero (2007) indica que la profesionalización de la dirección es una manera para que el director pueda disponer de más tiempo para labores más propias que las administrativas. Sin embargo, el éxito de la dirección no está tanto en esa profesionalización sino en la capacidad de delegar y compartir responsabilidades entre los demás miembros del equipo directivo y entre los demás miembros de la comunidad escolar en general.

A la hora de ejercer un liderazgo efectivo se tendrá en cuenta el liderazgo situacional de Blanchard (2007), donde el líder necesita dominar una serie de habilidades: capacidad de diagnóstico, flexibilidad y capacidad de comunicación. El trabajo del director se convierte, en la mayor parte de los casos, en trabajos de gestión de equipos: el equipo directivo, el equipo de profesores, la comunidad de padres y madres, el alumnado, etc. En definitiva, un director-líder debe gestionar un grupo de un modo lo más efectivo posible. Las cinco etapas que identificó La Coursiere, permiten una buena gestión de los equipos. Según la etapa donde se encuentre el equipo (de orientación, insatisfacción, integración, producción y finalización), el estilo de dirección se modificará.

La dependencia del líder en la etapa de orientación lleva a ejercer un liderazgo directivo, donde se enseña y se dirige. Cuando los equipos entran en la fase de insatisfacción, la moral baja y el liderazgo será de entrenamiento, con un estilo instructivo. Cuando se resuelven los problemas, en la fase de integración, se ejercerá un liderazgo de apoyo, al igual que en la fase de finalización, ya que al terminar una tarea se pueden generar desilusiones y pérdidas de ilusión. Destacar también que en la etapa de producción, cuando los equipos funcionan a pleno rendimiento, el liderazgo será de delegación, dando responsabilidades al grupo (Blanchard, 2007).

En definitiva, al gestionar un equipo resulta de vital importancia dar poder a ese equipo para que él mismo se implique en la tarea, tome responsabilidades y actúe de una manera efectiva, entendiendo que en un centro muchas veces se trabaja en grupo, pero sin duda lo importante es hacerlo en equipo, donde todos trabajen en una tarea en común y el trabajo de cada individuo contribuye al proyecto global (Hayes, 2002), que no es otro que el completo desarrollo del alumnado.

h. Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica

La participación e implicación de los padres en la vida del centro se concreta

en el IES “Agua da Laxe” de tres formas:

✓ Tutorías

Cualquier padre madre o tutor legal puede intercambiar información con el tutor/a siempre que lo considere oportuno tras previa cita, ya que todos disponen de una hora semanal de atención a las familias. De igual modo, también se pueden reunir con cualquier otro profesor/a ya que tendrán una hora semanal para atender a las familias de sus alumnos.

✓ Consejo Escolar

El Consejo Escolar es el órgano de representación de las familias.

✓ Actividades Extraescolares

Las familias pueden colaborar en la vida del instituto por medio de las diferentes actividades que se organizan y de las que tendrán oportuna información. Para potenciar estas actividades, en el presente proyecto de dirección se sentarán las bases para establecer una estrecha relación con las familias del alumnado, ya que se entiende que forman parte fundamental del centro y que no se puede entender un buen funcionamiento del mismo si no atendemos al entorno familiar.

Para ello se establecerán como medidas para fomentar la implicación:

- Creación de comisiones de trabajo entre las familias: grupos para abordar temas concretos (celebraciones pedagógicas, actividades extraescolares, normas de convivencia, revisión de documentos del centro...).
- Creación de padres y madres representantes de aula: para la preparación de fiestas, para la participación en actividades de convivencia...
- Elección también de delegados de padres y madres que actuarán de representantes de las familias de cada grupo-clase: para recoger las demandas y necesidades de las familias del grupo al que representa, para informar a las familias de los acuerdos y decisiones adoptados por el Consejo Escolar, para trasladar a este órgano las propuestas de mejora realizadas por las familias, para colaborar en la organización de actividades complementarias, para facilitar el contacto con organismos, instituciones y asociaciones de interés; en definitiva, para coordinar al grupo de padres/madres y canalizar las aportaciones de los mismos.

Para potenciar la implicación familiar se programarán una serie de eventos a lo largo del año. Destacar los siguientes:

- Días de familia

Se organizarán dos días de familias, uno al comienzo del curso y otro al final. El primero, al comienzo del curso escolar, donde las familias conocerán las instalaciones, las aulas de los hijos, las zonas de tutorías y los diferentes servicios del centro (de gran importancia para los alumnos de primer año). De este modo, las familias tendrán un conocimiento previo del instituto para cuando tengan que acudir al mismo a lo largo del curso. Un segundo día de puertas abiertas al final de cada año escolar, donde se recibirán a las familias para mostrarles las actividades realizadas a lo largo del año por cada departamento.

- Comidas especiales

A final de curso, con las graduaciones de segundo de bachillerato se invitará a las familias a cenar en la escuela, concediéndoseles así una oportunidad para participar en la vida escolar.

- Equipo de clase

Organizar un grupo de padres y madres de la clase para ayudar con tareas como la planificación de fiestas, la organización de viajes de voluntarios y la administración de fondos recaudados.

- Trabajo de colaboración

El profesorado propondrá una vez al trimestre, como mínimo, que su alumnado tenga que desarrollar alguna actividad que requiera la implicación de las familias: encuestas, cuestionarios, etc. Actividades sencillas pero que busquen la implicación.

- Uso de TIC

Se potenciará el aula virtual como medio de conexión con las familias en cualquier momento. Incluirá una sección especial que las mantenga actualizadas sobre los eventos y actividades de la clase.

i. Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo

En el centro educativo convivirá alumnado muy diverso, alumnado con características y necesidades muy diferentes.

Como docentes, la atención a esta diversidad de alumnado se presenta como primordial. Se suministrará al alumnado los apoyos necesarios que permitan

responder adecuadamente a las diferentes necesidades que presentan para suministrar una educación de calidad que permita su desarrollo tanto personal, académica, como socialmente. Para ello será imprescindible el diseño de actividades que busquen la integración de todos los alumnos/as. La planificación de propuestas educativas diversas y la colaboración entre los agentes educativos son elementos claves para una atención a la diversidad eficaz.

A la hora atender las necesidades del alumnado se adoptarán medidas referidas a la organización de las personas, el diseño de estrategias y la flexibilidad curricular.

Dentro de esas estrategias, las adaptaciones curriculares juegan un gran papel para dar respuesta a la necesidad de aprendizaje de cada uno.

Se distinguirán diferentes tipos de adaptación curricular en función de:

1. Los elementos del currículo (de acceso o elementos básicos)
2. El nivel de concreción (centro, aula, alumno)
3. El grado de alejamiento del currículum ordinario (refuerzo, no significativas y significativas).

La atención a la diversidad en el centro se entenderá como el conjunto de propuestas curriculares y organizativas que persiguen atender a las necesidades de la totalidad del alumnado (UNIR, 2014c).

Estas propuestas se llevan a cabo a nivel de centro y a nivel de aula. A nivel del centro, estas propuestas se concretan a través del Proyecto Educativo y del Proyecto Curricular. Éste se elaborará a partir del análisis previo de las necesidades específicas del alumno y del contexto escolar, socioeconómico, cultural y sociolingüístico (Blasco, 2006). A nivel de aula supone ofrecer una respuesta educativa adaptada a las características y necesidades de los alumnos del aula (refuerzos, desdobles, agrupamientos flexibles, etc.).

Por otro lado, se establecen tanto medidas ordinarias de atención a la diversidad (que incluyen a todo el alumnado), como medidas específicas de atención a la diversidad (dirigidas a los alumnos/as con NEE). La intervención psicoeducativa, por tanto, no se restringirá al alumnado con NEE, sino que se cuenta con recursos ordinarios y específicos para la totalidad del alumnado.

Entre las medidas ordinarias de atención a la diversidad, cabe destacar:

Medidas Ordinarias:

1. Acción tutorial
2. Exención de la segunda lengua extranjera.
3. Adecuación de la estructura organizativa del centro (horarios, agrupamientos, espacios) y de la organización y gestión del aula en función de las características del alumnado.
4. Realización de desdobles.
5. Adecuación de las programaciones didácticas a las demandas del entorno del alumnado.
6. Metodologías cooperativas con apoyos entre iguales, aprendizajes a través de proyectos que promuevan la inclusión.
7. Refuerzo educativo y apoyos por parte del profesorado del centro.
8. Recuperación de materias pendientes.
9. Personalización de tareas.
10. Atención al alumnado inmigrante.

Medidas extraordinarias:

1. Agrupamientos flexibles
2. Adaptaciones curriculares significativas
3. Programa de Diversificación Curricular
4. Programa de cualificación profesional inicial (FP básica).
5. Apoyo por especialista de Pedagogía Terapéutica y de Audición y Lenguaje.
6. Flexibilización del período de escolarización.
7. Grupos de trabajo en lenguas.
8. Grupos de adaptación curricular.

En este proyecto se considera de gran importancia el conocimiento, no sólo de las medidas de atención a la diversidad, sino también de la naturaleza y las funciones del conjunto de medios y materiales utilizados, ya que no podemos entenderlos como simples soportes materiales, sino que también cumplen funciones muy variadas (Castro y Area, 2002): traducen u operativizan en términos prácticos las

características y elementos de un programa o proyecto curricular, son transmisores de conocimiento y de cultura al alumnado, desarrollan habilidades intelectuales de codificación y representación de la información y son un vehículo expresivo para el alumnado.

Tipos de materiales curriculares

Se clasificarán los materiales a utilizar en función del destinatario al que va dirigido y la naturaleza física y simbólica del mismo.

1. Materiales destinados al profesorado: facilitan al profesorado la puesta en práctica de los programas (documentos oficiales, material de apoyo, bibliografía pedagógica y guías didácticas).

2. Materiales destinados al alumnado: destinados a que el alumnado alcance los aprendizajes de su nivel educativo.

3. Materiales según el soporte modalidad simbólica: manipulativos, textuales o impresos, audiovisuales, auditivos, informativos.

La adquisición y utilización de los materiales específicos para el alumnado con necesidades educativas especiales estarán sujetas a una serie de consideraciones previas (Babío et al., 1991). Los recursos materiales se seleccionarán en función del tipo de necesidad del alumno, y no tanto de la población objeto (déficits visuales, auditivos, etc.). Los grupos de alumnos/as con necesidades educativas especiales no son homogéneos; por ejemplo, dentro del alumnado con déficit visual cada uno va a tener unas necesidades muy concretas. Los recursos materiales no son un elemento aislado en la respuesta educativa y el profesorado debe participar en la selección, tipo y cantidad de recursos.

Generalmente, los materiales curriculares se pueden clasificar en: impresos, auditivos, audiovisuales, informáticos y manipulativos.

- Material manipulativo: desarrollan al alumnado a través de la manipulación.

- Material impreso: los más utilizados (libros de texto, libros de consulta, cuadernos de ejercicios y fichas de trabajo, libros ilustrados, folletos, publicaciones periódicas, cómics, etc.).

- Materiales auditivos: presentados en formato CD, para la discriminación auditiva, generalmente.

- Materiales audiovisuales: activa procesos perceptivos y procesos cognitivos.
- Materiales informáticos: facilitan el acceso a la información.

A continuación, se señalan algunos principios generales para la utilización de los materiales (Castro y Area, 2002), que se consideran de gran transcendencia: se deben desarrollar en los alumnos habilidades de expresión y comprensión de los lenguajes que aparecen en los medios (alfabetización del lenguaje verbal, audiovisual, sonoro, gestual, etc.), el alumnado debe procesar activamente la información, se debe utilizar una amplia gama de materiales, es imprescindible planificar el uso del material en el aula y procurar experiencias gratificantes y productivas con los medios y materiales.

En este punto es necesario destacar que el número de aprobados en los diferentes cursos de 1º y 2º de la ESO se sitúa en los últimos tres años en valores de entre el 60% y 65% en la evaluación de junio y en torno al 50-60% en septiembre. Ante estos resultados y con el objetivo de mejorar los resultados, desde esta dirección se solicitará la implantación en el centro del Programa PROA para el refuerzo educativo, atendiendo a lo indicado en la Resolución del 20 de mayo de 2013, por el que se regulan los contratos-programa con centros educativos y se establecen las bases para la mejora del éxito escolar en los centros docentes dependientes de la Consejería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria.

Al mismo tiempo, se implantará un plan específico de atención al alumno repetidor, ya que, según los resultados apreciados en los últimos 4 años, tan sólo el 40% de los alumnos/as que repiten consiguen una mejora significativa de sus resultados, entendiendo por significativa una reducción en un 30% del número de asignaturas suspensas.

En este plan se establecerá una metodología de atención específica a este tipo de alumnado que buscará:

- Incrementar su implicación requiriendo un compromiso por su parte a cambio de participar en una atención más individualizada.

Los elementos clave de la metodología que se emplearán serán:

- Establecimiento de un contrato que comprometa a los estudiantes a asistir la clase con atención, estudiar las materias con regularidad, resolver ejercicios y realizar trabajos.

- Empleo de esquemas de cada tema en los que se detalle el trabajo que deben realizar los alumnos y alumnas dentro y fuera del aula para aprender los contenidos del tema.
- Control periódico del cuaderno de trabajo de cada alumno, lo cual incluirá dos partes: una teórica, que recoja explicaciones de la tarea que se desarrollará y una práctica, con la resolución de las actividades.
- Participación obligatoria en la clase, manteniendo una actitud activa en las tareas, incluyendo resolver actividades prácticas en la pizarra. El principio fundamental que se tiene que seguir en la atención a estos alumnos y alumnas es la individualización, la personalización de cualquier actividad que se pretenda llevar a cabo, de forma que se consiga una enseñanza integradora y al mismo tiempo motivadora hacia la recuperación de estos estudiantes.

Otro aspecto diferencial del IES “Auga da Laxe” se centrará en no permitir en el centro ningún tipo de desigualdad entre hombres y mujeres, empezando por un equipo directivo donde el número de hombres sea igual al de mujeres.

Desde el centro se fomentará la presencia de las mujeres en aquellos sectores profesionales en los que estén menos representadas. Del mismo modo, se potenciará la presencia de los hombres en los sectores en los que estén menos representados.

Se velará por la adquisición de los conocimientos y actitudes que permitan a alumnas y alumnos atender sus propias necesidades domésticas y los trabajos familiares compartidos.

Se darán a conocer las aportaciones al conocimiento humano hechas por mujeres.

No se admitirán en el centro docente las desigualdades entre alumnos y alumnas sustentadas en creencias, prejuicios, tradiciones o prácticas transmisoras. De igual modo, se establecerá entre el profesorado el compromiso de formar grupos de trabajo paritarios a la hora de que el alumnado realice actividades conjuntas, desterrando del vocabulario del alumnado expresiones como “trabajo de hombres y de mujeres”.

Resultará también de importancia capital para el buen funcionamiento del centro el potenciar y desarrollar el Plan de Convivencia del centro, ya que en una atención al alumnado eficaz la convivencia juega un papel vital.

El plan de convivencia del IES, se fundamenta en la Ley 27/2005, del 30 de

noviembre, de fomento de la educación y de la cultura de paz y en el Decreto 85/2007, del 12 de abril de la Consejería de Educación de la Xunta de Galicia.

Se guiará por huir de la normatividad negativa donde la sanción y el castigo sean las únicas vías de acción frente a conflictividad. Esto no quiere decir que no se haga un uso racional de la normativa, ya que la norma es la posibilidad que se tiene de protección y defensa del débil.

Se debe contribuir a implementar elementos de la cultura de la mediación y resolución pacífica de los conflictos y promover estrategias de prevención que ayuden a socializar a la mayoría de los miembros de la comunidad escolar. También se pretende ayudar a crear condiciones adecuadas para aprender a convivir, dándole una especial importancia a la participación de los sujetos en conflicto y el trabajo en equipo de la comunidad escolar.

Se cooperará en la formación de actitudes antidiscriminatorias y antiviolentas, y en el desarrollo de habilidades de autorregulación y autocontrol, porque el objetivo es construir una comunidad educativa respetuosa y cooperativa.

Como punto de partida se solicitará un curso de formación sobre convivencia y conflictividad con el objeto de trabajar en la prevención de conflictos porque aunque el Instituto tiene, en líneas generales, una convivencia entre los diferentes estamentos de la Comunidad escolar, tranquila y respetuosa, la situación se hace cada año más compleja, sobre todo en lo que respecta a la relación con el alumnado y con las familias.

Por todo esto, se propondrán vías de actuación que provengan del consenso y de la experiencia, de anticipación a los problemas, que doten de capacidad de comprensión de la nueva problemática, y que desarrollen protocolos de actuación adecuados, con el fin de evitar procedimientos individuales inoportunos.

- Acciones previstas

La prevención es el principal consejo para la mejora de la convivencia.

Comisión de convivencia

Se otorgarán nuevas funciones:

- Ayudar a detectar problemas de integración.
- Facilitar la acogida de nuevo alumnado.
- Prever actitudes antisociales.

- Hacer de puente entre profesorado y alumnado en el día a día y, en general, ayudar en las estrategias frente a la conflictividad no resuelta en el centro.

Creación del aula flexible

Para aquellos alumnos/as que, por cualquier circunstancia, no puedan seguir las clases y, de acuerdo con el profesor/a de la materia, podrían ser atendidos en un aula específica por un profesor/a de guardia, si la organización y disponibilidad de profesorado lo permite.

Servicio de mediación

Coordinado por dos profesores de la Comisión de Convivencia.

Funcionamiento del servicio:

- A principio de curso los tutores/as informarán del servicio.
- Los alumnos/as que quieran acudir a la mediación se lo pedirán a su tutor/a, el profesorado responsable de la misma, el/la Orientador/a o el Jefe de Estudios.
- Se dispondrá de un lugar adecuado para hacer la mediación.
- El Tutor/a y el Jefe de Estudios, valorarán en cada caso si el acuerdo de la mediación puede evitar la sanción de los alumnos/as.
- Cada curso se incorporarán voluntariamente a los alumnos/as que deseen ser mediadores, previa formación impartida por la Comisión de Convivencia.

Tutorías

- Cada año, a principio de curso, se informará al alumnado de los servicios que tienen a su disposición, así como de la normativa y las novedades para el año que comienza.
- Se harán las actividades previstas en el Plan de acción tutorial, que serán coordinadas por Orientación, en una reunión quincenal por niveles.
- Se fomentarán actividades de prevención en la hora de tutoría, proponiendo por niveles y debidamente coordinados juegos cooperativos, sociogramas, juegos de rol, formación en valores, etc.
- Se cambiará la distribución en el aula de los alumnos/as cuando lo consideren conveniente, de acuerdo con los profesores del curso.
- Control de la agenda escolar del alumno, cuando lo considere necesario, anotando

los incidentes y comprobando que el alumno/a anota las tareas que debe realizar y que los padres o tutores legales firmen la misma.

- Convocatoria en el primer mes de curso de una reunión para todos los padres, para tener un primer contacto, para informarles del funcionamiento del Instituto, de la tutoría y de las características del curso que comienza.

- Comunicar a los padres o tutores legales todas las amonestaciones que reciban los alumnos/as de su tutoría y aplicar sanciones como privación de recreos, trabajos de convivencia, reparación de daños o convocatoria para las actividades de los miércoles por la tarde con el Jefe de estudios.

Relación con las familias

- La enseñanza es un proceso compartido con los padres y madres. Para la buena convivencia se les pedirá, tanto a tutores/as como al equipo directivo, que valoren, apoyen y refuercen la labor del profesor/a en el aula, que revisen si los hijos/as traen el material y hacen los deberes, que la relación no se base sólo en la queja, sino también en las sugerencias y compromiso en la exigencia de responsabilidad de sus hijos. La impunidad genera más conflictividad. Hay que buscar en la sanción un efecto educativo.

Profesorado

Los profesores/as deben evitar una serie de conductas que favorecen la disrupción:

- No llegar a tiempo y/o salir antes de tiempo. Falta de respeto al alumnado. No llevar la clase preparada. No propiciar la participación. Magnificar los fracasos del alumnado y/o invisibilidad del éxito. Atención selectiva. Hablar por el móvil. Expulsar de la clase con frecuencia. No escuchar. No pedir nunca disculpas. No llamar a los alumnos/as por su nombre.

Orientación

Coordinará las actividades encaminadas a dar la información al alumnado respecto su futura actividad laboral y que estos tengan la mejor actitud para el estudio. Entrevistará y estudiará a los alumnos/as a los que se les observe algún problema que conlleve un mal comportamiento en la clase (falta de atención, actitud pasiva, falta de atención por parte de los padres, etc.). En colaboración con la Jefatura de Estudios, intentará que este alumnado reciba un apoyo educativo, cuando sea necesario, con el fin de que no abandonen los estudios como consecuencia de sus diferentes problemas. Cuando se hayan solucionado estos problemas podrán volver

a reanudar sus actividades en todas las clases con los demás estudiantes.

j. Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento

Se tomarán como referencia las funciones de los profesores tutores, que vienen establecidas en el artículo 59 del Decreto 324/1996, del 26 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los institutos de educación secundaria en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Partiendo de estas funciones y de los criterios y objetivos recogidos en el Proyecto Educativo del centro (PEC) y en el Plan de Acción tutorial (PAT), destacamos las siguientes consecuencias para la tutoría en el IES “Auga da Laxe”:

Con relación al alumnado:

a) Se conocerán los problemas y situaciones de cada alumno y alumna como persona individual.

b) Se atenderán los problemas relacionados con falta de motivación ante el estudio, dificultad de relación e integración, crisis madurativas, problemática familiar...

c) Personalización de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

d) Orientación del alumnado en cuanto a la organización del estudio y técnicas de trabajo intelectual en colaboración con el Departamento de Orientación.

e) Los alumnos y alumnas serán puntualmente informados de sus resultados académicos.

f) Orientarlos académica y profesionalmente.

g) Las faltas e incidentes del alumnado se controlan según el modelo establecido en el centro.

i) Se controlarán las actuaciones contrarias a las normas de convivencia y se actuará de forma conjunta junto a Jefatura de Estudios y Orientación para corregirlas.

Con relación al grupo:

a) Conocer la dinámica interna del grupo y contribuir a su cohesión.

b) Desarrollar las actividades propuestas para el grupo en la sesión semanal de tutoría propuestas en el Plan de acción tutorial.

c) Animar a fomentar actividades que promuevan su madurez como personas.

d) Informar al grupo sobre la estructura y normativa del centro potenciando su participación en la organización de la vida escolar.

e) Valorar conjuntamente el rendimiento del alumnado por medio de juntas y encuentros de evaluación.

f) Realizar un análisis del grupo en colaboración con el equipo de profesorado, especialmente si surgen conflictos y proponer soluciones adecuadas.

g) Orientar al grupo en cuanto a dificultades de organización y técnicas de estudio.

Con relación a la familia:

a) Establecimiento de relaciones fluidas que faciliten la cooperación del centro y la familia.

b) Informar periódicamente de la marcha del grupo y de la evolución de cada alumno/a en particular.

c) Informar a la familia sobre organización, normativa, decisiones del Claustro o de la Junta de evaluación, etc.

d) Informar a la familia sobre la situación académica de sus hijos y orientarles sobre posibles opciones hacia el futuro, colaborando con el Departamento de Orientación.

e) Informar sobre las faltas de asistencia, incidentes o sanciones.

f) Pedir información sobre el alumnado con el fin de conocer mejor sus circunstancias y poder orientarlo.

Con relación al centro:

a) Coordinar al grupo de docentes para adecuarlo a los objetivos del curso y evaluar su realización.

b) Participación en las reuniones de coordinación de tutoría para programar y evaluar las actividades desarrolladas.

c) Se llevarán a la junta de evaluación las opiniones y dificultades del grupo, proponiendo objetivos concretos y comunes que serán revisados en la siguiente sesión (Longás, 2007).

Por medio de la acción tutorial en el centro se pretenderá que el tutor/a asegure que todo el profesorado tiene en cuenta las necesidades específicas del alumnado que compone el grupo. Para eso, a partir del conocimiento de las condiciones sociales, educativas y personales de los alumnos/as y de la evolución académica en las distintas áreas, se propondrá al profesorado del grupo la adopción coordinada de medidas educativas para atender las necesidades que se susciten, de manera que los alumnos perciban coherencia en la actuación del profesorado y en la práctica docente. Para facilitar el seguimiento personalizado de la evolución académica y personal de los alumnos, los tutores/as mantendrán entrevistas individuales especialmente en los casos de alumnos y alumnas necesitados de una orientación especial. Además dispondrán de una hora semanal para atender individualmente a las familias con el fin de escuchar sus demandas, intercambiar información sobre aspectos que resulten relevantes para mejorar el proceso de aprendizaje y promover la cooperación de las familias en la tarea educativa. También indicar que los alumnos de ESO dispondrán de la hora semanal de tutoría: espacio para el análisis y la reflexión sobre los procesos de aprendizaje, sobre la dinámica del propio grupo, sobre el funcionamiento del instituto y sobre la participación del alumnado en la dinámica escolar (Bisquerra, 2002).

k. Servicios complementarios del centro educativo

El IES “Auga da Laxe” cuenta con una serie de servicios complementarios que hacen posible y facilitan la actuación académica.

Transporte

Dispone de transporte escolar gratuito para los alumnos de Enseñanza Secundaria Obligatoria. Este transporte supone para el centro un gasto de aproximadamente 10.000 € anuales. El servicio de transporte es el mismo que el de los colegios de primaria e institutos próximos con lo que el coste se reduce considerablemente. Al tener los colegios de primaria jornada partida, se aprovecha este hecho para que el transporte lleve a los alumnos del instituto a comer a casa los lunes a medio día y que los vuelva a traer al centro a la tarde. El servicio de transporte realiza, por lo tanto, dos viajes diarios de martes a viernes, y cuatro viajes los lunes. El centro cuenta con 4 autobuses que cubren todas las poblaciones que reciben alumnado del centro. Para los alumnos de Bachillerato no existe transporte gratuito. Si bien, desde esta dirección se tratará de buscar un acuerdo con la empresa de transporte para que puedan viajar en los autobuses con un coste mínimo, ya que existen plazas vacías en los diferentes autobuses y las zonas de recogida son las mismas que para las ESO.

Cafetería

El centro dispone también de servicio de cafetería, pero no de comedor escolar. El 75% del alumnado reside en el núcleo urbano con lo que no necesita servicio de comedor. La adjudicación de los servicios de cafetería se realiza de acuerdo a la Instrucción 4/2014, del 20 de junio del 2013, para la contratación del servicio de gestión y explotación de la cafetería en los centros públicos no universitarios dependientes de la Consejería de Educación (Decreto 132/2013). El Secretario General Técnico de la Consejería por resolución del 14/06/2013 delega la firma en el director del centro educativo correspondiente, según disponen el artículo 16 de la Ley 30/1992 del 26 de noviembre de LRGPAC, a los efectos de realizar la contratación del servicio de gestión y explotación de la cafetería, resolución validada por el Consejero. El plazo de duración no puede ser superior a un año, ni puede ser objeto de prórroga.

La adjudicación se realizará por concurso público y se entregarán los documentos de solicitud en el centro.

El apartado 6.2 de dicha instrucción establece solicitar oferta al menos a tres empresas capacitadas. En el 6.4 se establece la documentación que deberán presentar los licitadores que deseen tomar parte en este procedimiento. El apartado 7.2 dispone que la dirección del centro realizará un informe, que deberá incorporarse al expediente, en el que valorará las ofertas presentadas en base a los criterios de selección que figuran en el apartado 7.1, y requerirá al adjudicatario la documentación que debe presentar. Finalizado el procedimiento de contratación, se procederá al envío de una copia compulsada de todo el expediente al servicio de Gestión de Comedores Escolares en Centros Públicos no Universitarios de la Secretaría General Técnica de la Consejería.

Actividades complementarias y extraescolares

Desde el centro se fomentarán en todo momento las actividades complementarias y extraescolares. A través de estas actividades se consiguen objetivos curriculares por medio de metodologías diferentes, alternativas a las de las sesiones lectivas comunes, que contribuyen a afianzar y mejorar las relaciones entre profesorado y alumnado.

Se tratará de recoger todas las salidas del Instituto (frecuentemente referidas como excursiones) en el Proyecto Educativo del centro, dándoles un contenido complementario al resto de las actividades didácticas desarrolladas en las aulas e insertadas de pleno en el currículo.

Se impulsarán las actividades culturales (artísticas, deportivas o de otra índole) fuera del horario lectivo, abriendo el IES “Agua da Laxe” a la sociedad, convirtiéndolo en un centro cultural del entorno, procurando la integración del instituto en el contexto en el que desarrolla su actividad.

Se apoyarán las actividades complementarias y extraescolares atendiendo a la motivación del alumnado (tenis, baloncesto, ajedrez, surf), ya que la oferta en su entorno ha aumentado mucho en los últimos años.

Se organizarán actos en los que puedan participar madres y padres del alumnado. Destacar un acto de inicio de curso y de cierre del curso, con actuaciones, exposiciones de trabajos del alumnado, y la entrega de premios a las alumnas y alumnos que consiguieron superarse por la motivación y esfuerzo, por su integración y participación o por la excelencia académica.

1. Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro

La comunicación es fundamental en los centros escolares, todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente los directores, y demás miembros del equipo directivo pasan gran parte de su tiempo comunicando. Para Carda y Larrosa (2007), «en una comunidad de aprendizaje la información debe ser transparente, completa y pertinente».

Atendiendo al contexto en el que se produce, la comunicación puede ser interna o externa. La comunicación externa es la que se produce hacia el exterior (González, 2003).

En el instituto la comunicación con el exterior se realiza de diversos modos, atendiendo a la naturaleza de la comunicación.

Si la comunicación es informal (por ejemplo: llamar a un padre para preguntar por la ausencia de su hijo, informar de alguna situación puntual, como que el niño se encuentra mal y que necesita que lo venga a buscar, llamar a algún representante del ayuntamiento o de cualquier otro organismo colaborativo para aclarar una fecha o una hora de alguna actividad en la que colaboran con el centro, o a la propia Administración para aclarar algún aspecto de la gestión de la mismo) se utilizará un estilo informal y generalmente de forma oral.

Si la comunicación con el exterior es formal (por ejemplo: para informar a los padres de una actividad que organiza el centro como reuniones, charlas, etc.) se utiliza la comunicación escrita. Para ello se enviará a cada padre un escrito donde se

informará del evento. Del mismo modo, se enviará de modo escrito información relevante que nos solicite cualquier organismo colaborativo o la propia administración. En estos casos, se enviará por carta certificada con acuse de recibo.

Actualmente, dado el desarrollo de las TIC desde el centro, también se potencia el uso de los medios informáticos, como el correo electrónico o las web del centro, vehículos de gran utilidad para el envío de información. Si bien, estas comunicaciones, aunque en ocasiones pueden tener un carácter informal, obliga a que se doten de un revestimiento formal ya que se van a realizar de modo escrito y hay que recordar que la comunicación escrita es un medio que deja una huella incuestionable. Los mensajes escritos se conservan y pueden replicarse a voluntad del receptor o a requerimiento de cualquier instancia oficial. No se obtiene retroalimentación inmediata. Se desconoce el impacto inmediato que tiene en el lector y no se puede matizar su contenido, ni enriquecerlo. Es un sistema preciso pero poco cálido. Es distante, a la vez que frío, donde su interpretación estará muy influida por el estado anímico del receptor. Idéntico mensaje no se comprenderá de igual forma por una persona que se sienta optimista y feliz, que por otra que se juzgue torturada y desdichada. Se buscará una cierta asepsia comunicativa, sin llegar a caer en la telegrafía ni en el lenguaje burocrático (López, 2005 y Fernández y Terrén, 2008).

Por otro lado para que esta comunicación externa sea eficaz será fundamental mejorar el posicionamiento externo del centro.

Para consolidar la imagen del centro en la localidad, y dada la competencia que existe en el entorno, la proyección externa del centro cobra gran trascendencia ya que permitirá mejorar la comunicación con la comunidad educativa, mejorar las vías de información sobre la oferta del centro, consolidar relaciones con el entorno, etc.

Se convertirá al instituto en una marca de prestigio en la comunidad. El logo del Instituto será visible en todos los actos o todos los escritos. Como indican Rom y Sabaté (2009), una marca es, fundamentalmente, una imagen mental. Al inicio del curso se distribuirán dossiers y DVD informativos sobre el centro para alumnado, familia y empresas colaboradoras, donde se informará de las características y mejoras en el IES “Auga da Laxe”. Se llevará a cabo una campaña de marketing de modo que “se venda” el centro al entorno. Para ello la página web del centro se presenta como imprescindible. La web marcará la imagen del instituto, la web corporativa. Además de la web, el “cara a cara” será fundamental. El director, máximo responsable, publicitará el centro en las reuniones y encuentros con las

familias, con miembros del entorno. Las actividades tienen que ser conocidas y el buen hacer divulgado. Como indica Palencia-Lafler (2008), un viaje, una fiesta, una jornada de puertas abiertas, etc., son momentos adecuados para mejorar y potenciar las relaciones públicas del instituto.

Se buscará una mejora de las relaciones con las instituciones del entorno en los siguientes aspectos:

- Ayuntamiento: colaboración con la Consejería de Deportes cediendo las instalaciones (gimnasio y vestuario) para las Escuelas Deportivas Municipales de Gimnasia de Mantenimiento y Taekwondo.
- AMPA: colaboración en los proyectos “Naranja”, reparto de fruta fresca, con la ayuda económica del Fondo Gallego de Garantía (FOGGA), banco de libros, excursiones, actividades complementarias, uso de las instalaciones fuera del horario lectivo y Escuela de Tenis.
- Empresas de transporte: gestión de la solicitud a la Delegación del transporte gratuito o a precio módico para el alumnado de bachillerato y PCPI (FP básica desde el curso 2014/15).
- Centros adscritos de primaria e institutos próximos: establecer una comunicación más directa y personal con los equipos directivos, los equipos de orientación de cada centro y los institutos próximos con los cuales se comparte alumnado (CEIP Chano Piñeiro e IES Tierra de Turonio).

m. Recursos Humanos

Los Recursos humanos son el elemento más valioso del Instituto, son los verdaderos encargados de dotar al centro de la eficiencia y eficacia necesaria para su funcionamiento.

Los recursos humanos se dividen en personal docente y no docente. La retribución de los mismos, al ser empleados públicos, la realiza la Consejería de educación en función de su categoría profesional según la Orden de 20 de enero de 2014, por la que se dictan instrucciones sobre la confección de nóminas del personal al servicio de la Administración autonómica para el año 2014 y la Orden de 11 de marzo de 2013, por la que se dictan instrucciones sobre la confección de nóminas del personal al servicio de la Administración autonómica.

✓ Personal docente

El profesorado del Instituto es predominantemente joven, lo que dota al

centro de un gran dinamismo y de apertura hacia las innovaciones.

La edad media del profesorado ronda los 43-47 años de edad. En esta franja de edad se sitúa el 72,8 % de los profesores/as. Un 12,9% del profesorado tiene menos de 43 años y tan solo un 14,3 % se encuentra por encima de los 47 años. Se trata de un profesorado joven, lo que da al instituto un carácter muy juvenil, actualizado, innovador y colaborativo. La razón de esta baja edad media se encuentra en el hecho de tratarse de un centro situado en una villa próxima a una gran ciudad (Vigo), con lo que la adjudicación de destinos en el concurso de traslados se está haciendo con no muy elevada puntuación.

La media de años del profesorado en el centro se encuentra entre la franja de los 11-15 años. El 67% del profesorado se encuentran dentro de este intervalo de años.

Cuatro docentes se han incorporado este año al centro, de los cuales, dos se han incorporado desde el concurso de traslados autonómico con destino definitivo y dos se han incorporado como destino anual desde el concurso de adjudicación de destinos provisionales.

En lo que a permanencia se refiere, tres profesores llevan dos cursos en el IES y, seguidamente a estos, el tiempo de permanencia ya supera los 5 años. Todos los docentes actuales son funcionarios de carrera, bien con situación de destino definitivo en el centro o bien en situación de expectativa con destino provisional en el centro.

Los dos profesores con mayor edad se encuentran en 57 y 58 años, bastante alejados de la edad de jubilación.

✓ Personal no docente

Subalternos: dos personas que realizan las funciones propias de conserjería.

Responsable de administración: administrativo que, junto con el secretario, se encargan de la gestión de la secretaría. Entre las funciones de la secretaría, por su transcendencia en la gestión eficaz del centro, resulta importante destacar:

1) Funciones propias de secretaría: firmas, levantar actas, etc.

2) Lleva el régimen administrativo del instituto:

a) Todo lo que tiene que ver con los libros de escolaridad, archivos y expedientes de los alumnos.

b) Expide los certificados del centro: notas, certificado de actas, que un alumno ha sido alumno un número de años, etc.

3) Es el responsable del régimen económico del centro, bajo la responsabilidad del director, pero materialmente lo lleva el secretario:

a) Elabora el proyecto de presupuesto del centro.

b) Lleva la contabilidad del centro: caja, libro de caja, cuánto se gasta, etc. Es, en otras palabras, lo que se entiende como tesorero.

c) Es el que hace la redención de cuentas para la aprobación de dichas cuentas.

4) Por delegación del director, el secretario es el jefe del PAS (personal de administración y servicios): conserje, administrativo, es decir, el jefe del personal no docente.

5) El secretario es el responsable del material, equipamiento y mobiliario del centro.

n. Nivel de informatización del centro educativo

En lo referente a la gestión administrativa se utilizan dos ordenadores con Windows 7, conexión de red de banda ancha y tres impresoras multifunción. El nivel de informatización desde la perspectiva administrativa es bajo. En secretaría existe un archivo con el expediente y la documentación de los alumnos actuales del centro, ordenados por cursos. Se realizará la sustitución de este archivo documental por un archivo informático de las actividades del centro por medio de la aplicación informática XADE de la Xunta de Galicia, que nos permitirá la informatización de diferentes actividades. Se realizarán de modo informatizado las siguientes tareas en los diferentes momentos del curso:

<i>CALENDARIO</i>	<i>PROCESO</i>
Comienzo del curso	Reservas de plaza, solicitudes de admisión, asignar plazas, matrícula.
Comienzo del curso	Registro de actividades complementarias y extraescolares programadas desde el centro.

Comienzo del curso	Registro del profesorado del centro: historial, asignación por departamentos.
Comienzo del curso	Registro del personal no docente: conserjes, administrativo.
A lo largo del curso	Horario y control de asistencia y justificación de faltas de todo el personal, docente y no docente.
A lo largo del curso	Registro de inventario, entradas y salidas, reuniones.
A lo largo del curso	Recogida de modelos de informes tipo: acta, historial académico, ficha alumnado, faltas detalladas, informe de evaluación final, carta de faltas, parte mensual de faltas, lista de grupos, acta de pendientes, faltas por materia, faltas por sesión y materia, listado de cualificaciones, lista padre, madre, alumnado, expediente académico, alumnado repetidor, centros de procedencia, faltas de conducta, exenciones de idioma, parte diario de faltas, dirección familiar alumnado, datos del alumno, horario de curso, orla del grupo, parte de faltas del grupo, calificaciones por materia, libro de matrícula, ficha de alumno por evaluaciones.
Cada mes	Tramitación de justificación de faltas de asistencia de todo el personal del centro y del alumnado.
Tras finalizar cada evaluación	Gestión de actas de evaluaciones, gestión de boletines informativos de notas.
Final de curso	Firmado de expediente, informe de promoción o no promoción, tramitación

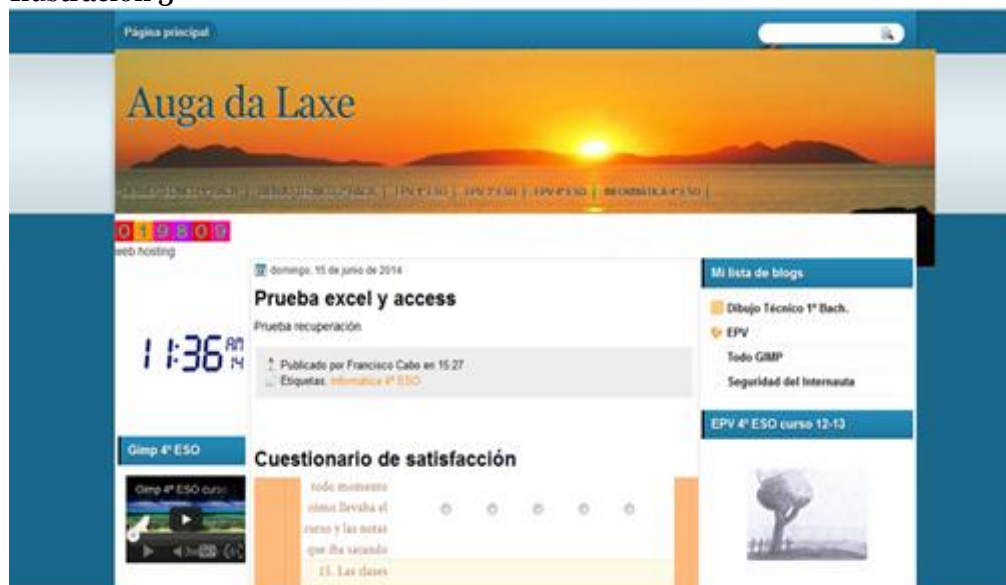
	de título ESO y Bachillerato, entrega de sobres de reserva de matrícula.
Mes de julio	Tramitación de matrícula y confección de alumnado para el próximo curso. Petición provisional de necesidades a la Administración: docentes, recursos, etc.
Mes de septiembre	Actas de exámenes de septiembre. Formalización de matrícula de alumnos aprobados en septiembre. Confección definitiva de grupos, reasignación de grupos, horarios de grupos y profesores.

Con relación al profesorado, en la sala de profesores existen 6 ordenadores con conexión de red e impresora. En todas las aulas el profesorado dispone de ordenador con conexión de red y cañón proyector.

En relación a las aplicaciones, destacar que se instalarán programas que permitan gestionar proyectos, como Teambox, aplicaciones para compartir archivos, como Dropbox y aplicaciones para compartir notas, como Evernote.

Se pretende, por lo tanto, tener a disposición un amplísimo catálogo de herramientas colaborativas que permiten la conexión y el trabajo en red con gran eficacia. Para la comunicación interna se utilizará el correo electrónico o redes sociales. Para la gestión del conocimiento se utilizarán sistemas de almacenamiento en la «nube», herramientas para presentaciones (Impress), sistemas para la publicación de documentos y presentaciones (Scribd, Slideshare), herramientas para la gestión de fotografía y vídeo (Picasa, Youtube, Vimeo), blogs (Blogger), etc. Para la planificación y gestión de proyectos se emplearán calendarios compartidos, edición colaborativa de documentos (UNIR, 2014d).

Ilustración 3



Extraído de <http://augaLaxe.blogspot.com.es/>

o. Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo

La comunicación interna dentro del instituto, es decir, la comunicación entre los miembros que conforman el centro (profesorado, alumnado, personal no docente, etc.) es un aspecto que influye decisivamente en el buen funcionamiento del mismo.

Actualmente las TIC han revolucionado las formas de comunicación. Los centros educativos han de «reinventarse» para adaptarse a las demandas de una sociedad cambiante. El instituto no puede permanecer ajeno a estas novedades sino que tiene que atender a ellas y adaptarse a los cambios de un modo lo menos traumático posible (Cabero, 2007). En el IES “Auga da Laxe”, con relación a los canales comunicación informática interna, cabe mencionar que existen dos medios:

- La web del centro, donde se realizan los anuncios pertinentes.
- El correo electrónico, para todos los trabajadores de la Xunta de Galicia, ya sean funcionarios, interinos o sustitutos, a los que se les asigna una cuenta de correo electrónico que será el medio de comunicación entre docentes para intercambiar información o recibir notificaciones de la dirección. Es un correo de uso exclusivo para el ámbito laboral, asignado por la Consejería de Educación. En este correo será donde cada docente reciba las notificaciones, tanto de la propia Administración (información de actividades de formación relevantes, información de nóminas, etc.), como del centro de trabajo. La

dirección del centro remitirá al correo desde las convocatorias de claustro hasta información de las actividades a desarrollar en el centro. Por otro lado, este correo será la vía de comunicación entre docentes, para solicitar información de los alumnos, entrevistas, colaboraciones, etc.

Además de las comunicaciones informáticas las comunicaciones oral y escrita son otra constante dentro del centro educativo. Y es ahí donde el director, por su posición, representa un papel particular. Bien es verdad que cada persona tiene sus costumbres, sus esquemas mentales, sus vivencias, pero el director tiene que saber acercarse, atender e intercambiar información con toda la comunidad. Será un trabajo arduo pero reconfortante si se realiza de un modo efectivo ya que permite conocer mejor a los compañeros, a los alumnos/as, a las familias, etc. (Teixidó, 1999).

p. Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA.

Papel del AMPA en el centro

El AMPA, la Asociación de Madres y Padres de Alumnos y Alumnas pertenecientes al centro educativo, tiene presencia activa en el instituto. De entre las actividades que desarrolla hay que destacar las siguientes:

- Recibir el orden del día de las reuniones del Consejo Escolar.
- Elaborar propuestas de modificación del Reglamento de Organización y Funcionamiento.
- Formular propuestas para la realización de actividades complementarias y extraescolares y colaborar en el desarrollo de las mismas.
- Recibir información sobre los libros de texto y los materiales didácticos adoptados por el centro.
- Fomentar la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

La relación del equipo directivo con la Asociación de padres y madres es cordial, colaborando con la dirección en diferentes aspectos.

El AMPA se ha caracterizado por ser una parte activa del instituto, colaborando en las diversas actividades que han surgido y ayudando en la dirección en lo que ésta le solicita. Así, desde hace varios años, el AMPA participa activamente en la organización de la visita de un formador en temáticas relacionadas con la seguridad informática y la prevención de drogas, que se hacen a lo largo del segundo trimestre

del curso. También en diversas ocasiones el AMPA ha facilitado a los alumnos socios los libros de lectura solicitados en el primer ciclo de la ESO, así como colaborado en la *castañada* organizada por este ciclo durante el otoño.

El AMPA del IES “Auga da Laxe” se encarga de gestionar, coordinar y distribuir libros de texto en préstamo año tras año al comienzo del curso para los alumnos de ESO que lo necesiten, lo que se conoce como *Banco de libros*.

Otra actividad que se repite en el tiempo es la organización del viaje de fin de curso para los alumnos de 4º ESO con una aportación a la misma de, aproximadamente, 600 €.

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

Este Proyecto de Dirección propondrá la organización de las siguientes actividades y/o proyectos:

- Exposiciones, charlas, encuentros, etc., tanto con carácter temático como para acompañar la celebración de fechas especialmente señaladas en el calendario lectivo, coordinadas por distintos grupos de profesorado.

- Fomento de la educación y de la cultura de la paz. Se promoverán estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, de manera que el IES “Auga da Laxe”, sea un instituto, en líneas generales, con una convivencia pacífica, tranquila y respetuosa. Valores trabajados por el grupo de tutores/as de los diferentes cursos, que se encargan de dirigir e informar en las diferentes actividades al alumnado y al resto del profesorado.

- Plan de autoprotección: se pretenderá unificar pautas de actuación frente a posibles emergencias, determinar la organización de personas que han de actuar en caso de emergencia (formadas y entrenadas, para que garanticen rapidez y eficacia en las acciones que se han de emprender), ofrecer información a todos los usuarios de las instalaciones sobre cómo deben actuar ante una emergencia y organizar las relaciones que sean necesarias para la coordinación con los servicios externos. Las pautas de actuación en el caso de emergencia se establecen con objeto de cumplir con el artículo 20, "Medidas de emergencia", de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. El plan constará de cuatro documentos: análisis de riesgos, medios de protección, procedimientos de actuación e implantación.

- Proyecto Lector: debido a los bajos resultados en competencia lectora de los informes PISA (ver Tabla 1), se considera una necesidad de primer orden el

desarrollo en el centro de proyectos de desarrollo de la lectura (proyecto lector), regulados en el Decreto 133/2007 de 5 de julio, por el que se regulan las enseñanzas de la educación secundaria obligatoria en la Comunidad Autónoma de Galicia.

Tabla 1. Puntuación Media de España

	Puntuación Media en cada una de las competencias evaluadas					
	Pruebas por ordenador			Pruebas en papel		
	Resolución Problemas	Matemáticas ordenador	Lectura Ordenador	Matemáticas	Lectura	Ciencias
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
España	477	475	466	484	488	496
OCDE	500	497	496	494	497	501

Extraída de <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2014/04/20140401-pisa.html>

Se buscarán como objetivos el fomento de la lectura, el desarrollo de la capacidad lingüística y de comprensión lectora, el manejo de las fuentes de información con visión crítica y la promoción de la autonomía personal. Además de potenciar las capacidades lectoras, fomentar el hábito y procurar una actitud favorable a la lectura, se pretende extender la práctica lingüística al resto de las materias que no pertenecen a los departamentos de Lengua, haciendo partícipe a todo el profesorado de las distintas áreas.

Para hacer efectivo el plan se dispondrá de diferentes espacios:

Biblioteca: es el eje central de fuente de información y de fomento de la lectura. En ella se centraliza la documentación del centro y sus recursos son utilizados tanto por el alumnado como por el profesorado, donde encuentran todo tipo de textos en diferentes soportes: impreso, audiovisual o multimedia. Es un punto de acceso a la red internet y está equipada con ordenadores para el acceso, selección y tratamiento de la información. Es, por lo tanto, un espacio adecuado para fomentar la investigación en grupo y el trabajo en colaboración.

La biblioteca, además de las diferentes secciones de libros, ofrecerá una sección de cine y un espacio de revistas de divulgación; y con la introducción de libros digitales, se pretende dar a conocer y habituar al alumnado a los nuevos soportes de lectura que pueden utilizar, en principio, en el espacio de la biblioteca.

Al inicio del curso, se realizan unas sesiones para el nuevo alumnado matriculado en el centro de presentación de la biblioteca y de su funcionamiento con el propósito de incitarlos al uso de este espacio.

Con respecto al horario, el alumnado dispondrá del tiempo del recreo para uso libre. En las horas lectivas, el alumnado podrá utilizar este espacio siempre que esté cubierta la guardia de biblioteca o bien con un profesor o profesora que se responsabilice.

Punto de lectura: pequeño espacio abierto que se situará en el patio central interior con material de lectura: cómics, libros de consulta, enciclopedia, revistas mensuales como *National Geographic* y *Muy interesante*, que corren a cargo de los gastos incluidos en el presupuesto como libros de biblioteca.

Biblioteca de departamento: cada departamento dispondrá de libros de consulta, libros de lectura, diccionarios, etc. en el aula propia. Este material estará registrado en el programa de la biblioteca.

Determinados los espacios disponibles, se marcarán las actividades. Se procurará incluir actividades relacionadas con la lectura y con la capacitación de las habilidades para el tratamiento de la información en programas en los que el centro se involucra y, además, se realizarán proyectos específicos de fomento lector de una manera sistemática o continuada, como por ejemplo:

Hora de Lectura: se tratará de establecer por acuerdo del Claustro una hora de lectura en todos los cursos de ESO. El horario de lectura será la contribución mínima de las diferentes materias al proyecto lector del centro. Cada materia tendrá su programa de lectura propio.

Organización de la hora de leer: se dedicará una hora semanal de lectura, al mismo tiempo, en todos los cursos de la ESO. El aporte de horas de las diferentes materias está repartido según la siguiente distribución: 1ª semana: 1ª hora lunes / 2ª semana: 2ª hora lunes / 3ª semana: 3ª hora... La hora de la siguiente semana será la correlativa de la semana anterior, de lunes a viernes, incluso el mes de junio. Al inicio de curso, se hará un calendario con todas las horas de lectura previstas, de tal modo que el profesorado pueda organizar sus clases y exámenes fuera de ese horario.

Antes de comenzar el calendario de lecturas, los tutores y el profesorado implicado informarán al alumnado para que traigan su propio libro. El alumnado debe entender que es responsabilidad suya traer su lectura. Estas horas serán de lectura libre y el alumnado elige el libro a leer, que será o no de lectura obligatoria, con el límite de contenidos que rige el sentido común. El profesorado será el encargado de supervisar los contenidos.

En principio, la lectura se realizará de manera individual y en silencio, para

desarrollar un ejercicio de concentración en un ambiente de tranquilidad. De igual modo, cabe la posibilidad de que la lectura sea dirigida por el profesor o profesora según su criterio. El profesorado participará en la misma actividad.

En caso de que alguien olvide la propia lectura, no podrá salir del aula para coger libros de la biblioteca o del Punto de lectura. El profesorado le facilitará, como hecho excepcional (hay que insistir en la responsabilidad de traer el propio libro, traído de la casa o solicitado previamente a la biblioteca), una lectura.

Otras actividades que se realizan y se continuarán realizando:

- Día del libro: se celebra en el centro todos los años el día del libro implicando al alumnado en actividades o exposiciones en el patio central, de libros de las diferentes secciones de la biblioteca.
- Celebración de la “Semana de las Letras Gallegas”: se conmemora todos los años el Día de las Letras Gallegas con diferentes actividades dependiendo de la autora o autor homenajeados: investigación de las obras y biografía, proyección de vídeos de divulgación sobre los autores, exposición de trabajos hechos por el alumnado, etc.
- Conferencias: se organizan charlas de escritores, relatores, conferenciantes, etc., a lo largo del curso para los diferentes cursos de la ESO y bachillerato.

Se nombrará un coordinador del proyecto que, junto con los coordinadores de los ciclos, realizará una evaluación continuada de los avances o dificultades de la puesta en marcha del proyecto informando a la Comisión de Coordinación Pedagógica de la marcha, cuando menos anualmente, y proponiendo, si fueran precisas, las medidas de corrección. La evaluación final, recogida en la memoria del curso, permitirá establecer los objetivos para el año siguiente.

r. Aspectos económicos del centro educativo

El instituto “Auga da Laxe” es un centro público que económicamente recibe sus fondos por parte de la Administración.

Los órganos que intervienen en la gestión económica en el IES son:

- El Consejo Escolar y la Comisión Económica:
 - Aprueba el proyecto de gestión y sus posibles modificaciones, y el presupuesto.
 - Establece las directrices y efectúa el seguimiento de funcionamiento

del centro.

- El Director:
 - Es el responsable de llevar a cabo la gestión del proyecto económico, dirigiendo al equipo directivo en la elaboración del presupuesto y en el desarrollo de la gestión económica.
 - Presentará el proyecto de presupuesto al Consejo Escolar y, en su caso, autorizará los gastos que no excedan los ingresos ni el crédito concedido.
- El Secretario:
 - Lleva la contabilidad y el seguimiento y control de los gastos.
 - Elabora la propuesta de presupuesto.

En el centro existe un Libro de Registro donde consta el material del centro cuyo valor sea superior o igual a 150 euros, además de todo aquel que proceda de la Consejería de Educación (Gairín y Darder, 2004).

Es de destacar que:

- Todos los documentos de registro (albaranes, copias de facturas, movimiento, etc.) se custodiarán en un archivador destinado a tal fin y clasificado por ejercicios anuales.
- Cualquier modificación (enajenación, cesión, traslado con albarán de cambio o movimiento) en el inventario deberá seguir la normativa de la Administración.
- Al finalizar el curso escolar se escribirá la diligencia correspondiente de actualización de inventario y se enviará copia de la misma a la Delegación territorial de Pontevedra.
- En el libro de inventarios se hará constar todo el material inventariable que llegue al centro. En el Plan de trabajo de la dirección y secretaría constará la temporalización para realizar las enajenaciones.

Siguiendo lo indicado en el Decreto 201/2003, de 20 de marzo de 2003 (DOG de 4 de abril de 2003) donde se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos, cada semestre se elabora el documento de Cuentas Justificativas de Ingresos y Gastos del centro. Una vez elaborado, lo revisa la comisión de la Junta Económica y se informa al Consejo Escolar para su posterior

aprobación y al Claustro. Se convoca a los miembros de la Comisión Económica para revisar las cuentas y aprobarlas, rellenando posteriormente el Libro de Actas de la Junta Económica y firmándolo los diferentes miembros de la misma.

Al iniciar el ejercicio económico de cada año se elabora el Proyecto de Presupuesto.

El Proyecto de gestión se realiza de acuerdo a las propuestas realizadas por el Claustro de profesores, según las necesidades y con las directrices establecidas por el Consejo escolar.

Composición y competencias de la comisión económica del centro:

- La Comisión económica está formada por: director, secretario, un padre o madre del Consejo Escolar (elegidos en el primer Consejo Escolar de cada curso).

-Revisión de los gastos e ingresos (cuentas justificativas).

-Revisión semestral del presupuesto.

-Aprobación por el Consejo Escolar (Solá, 2009).

En lo que se refiere a la gestión económica del centro, se mantendrá una línea continuista con respecto a la mantenida durante los últimos años debido a los buenos resultados.

A la hora de elaborar el presupuesto tendremos en cuenta las diversas partidas de gastos e ingresos (Gairín y Darder, 2001 y Lorenzo, 2007):

Centro público	
<i>INGRESOS</i>	<i>GASTOS</i>
• Recursos Administración • Recursos otras administraciones • Aportaciones del AMPA • Actividades complementarias • Ingresos financieros • Ayudas	• Gastos de funcionamiento: transporte, mobiliario. • Gastos de material: docente, de actividades, maquinaria. • Gastos de inmuebles: generales • Gastos de administración: material de oficina, comunicaciones. • Gastos de financiación.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Otros gastos. |
|--|---|

Atendiendo a esto, indicar que la última inversión realizada en el centro data del pasado invierno donde, fruto de las adversas condiciones meteorológicas, se desprendió parte de la cubierta del tejado. La reparación se recogió como gastos de inmuebles y la inversión se situó en 12.900 euros.

A cargo de los presupuestos del centro se realizarán las siguientes reparaciones en lo que a instalaciones se refiere:

- Se reformará el salón de actos comprando butacas nuevas, ya que parte de las disponibles están rotas y se cubrirá de madera el suelo del escenario del propio salón de actos.
- Se cambiará el mobiliario de la sala de profesores, ya que no se dispone de taquillas suficientes para todo el profesorado.
- Se reformarán las taquillas metálicas que se sitúan en los pasillos de la ESO para que los alumnos más pequeños o con algún tipo de problema físico puedan dejar en el centro sus pertenencias y no ir cargados.
- Se reformarán las gradas de las pistas deportivas.
- Se cambiará la puerta de entrada, ya que es demasiado pesada y la dificultad de apertura y cierre por parte de los alumnos más jóvenes es alta.
- Se colocarán rejas en las ventanas traseras del instituto en la planta baja, baños y aula taller de tecnología, ya que han sido forzadas con anterioridad.
- Se cambiarán las persianas de siete clases del centro que se encuentran en mal estado.
- Se repondrán las instalaciones del aula taller de tecnología.

Tras lo analizado se aprecia que será en reparación y mantenimiento en lo que más se invertirá:

PROYECCIÓN DE TESORERÍA - PRESUPUESTO		TOTAL	EUROS
GASTOS			
<u>MATERIAL PEDAGÓGICO</u>			
	MATERIAL DEPORTIVO	3456	
	LIBROS BIBLIOTECA	3241	
	MATERIAL INFORMÁTICO	7325	
<u>REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN</u>			
	EDIFICIOS Y MANTENIMIENTO	36623,5	
<u>SEGUROS</u>		0	
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>			
	INTERESES PRÉSTAMOS	0	
<u>SUMINISTROS</u>			
	AGUA	3220	
	ELECTRICIDAD	4125	
	GASÓLEO	6125	
	TELÉFONO	2700	
	MATERIAL OFICINA	6500	
<u>OTROS SERVICIOS</u>			
	AUTOBÚS	9600	
	EXTRAESCOLARES	1000	
<u>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</u>			
	EMPRESA INFORMÁTICA	9000	
<u>TRIBUTOS</u>			
	MUNICIPAL	0	
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>			
	NÓMINAS	0	
	SEGURIDAD SOCIAL	0	
<u>OTROS</u>			
	PROY. EUROPEOS E INTERCAMBIOS	600	
TOTAL		93515,5	€

INGRESOS			
<u>CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN</u>			
	GASTOS FUNCIONAMIENTO	57500	
	SECCIONES BILINGÜES	3000	
	NORMALIZACIÓN LINGÜÍSTICA	1500	
	CLUB DE LECTURA	800	
	PROGRAMA GRATUIDAD LIBROS	5000	
<u>FONDO GALLEGO DE GARANTÍA(FOGGA)</u>			
	FRUTA ESCOLAR	350	
<u>FONDO SOCIAL EUROPEO</u>			
	PCPI	3120	
	ERASMUS +	5600	
	INTERCAMBIOS	3000	
<u>OTROS INGRESOS</u>			
	AYUNTAMIENTO	400	
	ALQUILER TAQUILLAS	1200	
	DIPUTACIÓN PONTEVEDRA	2000	
	AMPA	600	
	AYUDA INTERCAMBIOS ABANCA	2000	
	EFFECTIVO EXCURSIONES	4100	
	EFFECTIVO FOTOCOPIAS	600	
<u>REMANENTE AÑO ANTERIOR</u>		27800	
TOTAL		118570	€

INGRESOS - GASTOS		25054,5
INVERSIONES		
	MEJORAS DEPORTIVAS	3400
TOTAL INVERSIONES		3400
TOTAL= ING - GTOS - INVERSIONES		21654,5 €

Tras los resultados, cabe indicar que la concepción económica del IES se clasifica como buena, pese a que la Consejería de Educación redujo el pasado año la asignación para el centro en aproximadamente 6.500 euros. Sin embargo, siempre ha atendido las necesidades más básicas que se le han planteado desde la dirección.

Las previsiones para los próximos tres años son buenas, ya que las concesiones de los programas europeos (Fondo Social Europeo) reportará nuevos ingresos que garantizarán el buen funcionamiento del centro.

Destacar también en “Otros ingresos” las aportaciones que distintas entidades realizan para diferentes actividades extraescolares y complementarias, así como la aportación de 600 euros que el AMPA realiza para colaborar en la excursión de fin de curso de 4º ESO, como premio por finalizar la secundaria obligatoria y que se reparte entre todos los alumnos/as.

Como medidas a recoger en el proyecto para la mejora de la gestión económica del centro hay que destacar las siguientes:

- Se entenderá el cuidado y mantenimiento de las instalaciones del centro como algo importante no sólo económicamente sino con trascendencia pedagógica.
- Se repararán los espacios de docencia de la materia de Educación Física y de práctica deportiva (pintado de pistas polideportivas y renovación de porterías y canastas).
- Se tratará de conseguir un convenio estable y renovable con el Ayuntamiento de Gondomar para compartir espacios. El centro dispone de canchas deportivas que pueden ser utilizadas por diferentes escuelas deportivas del Ayuntamiento a cambio del mantenimiento de dichos espacios compartidos, al tiempo que se publicitará la importancia de la actividad física y deportiva desde el centro.
- Se echará mano, siempre que sea posible, de proveedores y servicios locales, lo que permitirá crear relaciones confiables y duraderas con miembros de la comunidad publicitando la buena imagen del centro en el entorno más cercano.
- Se gestionarán anualmente los contratos de suministros y servicios para

poder aceptar las mejores ofertas.

s. Funciones del director

Dentro del centro, el director, como máximo responsable dentro del mismo, realizará una serie de funciones que se dividirán en funciones de supervisión, ejecución y gestión, funciones de estudio, propuesta e información, funciones de representación y funciones de ánimo e impulso (Teixidó, 2010, Cárdenas, 2010).

De supervisión, ejecución y de gestión:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las leyes y disposiciones vigentes.
- ✓ Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias del consejo escolar y del claustro de profesores. Las actividades complementarias y extraescolares serán coordinadas con la vicedirección y las convocatorias de los órganos colegiados serán convocadas por el secretario.
- ✓ Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro, delegando en la jefatura de estudios las funciones relacionadas con el profesorado y en el secretario las funciones relacionadas con el personal no docente.
- ✓ Garantizar la mediación en la resolución de conflictos.
- ✓ Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro, actuando coordinadamente con el secretario y jefatura de estudios.
- ✓ Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro y ordenar los pagos, coordinadamente con el secretario.
- ✓ Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros.
- ✓ Visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.
- ✓ Proponer el nombramiento de los cargos directivos.
- ✓ Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de la competencia.
- ✓ Coordinar la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa, procurando los medios necesarios para la más eficaz ejecución de las respectivas atribuciones.
- ✓ Colaborar en las evaluaciones del centro y en las evaluaciones del profesorado.

De estudio, propuesta e información:

- ✓ Elaborar, con el equipo directivo, la propuesta del Plan General Anual del Centro.

- ✓ Promover e impulsar las relaciones del centro con las instituciones de su entorno, en especial con los organismos públicos que llevan a cabo las tareas de responsabilidad en materia educativa.
- ✓ Elevar una memoria anual, a los servicios provinciales sobre las actividades y situación general del centro.
- ✓ Facilitar la idónea coordinación con los centros de formación y recursos del profesorado y otros servicios educativos, y suministrar la información que sea requerida por las instancias educativas competentes.
- ✓ Garantizar la información sobre la vida del centro a los distintos sectores de la comunidad educativa y a sus organizaciones representativas, así como facilitar el derecho de reunión del profesorado, alumnado, padres y madres de alumnos y personal de administración y servicios.

De representación:

- ✓ Ostentar oficialmente la representación del centro.
- ✓ Representar a la Administración Educativa y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.

Ánimo e impulso:

- ✓ Favorecer la convivencia en el centro.
- ✓ Promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo.
- ✓ Fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores del alumnado.
- ✓ Impulsar las evaluaciones del centro.

t. Evaluación del proyecto

En primer lugar, indicar que el presente proyecto es un proyecto abierto, lo que hará que la revisión y evaluación sea constante y continua. Y a partir de esta evaluación, se concretarán mejoras que se incorporarán en el siguiente curso.

Por medio de la evaluación del proyecto de dirección se establecerán las herramientas a través de las que se obtendrá la información del grado de cumplimiento de los objetivos previstos y de la eficacia de las líneas de actuación. El análisis de esta información permitirá la toma de decisiones para mejorar la función directiva.

Las herramientas fundamentales en esta evaluación serán las siguientes:

reuniones semanales del equipo directivo, en las que se valorará el grado de consecución de los objetivos previstos y se reconducirán las actuaciones susceptibles de avance; contacto permanente con la comunidad educativa para conocer carencias y desviaciones de los objetivos; encuestas periódicas de valoración de distintos aspectos de la situación del centro a los diversos colectivos de la comunidad educativa (ANEXO 2). Los resultados de estas encuestas se analizarán por los distintos órganos colegiados del centro.

Los principales aspectos que habrá que valorar serán los siguientes: grado de cumplimiento de los acuerdos reflejados en los diferentes documentos de funcionamiento del centro: PEC, PCC, PGA; ambiente en el que se desarrollan las actividades de enseñanza aprendizaje del centro; participación de la comunidad educativa en la vida del centro; grado de cumplimiento de objetivos con respecto a la lengua gallega; participación en programas europeos; existencia o no de actitudes sexistas; grado de utilización de las TIC; utilización de los recursos de la biblioteca; participación del alumnado en las actividades complementarias y extraescolares; evolución de las amonestaciones y expedientes disciplinarios; integración del alumnado inmigrante; atención a la diversidad; porcentajes de promoción del alumnado; porcentaje de alumnado que abandona el centro sin titular; resultados académicos en pruebas externas como las Pruebas de Acceso a la Universidad (PAU) y la Evaluación de Diagnóstico (AVALDIA); estado de limpieza y conservación de las instalaciones del centro; avance de las infraestructuras; grado de adaptación a las nuevas normativas del sistema educativo; participación y colaboración de las instituciones y servicios del contorno del centro; evolución de la matrícula.

6. Conclusiones

El Proyecto de Dirección presentado pretende ser un documento que se enriquecerá con las aportaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, aportaciones que nos acercarán cada año más y más a un sistema de gestión de calidad que permitirán en un horizonte no muy lejano proponer la implantación de un sistema de gestión ISO 9001 que refrende un trabajo bien hecho.

A lo largo del proyecto se ha realizado el análisis de los aspectos más trascendentes para el buen funcionamiento del IES “Auga da Laxe”. En función de los resultados obtenidos y con la utilización de los conocimientos adquiridos durante la realización del Master en Dirección de Centros Educativos se ha configurado un Proyecto de dirección que dé respuesta a las necesidades de toda la comunidad educativa: desde el alumno/a menos interesado, hasta el padre más exigente. Se trata, por lo tanto, de

un plan que atienda a la diversidad social que configura la sociedad actual.

La detención en el aspecto humano y personal es uno de los principios que sustentan el trabajo. No se debe olvidar que trabajamos con personas: docentes, alumnado, familias... y su satisfacción es el mayor logro. De ahí, la propuesta a lo largo de todo el trabajo de medidas de fomento de un clima y una cultura armoniosa.

Por otro lado, el Proyecto se centra en ofertar una educación de calidad, de ahí que a lo largo del mismo se alternen técnicas, actividades, materiales y recursos pedagógicos distintos y variados para poder conseguir el objetivo propuesto.

En definitiva, se ha diseñado así un proyecto integrador que busca la unidad y la participación de todos los miembros del IES, fomentando el trabajo colaborativo y coordinado de todos los integrantes, poniendo siempre como meta del proyecto el conseguir el desarrollo integral del alumnado, para lo que se propone un proceso de enseñanza abierto a las necesidades y demandas de la sociedad actual.

7. Materiales bibliográficos

a. Bibliografía consultada

Fernando Serrat, M.L. (2001). *Dirigir centros educativos*. Barcelona: Grupo Editorial Universitario.

Gimeno Sacristán, J. (Comp.); Álvarez, J.M.; Angulo, F.; Martínez, J. B.; Pérez Gómez, A. I.; Torres, J. (2008). *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?* Madrid: Morata.

Gimeno Sacristán, J. (Coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.

González Fernández, A. y Requejo Osorio, A. (Coord.) (1996). *Profesionalización e deontología de la función docente*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.

González Gallego, I. (Coord.) (2002). *En clave de calidad: la dirección escolar*. Madrid: MEC, Instituto Superior de Formación del Profesorado.

Lázaro, E. (1985). *La dirección del centro escolar público*. Madrid: MEC.

López, J.; Moirón, J.A. y Estefanía, J.L. (1996). *Inspección y centros educativos*. Madrid: Editorial Escuela Española.

Murillo, F. J. (2005). *La investigación sobre Eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.

b. Referencias legislativas

Constitución Española, de 1978.

Declaración de los derechos de los niños, de 1959.

Declaración universal de los derechos humanos, de 1948.

Decreto 132/2013, del 1 de agosto, por el que se regulan los comedores escolares de los centros docentes públicos no universitarios dependientes de la Consejería con competencias en materia de educación que contiene la Instrucción 4/2014, del 20 de junio del 2013, para la contratación del servicio de gestión y explotación de la cafetería en los centros públicos no universitarios dependientes de la Consejería de Educación Diario Oficial de Galicia, 154, del 13 de agosto de 2013.

Decreto 133/2007, del 5 de julio, por el que se regulan las enseñanzas de educación secundaria obligatoria en la Comunidad Autónoma de Galicia. Diario oficial de Galicia, 133, de 13 de julio de 2007.

Decreto 201/2003, del 20 de marzo, por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios. Diario oficial de Galicia, 67, de 4 de abril de 2003.

Decreto 29/2007, del 8 de marzo, que marca el nombramiento y cese de directores de centros docentes públicos en la Comunidad autónoma de Galicia. Diario Oficial de Galicia, 50, de 12 de marzo de 2007.

Decreto 324/1996, del 26 de julio, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria en la Comunidad Autónoma de Galicia. Diario Oficial de Galicia, 156, de 9 de agosto de 1996.

Decreto 85/2007, del 12 de abril, por el que se crea y se regula el Observatorio Gallego de la Convivencia Escolar. Diario oficial de Galicia, 88, de 8 de mayo de 2007.

Decreto 92/1998, del 28 de abril, por el que se regulan los órganos de gobierno de los centros públicos de enseñanza no universitaria en la Comunidad Autónoma de Galicia. Diario Oficial de Galicia, 188, de 28 de septiembre de 1998.

Ley 27/2005, del 30 de noviembre, de fomento de la educación y de la cultura de paz. Boletín Oficial del Estado, 287, de 1 de diciembre de 2005.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, 2695, de 10 de noviembre de 1995.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE). Boletín Oficial del Estado, 106, de 4 de mayo de 2006.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación (LODE). Boletín Oficial del Estado de 4 de julio de 1985.

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

Orden de 11 de marzo de 2013, por la que se dictan instrucciones sobre la confección de nóminas del personal al servicio de la Administración autonómica. Diario Oficial de Galicia, 53, de 15 de marzo de 2013.

Orden de 20 de enero de 2014, por la que se dictan instrucciones sobre la confección de nóminas del personal al servicio de la Administración autonómica para el año 2014. Diario Oficial de Galicia, 16, de 24 de enero de 2014.

Orden del 1 de agosto de 1997 por la que se dictan instrucciones para el desarrollo del Decreto 324/1996, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los institutos de educación secundaria. Diario oficial de Galicia, 168, del 2 de septiembre de 1997.

Orden del 20 de marzo de 2014, por la que se convoca concurso de méritos para la selección y el nombramiento de la Dirección de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas en la Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación. Diario Oficial de Galicia, 65, de 3 de abril de 2014.

Orden del 30 de julio de 2007, por la que se regulan los programas de diversificación curricular en la educación secundaria obligatoria. Diario Oficial de Galicia, 161, de 21 de agosto de 2007.

Orden del 30 de junio de 2010, por la que se regulan los centros plurilingües en la Comunidad Autónoma de Galicia. Diario Oficial de Galicia, 127, de 6 de julio de 2010.

Real Decreto 116/2004, de 23 de enero, por el que se desarrolla la ordenación y se establece el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria. Boletín Oficial del Estado, 35, de 10 de febrero de 2004.

Real Decreto 732/1995, del 5 de mayo, por el que se establecen los derechos y deberes de los alumnos y alumnas y las normas de convivencia de los centros. Boletín Oficial del Estado, 131, de 2 de junio de 1995.

c. Referencias bibliográficas

Álvarez, M. (1996). *Dirección de centros docentes: gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.

Arias, A.R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Editorial Davinci.

Babío, M. et al. (1991). *Recursos materiales para alumnos con necesidades educativas especiales*. Madrid: MEC.

Bernal, J.L. (2001). *Liderar el cambio: el Liderazgo Transformacional*. Anuario de Educación.

- Bisquerra, R. (2002). *La práctica de la orientación y la tutoría*. Barcelona: Praxis.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Blasco, P. (2006). *Estrategias psicopedagógicas para la atención a la diversidad en Educación Secundaria*. Valencia: Nau Llibres. Edicions Culturals Valencianes.
- Bueno Cañigral, F. (Coor.). (2008). *El proceso de la socialización a través de la familia*. En *Manual Didáctico para la Escuela de Padres*. Valencia: Fundación Prevención y Asistencia a las Drogodependencias.
- Cabero, J. (2007). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Carda, R.M. y Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. Alicante: Club Universitario.
- Cárdenas, P. (2010). *Las funciones del director de un centro educativo*. Recuperado el 4 de julio de 2014 de <http://paocarmun.blogspot.com.es/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>.
- Castro, J. y Area, M. (2002). *Materiales curriculares y su adaptación a las necesidades educativas especiales*. En A. Sánchez-Palomino y J. A. Torres (Coord.). *Una perspectiva curricular, organizativa y profesional*. Madrid: Pirámide.
- Fernández, A. (2004). *Indicadores de mando y cuadros de gestión*. Llanera: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fernández, M. y Terrén, E. (coords.). (2008). *Repensando la organización escolar. Crisis de legitimidad y nuevos desarrollos*. Barcelona: Akal.
- Gairín, J. (1991). *Planteamientos institucionales en los Centros Educativos*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gairín, J. y Darder, P. (2001). *Organización de Centros Educativos*. Barcelona: Wolters Kluwer. Ciss Praxis Educación.
- Gairín, J., y Darder, P. (2004). *Organización y gestión de centros educativos*. Valencia: Editorial Praxis.
- García, M. y García, J. (2012). *Filosofía de la Educación: cuestiones de hoy y de siempre*. Madrid: Narcea-UNED.
- González Gallego, Isidoro (coord.). (2002). *En clave de calidad: la dirección escolar*. Madrid: MEC, Instituto Superior de Formación del Profesorado.
- González, M. T. (coord.) (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Grau, S. (2005). *La organización del centro escolar. Documentos para su*

- planificación*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Hernández Hernández, P. (1989). *Diseñar y enseñar. Teoría y técnicas de la programación y del proyecto docente. Educación hoy-Estudios*. Madrid: Narcea.
- Longás, J. (2007). *La escuela orientadora: la acción tutorial desde una perspectiva institucional*. Madrid: Narcea.
- López, J. (2005). *La ecología social de la organización. Una perspectiva educativa*. Madrid: La Muralla.
- Lorenzo Delgado, M. (2007). *La organización y gestión del centro educativo: Análisis de Casos Prácticos*. Madrid: Editorial Universitat.
- Marcelo Gracia, C. (2011). *La escuela, espacio de innovación con tecnologías*. Fuentes, Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación 11.
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar, 27.
- Metcalf y Richards (1987). *Envolving Public management cultures*. En Arias y Canton (2006) *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Editorial Davinci.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014). *Datos del Informe PISA*. Recuperado el 26 de junio de 2014 de <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2014/04/20140401-pisa.html>.
- Montero, A. (2007). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Moya, J. y Luengo, F. (2011). *Teoría y práctica de las competencias básicas*. Barcelona: Editorial Graó.
- Murillo, F. J. (2005). *La investigación sobre Eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Organismo autónomo programas educativos europeos (s.f.). Consultado el 7 de junio, 2014, de <http://www.oapee.es/oapee/inicio/ErasmusPlus.html>.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Profit Editorial.
- Palomo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (8ª ed.). Madrid: Esic editorial.
- Papalia, D. E., Feldman, R. D. y Martorell, G. (2012). *Desarrollo humano*. México: McGraw Hill. ISBN: 978-607-15-0933-8.
- Paredes Labra, J. y de la Herrán Gascón, A. (2009). *La práctica de la innovación*

educativa. Madrid: Editorial Síntesis.

Reyero, D. (2001). *El valor educativo de las identidades colectivas: cultura y nación en la formación del individuo*. Revista Española de Pedagogía, LIX, 218, enero-abril, 105-120.

Rivas Navarro, M. (2000). *Innovación educativa: teoría, procesos y estrategias*. Madrid: Editorial Síntesis.

Rom, J. y Sabaté, J. (2009). *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: Editorial UOC.

Ruiz, J. M. (1997). *Los documentos institucionales contingentes*. En M. Lorenzo, *La organización y gestión del centro educativo. Análisis de casos prácticos*. Madrid: Universitat.

Ruiz, J. M. (2011). *Documentos institucionales permanentes*. En M. Lorenzo (coord.): *Organización y gestión de centros y contextos educativos* Madrid: Universitat.

Solá, M. (2009). *Introducción a la Contabilidad General*. Madrid: Mc Graw Hill.

Teixidó, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Barcelona: UOC.

Teixidó, J. (2010). *Hacia un cambio de modelo en la dirección escolar. Luces y sombras en un camino tortuoso*. Recuperado el 2 de julio de 2014 de http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio_modelo_direccion.pdf.

UNIR, (2014a). *Master en dirección de Centros Educativos. Comunicación y Gobierno de personas*. UNIR.

UNIR, (2014b). *Master en dirección de Centros Educativos. Documentos necesarios para la dirección de Instituciones educativas: identificación, finalidad y análisis crítico de cada uno*. UNIR.

UNIR, (2014c). *Master en dirección de Centros Educativos. Pedagogía diferencial: concepto, campos y estrategias*. UNIR.

UNIR, (2014d). *Master en dirección de Centros Educativos. Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. UNIR.

Vera, J. M., Mora, V., y Lapeña, A. (2006). *Dirección y gestión de centros docentes. Guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo*. Barcelona: Editorial Graó.

Vygotsky, L. S. (1978). *Pensamiento y lenguaje*. Madrid: Paidós.

8. ANEXOS

- **ANEXO 1**

BLOG LINGÜÍSTICO

Se incluye un exemplo do tipo de blog lingüístico que desde este proxecto se propondrá como medio para o fomento da identidade lingüística.

Ilustración 1



Extraído de <http://endldoceipisaacdiazpardo.blogspot.com.es/>

- **ANEXO 2**

ENCUESTA

En el siguiente anexo se incluyen dos ejemplos del tipo de encuesta utilizada en la evaluación del proyecto; la primera, destinada al profesorado y la segunda para el alumnado, donde 1 será el valor mínimo y 5 el valor máximo:

PROFESORADO

CUESTIÓN	VALOR
¿Considera adecuada la planificación de los asuntos del centro?	1 2 3 4 5
¿Considera adecuada la organización general del centro?	1 2 3 4 5
¿Es adecuada y útil la coordinación docente realizada?	1 2 3 4 5
¿Da respuesta el director y el resto del equipo directivo a las necesidades académicas planteadas?	1 2 3 4 5
¿Tienen en cuenta el director y el resto del equipo directivo los problemas y cuestiones planteadas por el profesorado?	1 2 3 4 5
¿Ha mejorado la convivencia en el centro?	1 2 3 4 5
¿Considera adecuada la participación de la comunidad escolar en la vida del centro?	1 2 3 4 5
¿Considera que el alumnado recibe suficiente ayuda y apoyo por parte del equipo directivo?	1 2 3 4 5
¿Se resuelven con eficacia los conflictos planteados?	1 2 3 4 5
PROPUESTAS DE MEJORA	

ALUMNADO

CUESTIÓN	VALOR
Valora la planificación general de los asuntos del centro	1 2 3 4 5
Valora la planificación y organización del centro	1 2 3 4 5
¿Consideras que el equipo directivo informa de las normas de funcionamiento del centro?	1 2 3 4 5
¿Consideras que, en general, el equipo directivo coordina a labor del profesorado?	1 2 3 4 5
¿Consideras que en el centro se da respuesta a tus intereses formativos?	1 2 3 4 5
¿Ha mejorado la convivencia en el centro?	1 2 3 4 5
¿Es adecuada la participación de la comunidad escolar en la vida del centro?	1 2 3 4 5
Como alumno/a, ¿recibes la suficiente ayuda y apoyo del equipo directivo?	1 2 3 4 5
¿Atendieron y dieron respuesta el director o el equipo directivo a los problemas y cuestiones planteadas por ti o por otros alumnos/as?	1 2 3 4 5
PROPUESTAS DE MEJORA	