



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos
**PROYECTO DE DIRECCIÓN DE LA ESCUELA
SUPERIOR DE ARTES ESCÉNICAS**

Trabajo fin de estudio presentado por:	ARANZAZU GÓMEZ MORONTA
Tipo de trabajo:	PROYECTO DE DIRECCIÓN
Director/a:	DARIA MOTTAREALE CALVANESE
Fecha:	JULIO 2021

Resumen

En este trabajo se desarrolla un proyecto de dirección enfocado a la implementación de todas las artes escénicas en una misma Escuela Superior. Es fundamental la influencia que tienen las artes escénicas en los cambios de una sociedad por lo que comienza a ser imprescindible el acceso a este tipo de centros educativos. Se desarrollan aspectos y elementos que harán innovadora, reconocida y reconocible esta Escuela, al igual que será un punto de encuentro para todo lo que tiene relación con el arte y su formación. Con este trabajo se pretende desarrollar un proyecto para un Centro que cubra las expectativas académicas superiores en todas las disciplinas de artes escénicas: música, danza y arte dramático para crear nuevas ofertas educativas acordes con la demanda actual y el marco europeo. En este proyecto de dirección se desarrollan tres objetivos fundamentales que formarán la base de todo el proyecto: la convivencia, el trabajo en equipo y la comunicación global. Todo a través de un liderazgo situacional que se acomode a cada circunstancia, a cada momento, buscando e impulsando siempre un clima y cultura de colaboración, creando así su nueva identidad e imagen institucional que lo hará diferente a todos los demás centros.

Palabras clave: Proyecto de Dirección, artes escénicas, liderazgo situacional, interdisciplinar, trabajo en equipo.

Abstract

In this work, a management project is developed, focused on the implementation of all the performing arts in the same High School. The influence that the performing arts suppose to the changes in a society is essential, which makes access to this type of educational center necessary. Aspects and elements are developed looking for making this School innovative, recognized and recognizable, as well as being a meeting point for everything related to art and its training. The aim of this work is to set a project for a Center that meets the higher academic expectations in all disciplines of performing arts: music, dance and dramatic art to create new educational offers according to the current demand and the European framework. In this management project, three fundamental objectives are developed that will form the basis of the entire project: coexistence, teamwork and global communication. All through situational leadership that adapts to each situation, at all times, always seeking and promoting a climate and culture of collaboration, thus creating its new identity and institutional image that will make it different from all other centers.

Keywords: Direction project, performing arts, situational leadership, interdisciplinary, teamwork.

Agradecimientos

Quiero aprovechar la ocasión para agradecer a todas aquellas personas que durante el transcurso de esta etapa me han ofrecido su apoyo.

En primer lugar, a mi directora, la Doctora Daría Mottareale Calvanese, por su ayuda en la planificación, información y organización en este Trabajo de Fin de Master.

Un agradecimiento muy especial a mi familia gracias a quienes soy quien soy y hacia quienes sólo puedo expresar mi más sincero agradecimiento por toda su dedicación y todo su amor incondicional ayudándome cuando más lo necesitaba.

A mis amigos que han estado a lo largo de todo este camino apoyándome en todo momento y animándome a seguir adelante.

A todos mis compañeros: Maider, Mario, Mercé, Marian, Nuria, Vanesa, Ana, Alma, Edurne y Úrsula a los que ha sido un verdadero placer conocer y con los que he aprendido de verdad lo que es trabajar en equipo. Gracias de todo corazón.

No puedo olvidar a mi tutora Amanda Silva, a la que doy las gracias más sinceras por su acompañamiento, su energía y su apoyo durante esta fase que nos ha unido.

Quiero agradecer a todos los profesores que he tenido, tanto en la universidad como fuera de ella, por haber fomentado, aunque algunos más que otros, el desarrollo de mi curiosidad. Igualmente, a aquellos que me han formado como profesional y como persona, realizando un trabajo que nunca se podrá valorar lo suficiente.

También, expresar mi más sentido agradecimiento a la UNIR por acogerme dentro de sus aulas y hacerme sentir como en casa. Después de este período de investigación escribo este apartado de **agradecimientos** para finalizar mi TFM. Sin duda, ha sido un período de aprendizaje científico y personal.

Desarrollar este estudio ha tenido un gran impacto en mi persona y es por eso que me gustaría agradecer a todas aquellas personas que me han apoyado durante este proceso.

A todos ellos, MIL GRACIAS.

Índice de contenidos

1. Introducción	9
2. Marco teórico	13
2.1. Las enseñanzas artísticas superiores en España	13
2.2. Gestión y organización en las escuelas de artes escénicas	15
2.2.1. Estilo de Liderazgo	15
2.2.2. Organización de Centros de enseñanzas artísticas en Europa	16
2.3. Plan de comunicación global	17
2.4. Proyectos interdisciplinares. Trabajo en equipo.....	20
2.5. Conclusiones del marco teórico.....	22
3. Objetivos.....	23
3.1. Objetivo general.....	23
3.2. Objetivos específicos	23
4. Diagnóstico del centro.....	24
4.1. Gestión y organización	24
4.1.1. Legislación.....	24
4.1.2. Localización e infraestructura	26
4.1.3. Organización general	26
4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios.....	33
4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje	33
4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación	34
4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad	35
4.2.4. Convivencia	36
4.2.5. Aspectos identitarios	37
4.3. Áreas de mejora.....	38

5.	Organización y recursos	40
5.1.	Estilo de liderazgo	40
5.2.	Atención específica a la organización y los recursos.....	44
5.2.1.	Recursos necesarios.....	44
5.2.1.1.	Humanos.....	44
5.2.1.2.	Materiales y económicos	45
5.2.2.	Área de mejora 1. Producción de proyectos interdisciplinares.	46
5.2.3.	Área de mejora 2. Plan de comunicación y marketing.....	48
5.2.4.	Área de mejora 3. Clima de convivencia y cultura organizacional.....	50
6.	Evaluación y seguimiento	52
6.1.	Principios generales	52
6.2.	Los agentes implicados en la evaluación	53
6.3.	Los procedimientos e instrumentos de seguimiento.....	54
6.4.	Criterios de evaluación e Indicadores de logro y Herramientas	55
6.5.	Área de mejora 1. Criterios e indicadores de logro.	57
6.6.	Área de mejora 2. Criterio e indicadores de logro.....	59
6.7.	Área de mejora 3. Criterios e indicadores de logro.....	61
7.	Conclusiones.....	63
8.	Referencias bibliográficas.....	65
8.1.	Normativa	65
8.2.	Especializada	68
9.	Anexos	73

Índice de tablas

Tabla 1. Área de mejora 1. Cronograma de producción de proyectos multidisciplinares.....	54
Tabla 2. Área de mejora 2. Cronograma de plan de comunicación y marketing.....	56
Tabla 3. Área de mejora 3. Cronograma de clima de convivencia y cultura organizacional.....	58
Tabla 4. Área de mejora 1. Criterios e Indicadores de logro.....	67
Tabla 5. Área de mejora 2. Criterios e indicadores de logro.....	70
Tabla 6. Área de mejora 3. Criterios e indicadores de logro.....	72

1. Introducción

Sin duda la educación representa la parte más importante del desarrollo humano. Desde que llegamos a este mundo estamos aprendiendo, experimentando, enriqueciéndonos, informándonos, comunicándonos... La educación es pieza clave, fundamental e indispensable en la vida de toda persona. Presenciamos en este siglo XXI una era de cambio, reforma y reflexión profunda sobre la educación. Los paradigmas de enseñanza han quedado desfasados, no responden a los requerimientos actuales de la sociedad, por lo que es imprescindible realizar cambios estratégicos, mirar hacia un nuevo planteamiento de la educación, “comprender la enseñanza desde la perspectiva del aprendizaje, la innovación y la colaboración”.

Este proyecto de dirección consiste en la implementación de todas las artes escénicas en un mismo Centro. Es sorprendente la influencia que las artes escénicas tienen sobre el proceso de cambio de la sociedad. Es por ello, que los centros especializados en formar profesionales en dichas artes, deben promover en los jóvenes la atracción por la música, la danza y el arte dramático y en cualquier otra destreza de la obra escénica. Sin duda, uno de los recursos máspreciados en educación es la escena ya que la persona evoluciona de manera integral, se fortalece el trato humano y se colabora en la resolución de problemas. Está claro que las enseñanzas artísticas cambian y potencian la educación en general. La formación en artes escénicas cobra cada vez más importancia con el nuevo impulso a las series televisivas, el teatro, concursos musicales y de danza, performance... que representa la era digital. Estudiantes interesados en convertirse en actores, productores, guionistas, analistas de obras escénicas, bailarines, músicos pueden optar por esta formación. El arte es una de las expresiones más ancestrales y duraderas que posee el ser humano.

En este proyecto partimos de un marco teórico donde se abarca en primer lugar, aspectos de la historia de las enseñanzas artísticas hasta entrar en el marco europeo; en segundo lugar, de la gestión en recursos humanos y materiales de los que depende la infraestructura y la formación del profesorado y del estilo de liderazgo; en tercer lugar, de la importancia que tiene el plan de comunicación global, y por último, de los proyectos colaborativos multidisciplinares. Hablaremos de los objetivos del proyecto comenzando con el diagnóstico

del centro para poder determinar las áreas de mejora, su organización y recursos necesarios, y evaluación y seguimiento. Los objetivos que este Proyecto de Dirección se plantea conseguir están estrechamente relacionados con las áreas de mejora que se han delimitado y las necesidades a las que éstas se refieren, con las propuestas de mejoras actuales del Centro (para así darles continuidad) y lógicamente con las propuestas de actuación que más adelante se presentan. En este trabajo se acometerán aspectos y elementos que harán diferente e innovador al Centro, caracterizándolo en exclusivo en su forma de proceder y conseguir las metas propuestas. Se tratarán todos los puntos clave que estructuran un Centro. Será una Escuela que comienza su aventura llena de esperanza que apueste por una enseñanza de calidad que garantice la cualificación profesional en los ámbitos relativos a la interpretación, la música y la danza.

1.1. Justificación

Existe una vinculación personal y afectiva en la unión al mundo de la música desde los tiempos del estudiante de música en el conservatorio. Hay que reconocer que esta experiencia como alumno te lleva -con el tiempo- a la vocación como docente. El compromiso ya como docente en este Centro nació desde el primer momento en que se comenzó a trabajar en él, participando de forma activa en los distintos órganos de coordinación. Esta inmersión en la vida del conservatorio ha hecho crecer la convicción de la necesidad de adquirir un compromiso de formación y renovación continua. La experiencia de haber formado parte de diferentes equipos directivos amplía la visión del ámbito pedagógico-docente, de la gestión de los recursos, de la toma de decisiones y de la responsabilidad compartida para con el conjunto de la Comunidad Educativa. Desde aquí, tan solo prestando atención a las nuevas demandas del público y del alumnado, se pueden vislumbrar los problemas y la evolución palpable de la música y de las artes escénicas en general. Con la intención de dar respuesta a estas recientes demandas, se hace necesaria la participación del equipo directivo y del profesorado. La puesta en práctica de la dirección señala la trayectoria para que -desde el liderazgo compartido- se arriesgue con una Escuela Superior de Artes Escénicas de calidad, que avale escrupulosamente esta forma de percibir la docencia. Con una enseñanza técnica de excelencia, que se complemente con una sólida capacitación teórica y humanística. Así, se formarán profesionales de una preparación integral, con la capacidad de hacer arte con un

nivel de excelencia e igualmente cualificados para investigar sobre las diferentes disciplinas de las artes escénicas.

Con este trabajo se pretende desarrollar un proyecto para un Centro que cubra las expectativas académicas superiores en todas las disciplinas de artes escénicas: música, danza y arte dramático para crear nuevas ofertas educativas acordes con la demanda actual y el marco europeo. En este aspecto, hay infinidad de nuevos proyectos artísticos por descubrir. Las artes escénicas se definen como aquellas que implican el estudio o práctica de expresiones artísticas que se realizan en un escenario: música, danza, arte dramático. Las enseñanzas artísticas han tenido un trato secundario en la historia de España en lo que respecta a la educación, debido a razones históricas y a la intolerancia social y cultural en las distintas épocas. Esto ha significado una importante condición en la evolución y desarrollo de las enseñanzas artísticas. Las enseñanzas artísticas superiores no se incluyeron en el sistema educativo español hasta bien entrado el siglo XX (Bas Palmero, 2014). Tradicionalmente, este tipo de estudios se asociaban a la vocación. A causa de ello, existían únicamente cursos breves para formarse en Artes Escénicas, pero no formación a nivel superior. Hoy en día todo ha evolucionado permitiendo formarse en cada área con titulaciones de grado e incluso de posgrado, pero siempre en centros destinados únicamente a un área en exclusiva. De ahí, nace la necesidad de crear un centro de alto nivel donde se concentren estas tres disciplinas y poder interactuar entre ellas y por consiguiente, conseguir un nuevo concepto de Artes Escénicas.

La metodología, en estas enseñanzas, será innovadora y contemporánea. Esta Escuela Superior de Artes Escénicas ofrecerá las herramientas y técnicas necesarias con las que el estudiante potenciará sus aptitudes y sus habilidades, desarrollando proyectos encuadrados en los cambios sociales y en la evolución de la educación. El claustro de profesores estará integrado por excelentes profesionales de la música, el arte dramático y la danza que cuentan con un recorrido artístico en su país, además de estar capacitados para evaluar las diferentes fases de los estudiantes trabajando con el talento de cada uno. Un número de materias introducirán al estudiante en el mundo de las artes escénicas de una manera diferente que ameniza, anima, forma e impulsa la metamorfosis social. La labor de los ensayos está orientada no solo físicamente sino también intelectual y emocionalmente para que el

estudiante consiga un importante desarrollo artístico donde no solo se limitará a una mera actuación en su disciplina, sino que valorarán la importancia de traspasar sus emociones y sentimientos al público que los está aplaudiendo.

El estudio de las artes escénicas es una sucesión de nuevas metodologías que cada día innovan estas enseñanzas ya que son manifestaciones artísticas que se nutren del estudio de la conducta humana y de los cambios sociales. Por ello, este Centro estará integrado en la atrayente historia de cada una de las expresiones artísticas que han ido apareciendo por todo el mundo.

El reto fundamental de este Centro es facilitar al estudiante una formación apropiada que proporcione su introducción en el mundo laboral, sin olvidar los nuevos requisitos demandados por las artes escénicas en el siglo XXI comprometiéndose firmemente con la formación investigadora del alumnado para desarrollar un centro de enseñanza de alto nivel y así convertirse -en un futuro próximo- en un Centro de referencia, de prestigio y de alta demanda.

2. Marco teórico

2.1. LAS ENSEÑANZAS ARTÍSTICAS SUPERIORES EN ESPAÑA

La situación de los Centros de enseñanzas artísticas ha tenido diferentes apelativos en nuestro país: marginación, aislamiento, desconexión, abandono, etc. Es por ello que estos centros se han visto sumergidos en circunstancias muy especiales a lo largo de la historia en España. En este apartado hablaremos de cómo estos centros se han ido introduciendo en el marco educativo general hasta integrarse en el marco europeo de la Educación Superior. (De la Rosa Medina, 2015). Esta historia la escriben las diferentes normativas, leyes educativas y reales decretos que han ido surgiendo a lo largo del tiempo. La Ley orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) supuso el comienzo de la renovación de las enseñanzas artísticas, abriendo por fin el camino hacia lo que es hoy: enseñanzas de orden superior dentro del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Es importante saber que esta ley aportó y sentó muchas bases en la organización y funcionamiento de los Centros superiores. Hoy en día, las enseñanzas artísticas tienen un nuevo marco normativo, la LOE-LOMCE, que consolida la integración en Europa, describiendo así el proceso de adaptación de las enseñanzas artísticas al marco europeo. Para saber en qué momento nos hallamos y esperando iluminar el porvenir de estas enseñanzas, es necesario conocer la perspectiva europea de la educación de enseñanzas superiores artísticas.

Como nos indica Pérez (1993), “los primeros centros de enseñanza musical organizada y oficializada en España nacen en el siglo XIX” con la creación en 1830 en Madrid del Real Conservatorio de música y Declamación de la Reina María Cristina. Fue en el Real Decreto de 1917 donde se aprobó el reglamento para el gobierno y régimen del Real Conservatorio de Música y Declamación (danza y arte dramático) (Turina, 1994). Hacemos referencia al Decreto de 1942, que estructura la enseñanza musical por primera vez en los Conservatorios en tres niveles: Superior, Profesional y Elemental. Las enseñanzas según este este Decreto (llamado «Plan de 1942») no eran muy precisas, (Turina 1994). Aunque solo al llegar el Decreto de 2618/1966 de 10 de septiembre es, cuando a partir del «Plan del 66» se autorizaba la creación de otros conservatorios superiores (Catalán, 2002). Según relata Turina (1994) en las enseñanzas de Arte Dramático y Danza, es fácil comprobar que su existencia está en un

segundo plano con respecto a la Música. Con fecha de 11 de marzo de 1952 se separan los estudios de música de los de Declamación y Baile, formándose las Escuelas de Arte Dramático, comprendiendo los estudios de Declamación y Baile hasta que la entrada en vigor de la L.O.G.S.E., en 1990, configura los Conservatorios de Danza, separando esta disciplina de la de Arte Dramático. La educación musical y de danza empezó a valorarse como factor de progreso con especial intensidad a partir de los años setenta, y la respuesta de la Administración a la demanda social de una enseñanza especializada se canalizó a través de los conservatorios (Roche, 2002b).

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE) supuso para las enseñanzas artísticas superiores, en palabras de López (2010), “un salto cualitativo, ubicándolas en un espacio propio y flexible dentro del marco europeo de la Educación Superior”. La LOE contempla por primera vez, en su artículo 58 que los centros superiores de enseñanzas artísticas fomentaran programas de investigación lo que se interpreta como la posibilidad de propiciar convenios con las universidades para la organización de estudios de doctorado propios de las enseñanzas artísticas. Como explica Veintimilla et. al. (2009), las enseñanzas artísticas superiores reciben el mismo trato que las titulaciones reguladas por la Universidad, pero son las únicas para las que el Gobierno fija unos contenidos básicos que las comunidades autónomas, en la elaboración de los planes de estudio, deberán respetar. Las enseñanzas artísticas en el marco Europeo de la Educación Superior.

La situación de los centros superiores de educación musical en Europa goza de una posición sustancialmente distinta a la de España, es decir, son centros consolidados y enmarcados a todos los efectos en la educación superior. A finales del siglo XX concluye en España el desarrollo de inclusión de enseñanzas superiores en la universidad. Sin embargo, las enseñanzas artísticas superiores se han quedado fuera de este espacio universitario por diferentes motivos, y de entre ellos, los que más se repiten es una presunta excepcionalidad que se entendía como ecosistema propio (Vieites, 2020). España es, entonces, uno de los pocos países en el mundo en donde los estudios superiores en enseñanzas artísticas que ofrecen los centros públicos se mantienen fuera de la ordenación universitaria, aunque en los últimos años aumenta el número de centros privados con esa misma oferta (diseño, arte dramático, música o danza) aunque siempre adscrita a una universidad. Ello implica que la

ciudadanía puede obtener en un centro privado una titulación no contemplada en los centros públicos (Vieites, 2020). El EEEs se está desarrollando sobre la base de la autonomía de las instituciones superiores y la investigación, aspectos que como hemos visto parecen estar resueltos en los centros europeos. Si bien es cierto que nos encontramos ante un proyecto de envergadura, España tendrá que aunar todavía más esfuerzos para situar en el lugar que le corresponde a las enseñanzas artísticas superiores

2.2. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN EN LAS ESCUELAS DE ARTES ESCÉNICAS

2.2.1. Estilo de Liderazgo

Las personas que lideran en este siglo tienen como característica su honestidad y habilidad de motivar a las personas y a las organizaciones en momentos complicados, unir escuelas y comunidades, organizar la formación y adaptar las situaciones para que todos aprendan (Horn y Marfán, 2012). Para liderar un proyecto de esta envergadura, necesitaremos un modelo prosocial. Este líder debe poseer competencias estratégicas, intratácticas y de eficacia personal. Debe tener un alto nivel de competencias estratégicas para obtener resultados económicos y de gestión (Liderazgo transaccional) un alto nivel de competencias intratácticas para conseguir un desarrollo y compromiso de toda la comunidad del centro (Liderazgo transformador) (Jacobs y Jacques 1990) y un alto nivel de eficacia personal para conseguir que la relación eficaz de la persona será consigo misma y con el entorno. Son directivos que están identificados verdaderamente con la misión y además consiguen el compromiso de todos sus miembros. El liderazgo basado en la misión es un liderazgo transcendente. Este líder está comprometido, comunica a sus colaboradores cómo su trabajo contribuye a la realización del proyecto, predica con el ejemplo, está al servicio de la misión, es líder de líderes, comparte los éxitos. Liderar por misiones es una manera de dirigir un centro más natural, más agradable y riguroso; y con mayor talento para transmitir, conducir y dar significado a la labor de cada persona (Cardona y Rey, 2008). Esta forma de dirigir beneficia el liderazgo, y el liderazgo utiliza al límite la dirección. Si se quiere que todo funcione según se había planteado, todas las personas que forman parte del engranaje deben centrarse en la tarea. La nueva cultura demanda un ámbito de acción donde cada uno pueda razonar y realizar, orientado por un cuadro completo que transporte toda esta fuerza.

Por otro lado, pensar en una sola manera de liderar no parece suficiente. La auténtica esencia de dirigir un centro es el liderazgo situacional donde tenemos que escoger diferentes estilos de liderazgo dependiendo de cada situación vivida por toda la comunidad (Sánchez Santa Bárbara y Rodríguez Fernández 2009). Hay que subrayar que, dirigiendo un centro actual, responsable del progreso, innovación y de mejora, debe estar un director comprometido, con las capacidades necesarias para lograr la unión de toda la comunidad y su orientación hacia el desarrollo de un proyecto innovador, un proyecto especial que lo diferencie de todos los demás centros, que conlleve un valor añadido en la enseñanza y que consiga atraer a público y alumnos.

2.2.2. Organización y funcionamiento de Centros de enseñanzas artísticas en Europa.

Siguiendo a Hernández (2002), en su revisión de los distintos modelos organizativos y de funcionamiento de los centros superiores de enseñanzas artísticas en el marco europeo, distingue unas características comunes entre ellos, que pasamos a reseñar a continuación:

- Son organizaciones de reconocido prestigio en la educación superior artística.
- Tienen autonomía en la planificación y gestión tanto académica, organización y financieramente, así como una gran proyección cultural.
- Tienen establecidas sus propias normas de funcionamiento evaluativas que garantizan la evaluación de calidad.
- Son centros de excelencia cuyos planes de estudios permiten al alumnado una flexibilidad a la hora de diseñar sus propios itinerarios formativos dependiendo de sus expectativas fomentando la versatilidad que se adapta al mercado laboral.
- Tienen un profesorado con grandes cualidades a nivel docente y profesional artístico cuya contratación es flexible. como la de los profesores asociados y la de los profesores invitados, entre otras.
- Su alumnado está muy escogido y muy motivado y generalmente son estudiantes internacionales.
- Su infraestructura y recursos materiales están adecuados a la enseñanza artística.
- El seguimiento tutorial y académico es desde sus comienzos hasta en su orientación laboral.

- Realizan producciones propias y colaboraciones con otras instituciones de orden superior.
- Tienen servicios que complementan al alumnado.
- Realizan convenios con centros superiores y análogos para proyectos conjuntos e intercambios de profesorado y alumnado.

Estas características se constatan en la descripción que realizan los máximos representantes de algunos de los centros superiores más prestigiosos de Europa, participantes en el Congreso celebrado en Murcia en 2002 sobre Los Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas y la reforma de las Enseñanzas Superiores en España. Nos referimos a la exposición del modelo inglés a través de la *Guindal School of Music and Drama*, el modelo austriaco de la Universidad de Música y Artes escénicas de Graz (*Universität für Musik und Darstellende*), el modelo alemán de la Escuela Superior de música de Colonia (*Hochschule für Musik*) o la Academia Sibelius (*Sibelius Academy*) de Finlandia.

2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN GLOBAL

La comunicación ayuda a las personas a alcanzar los objetivos tanto individual como colectivamente, ya que se les concede el permiso de participar en la organización para que sea una cohesión entre lo que necesitan personalmente con su compromiso con la organización (Gary Kreps 1995). La comunicación organizativa siempre es global. Todos los elementos que forman parte de un centro educativo comunican. La estrategia global es la unión de la comunicación interna y externa. La misión de toda organización es esforzarse para conseguir aquello que las diferencie del resto, lo que les da valor diferencial. Es la razón de ser, el objetivo y las aspiraciones que el centro se propone realizar y conseguir en un contexto temporal e histórico. La revolución tecnológica reclama nuevas formas de gestionar actividades con las que ofertar nuevos servicios (Muñoz-Seca y Riverola, 2011). La comunicación juega aquí un papel importante haciéndonos ver que todo será más participativo y colaborativo. Dependiendo de cómo gestione el equipo directivo la comunicación, podremos ver un buen ambiente y adecuadas condiciones de trabajo y así favorecerán el buen trabajo en todas las áreas. El equipo directivo es clave fundamental en la mejora de la calidad de los centros educativos sobre todo en el impulso y gestión de la enseñanza (Imbernon, 2010). Likert (1961) nos dice que en el clima influyen ocho variables

que se combinan e interactúan: confianza, motivación, comunicación, interacción/influencia, toma de decisiones, métodos de mando, procesos de control y grupos formales e informales. Esto nos lleva a tener un clima participativo con participación consultiva y plena.

2.4.1. Comunicación Interna

La comunicación interna depende de dos elementos que conducen su evolución: el interés del factor humano y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. La unión que hay entre estos dos elementos convierte a la comunicación en un instrumento fundamental para conseguir los objetivos, es clave para lograr una cultura de empresa, crea un clima de confianza y motivación evitando el rumor y convierte a la Escuela en un centro competente y a su vez productivo (Laporte 2001).

La idea clave de una buena comunicación interna es la participación. Se debe hacer partícipe a todos los integrantes del centro educativo invitándoles a colaborar en la labor de la comunicación. De esta forma hay un intercambio de información y facilita la interacción a través del diálogo. Lo que se busca es generar una actitud propicia entre la dirección y el personal docente y no docente generando un clima de confianza que fortalezca las relaciones, genere operatividad, motive y refuerce actitudes positivas hacia el centro educativo. Todo esto repercutirá en una mejor calidad del trabajo y productividad, así como, en la competencia del personal. Según Marchís, Gil-Casares y Lanzas (2007) la comunicación interna efectiva es flexible, transparente, objetiva, sorprendente, atractiva, adecuada, oportuna, coherente, rápida, compartida, integradora, amiga y continua.

Actualmente, en la comunicación interna los protagonistas son las tecnologías de la información y la comunicación. Utilizadas a menudo para intercambiar información y formación, herramientas tales como el correo electrónico, intranet, plataforma educativa y de gestión, web, redes sociales serán cruciales para ello. Aunque no deben perderse las actuaciones de tipo formal: reuniones, asistencias a charlas, cursos formativos, jornadas de acogida para el nuevo personal o las de tipo informal como las reuniones de sala de profesores, almuerzo mensual de los equipos de trabajo o convivencias en actividades muy representativas de la Escuela.

2.4.2. Comunicación externa y plan de marketing.

La comunicación externa de un Centro es imprescindible para estar en contacto continuo con el entorno y para encontrar su lugar en él. Un centro que se aísla y no interactúa con su alrededor es como si no existiera realmente. Debe darse una retroalimentación entre la escuela y distintos ámbitos de la realidad, para que se produzca un enriquecimiento mutuo. Es labor del equipo directivo proyectar la mejor imagen del centro ya que de esto depende la elección de centro que realicen los futuros estudiantes, la posible atracción y selección de los mejores profesionales y la carta de presentación que los antiguos estudiantes mostrarán a la hora de solicitar plaza en otros centros o lugar de trabajo. Por eso es importante fundamentar la imagen del centro en una marca, en una identidad. La identidad tiene dos componentes: funcional -recursos humanos y materiales- y emocional -la forma de hacer las cosas que lo diferencia de los demás-. La imagen es algo más que la parte visible del centro es algo que no se ve, pero se siente: la cultura del centro, el estilo educativo y los valores que trasladan los docentes. Esta imagen que se traslada al exterior debe ser un reflejo de las señas de identidad del centro.

Pero cuando se trata de un Centro de las características que se relata en este proyecto, se debe tener en cuenta que esta imagen e identidad debe ser diferencial ya que tiene una fuerte carga conceptual que genera significado tanto para el personal docente y no docente como para los estudiantes ya que es un valor que crea a largo plazo que trasmite seguridad. Una vez creada esa identidad diferencial interna se debe promocionar hacia un público externo a la organización. Este público externo es el alumnado, el antiguo alumnado, autoridades educativas y civiles y la sociedad en general. Es por ello fundamental que el centro tenga unas señas de identidad que las diferencia de todos los demás creando esa imagen sólida para los estudiantes que decidirán a qué centro acudirán (Muñoz, 2014). Los centros tienen una serie de herramientas e instrumentos para promocionar su imagen, identidad y características particulares de su oferta educativa: página web, redes sociales, revista del centro, folleto corporativo, circulares y jornadas de puertas abiertas. Y es aquí donde cobra importancia un plan de comunicación externa. Es un documento que desarrolla y define acciones de comunicación eficaces y bien estructuradas para que la sociedad pueda conocer y valorar el centro educativo. Con ello, mostramos a toda la comunidad y al entorno su misión y modelo

pedagógico, se establecen diferentes canales de comunicación con el público en general y se informa constantemente de las actividades, novedades, calendarios etc... Es importante tener presente el impacto de las nuevas tecnologías en el consumo informativo que van desplazando a los medios de comunicación habituales y que deben cohabitar y adaptarse al entorno digital.

2.4. PROYECTOS INTERDISCIPLINARES. TRABAJO EN EQUIPO.

El término interdisciplinariedad expresa la cualidad de ser interdisciplinario (RAE). “Es un campo de estudio que cruza los límites tradicionales entre varias disciplinas académicas, o entre varias escuelas de pensamiento, por el surgimiento de nuevas necesidades o del desarrollo de nuevos enfoques teóricos o técnicos” (Wikipedia, 12 de mayo 2021). Se puede definir un equipo multidisciplinar como un grupo de personas, con diversas capacidades académicas y experiencias profesionales, que desarrollan una labor de manera colectiva, durante un periodo concreto con la misma meta propuesta. Cada actor sabe cuál es su cometido y el de cada uno que forma el grupo, trabajan en conjunto dirigidos por un coordinador. Los equipos multidisciplinares están formados de grupos de personas muy diferentes dependiendo del número de materias involucradas como el número de miembros de cada especialidad. El enfoque de trabajo es de aprendizaje colaborativo (Blasco y Oliva, 1998). Todo está ligado a la importancia de la experiencia previa del alumno en su proceso de aprendizaje donde utilizarán sus propias experiencias y conocimientos coordinados por un profesor. Entonces tendremos presentes en este tipo de aprendizaje una serie de elementos como son: la cooperación entre alumnado y profesorado, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo y autoevaluación.

Pensar en un centro de artes escénicas como una “colmena” formada por clases separadas y combinadas por un proceso administrativo ya no se entiende. No podemos considerar al docente solamente instructor del currículo, dentro en sus aulas y sin tener ningún nexo de unión con el centro. Es fundamental, implementar una cultura participativa como base de trabajo en equipo entre las diferentes disciplinas, así permitirá dar un paso adelante al centro educativo como una institución de profesionales, donde su labor no consiste en dar clase en soledad sino en participar lo máximo posible en trabajos en equipo y en el funcionamiento de la organización (Armengol, 2002). El clima de trabajo en los centros es fundamental en la

organización. Un clima óptimo es aquel que es participativo, comprometido, abierto, comunicativo, enriquecedor, innovador, motivador, transformador (Martín, 2000). Clima y cultura van de la mano en una organización. Y si hablamos de clima participativo también debemos tener como objetivo una cultura colaborativa que es aquella que se ve en las organizaciones en las que invitan a la participación, ya que se necesita de un compromiso de la institución para iniciar procedimientos comunicativos, se puedan establecer vínculos entre las personas de una comunidad y se instauren estrategias de colaboración. Aún así, hay muchos obstáculos que se deben vencer como la individualidad, la falta de conexión, los hábitos, los horarios, las relaciones interpersonales, la falta de formación. La apuesta debe ser no sólo por la dirección de la organización sino también por toda la comunidad educativa (Armengol, 2001). Con un clima participativo y una cultura colaborativa se puede realizar trabajo en equipo eficaz cuando la suma de las intervenciones de las personas que lo forman es coordinada, de manera planificada y comunicativa. Es por todo ello que se debe pensar en el trabajo en equipo por todos los beneficios que eso conlleva. Las personas que forman un equipo realizan su labor reforzándose entre ellas y fundan valor añadido que ayuda a mejorar la tarea del equipo y, por ende, del centro. La característica del trabajo en equipo es la delegación de competencias. De esta forma, las personas se sienten más valoradas y realizan su labor con más calidad ya que se reconoce su esfuerzo.

Goberna (2008) nos explica los factores que identifican a un equipo como es la escala con la que cada persona que forma parte de él se identifica con el fin, el trabajo y el resultado al igual que les enriquece el sentido de pertenencia y el estilo de liderazgo que se desarrolla para alcanzar las metas propuestas. En definitiva, el trabajo en equipo está formado por un conjunto de personas que realizan su labor de manera coordinada, garantizando el resultado final, contribuyendo con sus aptitudes en su área y comprometiéndose de su labor personal para el logro de los fines generales. Es el equipo directivo el que tiene el papel protagonista en esta labor ya que de él depende crear un clima laboral que favorezca el desarrollo personal y profesional. El equipo directivo se puede convertir en el vínculo entre la colaboración y el trabajo en equipo ofreciendo recursos como la formación técnica, análisis de las necesidades, fomentando ambientes propicios, prestando atención a todas las personas que lo requieran y creando una estructura flexible y ágil entre otras cosas. Todo para conseguir una cultura colaborativa siempre en beneficio de todos (Antúnez, 1999). Actualmente, sólo se puede

comprender esta Escuela Superior de Artes escénicas con otros requerimientos para diseñar las funciones y solicitar nuevas cualidades, habilidades y aptitudes de los profesionales para realizar la labor en este centro. Sumando individualidades, se potencia el resultado de conjunto. En esta escuela se trabajará por proyectos multidisciplinares entre las diferentes disciplinas y no puede ser de otra forma que trabajando en equipo ya que tiene muchas ventajas, no sólo para la Escuela si no también para los profesionales.

2.5. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO.

Después de haber presentado el largo y accidentado camino de las artes escénicas, desde su concepción como la unión de todas las artes y la posterior separación de cada una de ellas, así como la regulación de su ordenación y funcionamiento en Centros educativos pasando a formar parte del sistema educativo y de la enseñanza superior, con este proyecto trataremos de aglutinar de nuevo todas las artes escénicas en un Centro Superior para realizar grandes proyectos multidisciplinares artísticos en un clima de colaboración y participación.

Para ello, desde un Conservatorio Superior de música, se plantea la implementación de nuevos espacios para acoger a las dos nuevas disciplinas: danza y arte dramático, y se elaborará un plan de formación de profesorado permanente.

En este proyecto de dirección se estudiarán tres objetivos fundamentales que formarán la base de todo el proyecto: la convivencia, el trabajo en equipo y la comunicación. Todo a través de un liderazgo que se acomode a cada situación, a cada momento, buscando y favoreciendo siempre un clima y cultura de colaboración creando así, su nueva identidad e imagen institucional que lo hará diferente a todos los demás Centros.

Se apoyará en un plan de comunicación global ya que es muy importante tanto la comunicación interna, que nos ayuda a conseguir un clima de colaboración y participación de toda la comunidad, como comunicación externa, con la que dar visibilidad a la escuela, dar a conocer una nueva oferta educativa y ampliar el número de matrículas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar un proyecto integral de dirección de un centro educativo no universitario.

3.2. Objetivos específicos

- Incentivar la producción de proyectos interdisciplinares entre las distintas áreas artísticas a través del trabajo en equipo.
- Proyectar la calidad de la propuesta educativa hacia el exterior de una manera global y efectiva, diseñando un plan de marketing para hacer la Escuela más reconocible.
- Fomentar actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia, solidaridad y compromiso entre todas las personas que forman parte de la comunidad educativa.

4. Diagnóstico del centro

Para orientar la acción directiva es necesario programar la intervención teniendo en mente cuatro preguntas clave: ¿Dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, ¿con quiénes? Y ¿cómo hacerlo? El análisis del centro es el punto de partida. A partir de aquí se deben plantear las metas, los objetivos, las áreas de intervención y es indiscutible la colaboración y participación de los todos actores que forman la comunidad educativa. Es entonces, un proyecto común, del que cada persona forma parte y se compromete a las responsabilidades inherentes a su labor académica. Visto así es cuando el liderazgo compartido tiene sentido.

4.1. Gestión y organización

La Escuela Superior de Artes Escénicas es un centro privado autorizado, no concertado, y sostenido con fondos a través del Titular del Centro, la Fundación de investigación en Enseñanzas Superiores de Artes escénicas.

4.1.1. Legislación

La Escuela Superior de Artes Escénicas es un centro privado autorizado, no concertado, que según la Constitución española de 1978 (art. 27) tiene plena autonomía en cuanto a su enseñanza y de acuerdo con la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE), los centros privados no concertados gozarán de autonomía para establecer su régimen interno, pudiendo establecer en sus respectivos reglamentos de régimen interior órganos a través de los cuales se canalice la participación de la comunidad educativa. Además, conforme a la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), los titulares de los centros privados tendrán derecho a establecer el carácter propio de los mismos que, en todo caso, deberá respetar los derechos garantizados a profesores, padres y alumnos en la Constitución y en las leyes. Por otro lado, es una Escuela cuyo titular es una Fundación amparada por la Ley Orgánica 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones ya que el art. 34 de la Constitución reconoce "el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la Ley". Por su parte, el artículo 53.1 del texto constitucional reserva a la ley la regulación del ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en el capítulo segundo del Título I, entre los que se encuentra el de fundación, especificando que dichas normas legales deben en todo caso respetar el contenido esencial de tales derechos y libertades.

Con respecto a su organización y funcionamiento, el Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores modificado por el Real Decreto 21/2015, de 23 de enero, y el Real decreto 2732/1986, de 24 de diciembre, sobre órganos de gobierno de los Centros públicos de Enseñanzas Artísticas, regula la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno, tanto unipersonales como colegiados, en dichos Centros, ambas reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación modificada por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. (LOMCE).

Hay que tener presentes en esta Escuela Superior de Artes escénicas que se regularán por los Reales Decretos 630/2010, 631/2010 y 632/2010, de 14 de mayo, en cuanto al contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado de arte dramático, música y danza, respectivamente, establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación así como, que el nuevo ordenamiento de las enseñanzas artísticas superiores trae consigo la renovación de los requisitos mínimos de estos centros por Real Decreto 303/2010, de 15 de marzo, donde se determina en su artículo 3.5 que los centros docentes de enseñanzas artísticas contaran con el equipamiento y las instalaciones necesarias para el correcto desenvolvimiento de las actividades educativas. Plantean unos mínimos generales (art. 6) para todos los centros que imparten enseñanzas artísticas sean cuales fuere su rango, pero es importante resaltar algunos de estos requisitos generales ya que se aprecian por primera vez como es una biblioteca con fondo bibliográfico, audiovisual y fonográfico en función del tipo de enseñanza. Ya en el Título III, Capítulo II de dicho Real Decreto, podemos encontrar los requisitos de los centros superiores dependiendo de las enseñanzas que se vayan a impartir además de los requisitos establecidos en el artículo 3. En el caso de los centros de música, será el artículo 21. 2, de este capítulo. En el caso de la enseñanza de danza los encontraremos en el Capítulo III, artículo 23 y los requisitos de la enseñanza de arte dramático los podemos ver en el Capítulo IV, artículo 25. Estos artículos nos proporcionan todos los requisitos en cuanto a instalaciones y condiciones materiales para la impartición de las diferentes enseñanzas artísticas.

Por último, y no por ello menos importante, cabe destacar todo lo referente a esta enseñanza superior amparada por la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades ya que

específica que la adscripción mediante convenio a una universidad pública de centros docentes de titularidad pública o privada para impartir estudios conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional requerirá la aprobación de la Comunidad Autónoma, a propuesta del Consejo de Gobierno de la Universidad, previo informe favorable de su Consejo Social. Y a ello se puede aplicar el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado, Real Decreto 96/2014, de 14 de febrero, por el que se modifican los Reales Decretos 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), y 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, así como, el Real Decreto 427/2013, de 14 de junio, por el que se establecen las especialidades docentes del Cuerpo de Catedráticos de Música y Artes Escénicas vinculadas a las enseñanzas superiores de Música y de Danza.

4.1.2. Localización e infraestructura

La Escuela Superior de Artes Escénicas está situada en el Parque científico y tecnológico de Cantabria (PCTCAN) en la ciudad de Santander. Diseñada arquitectónicamente para la enseñanza de la música en nivel superior, reúne todas las características y servicios que exige un centro de referencia para su finalidad. El edificio está dotado de los espacios y dependencias necesarias (ver Anexo 1). Este edificio, cuenta con todos estos servicios que servirán como base para la ampliación de las nuevas enseñanzas artísticas que se irán implementando a corto plazo, tanto en espacios como en personal docente y no docente. Dispone de espacios a disposición de particulares o empresas. El de mayor envergadura es el auditorio, que se encuentra en la planta baja, pero también se alquilan salas de tamaño más reducido como la de órgano, con capacidad para 25 personas, y aulas de varios tamaños.

4.1.3. Organización general

Se debe analizar, pues, ¿dónde estamos? desde todos los sectores que forman la comunidad educativa y, después de esto, preguntarse ¿a dónde queremos ir? Hay que tener presente cuáles serán las metas de esta dirección para poder marcar unas líneas de actuación que nos orienten a lograr los objetivos propuestos.

4.1.3.1 El entorno socio-cultural

La función de la Escuela Superior de Artes escénicas de Santander es la enseñanza superior musical considerada de enseñanzas de régimen especial, la cual fomenta todo tipo de actividades que satisfacen las necesidades culturales y artísticas del público.

El Centro se sitúa en un lugar privilegiado de la ciudad de Santander. Se encuentra rodeado de centros científicos y tecnológicos, así como, la Universidad Internacional del Atlántico con la cual tenemos convenios de colaboración. La provincia cuenta con tres Conservatorios profesionales de música y uno de ellos será también, en muy poco tiempo, un centro enseñanzas profesionales de música y danza. Todos ellos de titularidad pública. La provincia cuenta con muchas academias y centros autorizados de danza de enseñanza elemental y tres centros autorizados de danza profesional, pero dichos centros son de titularidad privada. Con respecto al arte dramático, la ciudad también cuenta con muchas escuelas de teatro, pero ninguna con carácter oficial. En los últimos 10 años la relación entre los Conservatorios e instituciones culturales de la Ciudad ha ido estrechándose.

Es importante saber que la ciudad no cuenta con una orquesta Profesional de referencia, pero sí con la Banda Municipal Profesional siendo un referente importante ya que, en algunas ocasiones, los estudiantes pueden compartir atril con estos Profesionales. Es motivador que alguno de ellos sean sus profesores y que además puedan acudir habitualmente a sus conciertos. Por otro lado, aunque no hay en la ciudad una orquesta profesional, si hay varias orquestas de alumnos y exalumnos que pertenecen a los tres Conservatorios de la provincia incluyendo el proyecto de la orquesta de jóvenes de Cantabria que se reúnen en periodos vacacionales y ofrecen varios conciertos por la provincia.

4.1.3.2. El alumnado

La actividad lectiva se desarrolla por la mañana y por la tarde dependiendo de las asignaturas y de la especialidad. Los estudiantes matriculados en este centro provienen principalmente de la provincia y de las provincias de alrededor, aunque también hay un porcentaje de estudiantes que acuden del resto de España. De la mayoría del alumnado tan solo un 3% no

son de nacionalidad española. Uno de nuestros retos es aumentar este porcentaje. Los alumnos que cursan las enseñanzas artísticas superiores son mayores de 18 años, con lo que están en edad universitaria. Solo en casos excepcionales y según la normativa actual, está prevista la posibilidad de que estudiantes más jóvenes puedan acceder a estas enseñanzas.

En materia académica hay que destacar que en términos generales los estudiantes de este centro poseen bastante talento ya que es seleccionado a través de pruebas de ingreso. Es un alumnado muy trabajador y emprendedor además de muy comprometido con sus estudios, con vocación y dedicado. Está en un constante deseo de superación, creativo y artístico, con una alta capacidad de autocrítica. Por último, señalar que hay constituida una asociación de alumnos que participa muy activamente en las actividades del centro. La relación con los estudiantes, es cordial, fluida, y muy cercana, por lo que la labor de tutoría es continua y constante.

4.1.3.3. El Profesorado

La Escuela cuenta con muchos recursos entre los que destaca fundamentalmente la calidad del profesorado **que** consiste en una variada formación musical, una constante actividad musical profesional, una amplia experiencia pedagógica y una formación y actualización permanente. Pero lo más importante es su participación activa y versatilidad pensando siempre en una meta común: la investigación y el análisis constante en la acción educativa. Un equipo de profesionales en activo y expertos pedagogos de prestigio internacional con múltiples visiones y que se adapta a cada alumno guiando su camino, ayudándolo y formando su personalidad artística. El profesorado de esta Escuela posee además un gran poder de iniciativa cuya orientación habría que estimular aún más. Por eso, es enormemente positivo el que desde el equipo directivo se proporcionen las herramientas e infraestructuras necesarias para canalizar esos proyectos; y debe ser el propio Claustro de Profesores, como órgano colegiado, una de las maneras fundamentales para ello, impulsando las funciones pedagógicas correspondientes y dotándolo de una dinámica de trabajo en equipo, participativa y colaborativa, para conseguir llevar a cabo las propuestas demandadas por el claustro. Todo ello convertiría nuestro centro en un lugar adecuado y apetecible para aquellos profesionales de las artes escénicas y la docencia que pudieran y quisieran desempeñar su

labor aquí, además de convertirlo en un centro de referencia artística y pedagógica en la que los estudiantes y el público serían los beneficiarios directos.

En un mundo que se transforma vertiginosamente se debe tener un compromiso con las demandas y necesidades de los estudiantes, perseverando en los fines propuestos e, igualmente, ser capaz de fomentar la innovación educativa. La constante búsqueda de la calidad educativa es una combinación de valores, actitudes, habilidades y medios que se presentan en el proceso educativo para mejorar la vida de las personas. Junto a los estudiantes, el profesorado de la Escuela compone el principal motor del centro. Asimismo, el personal no docente realiza labores de mantenimiento y gestión de gran importancia.

4.1.3.4. Personal de administración y servicios

En la escuela se respira un ambiente familiar en el que la atención al estudiante es su principal objetivo y razón de ser. Todo un equipo profesional y dinámico que busca soluciones inmediatas a los problemas del día a día. Cuenta con un personal altamente cualificado y con amplia experiencia en la gestión cultural y educativa. El personal no docente realiza un trabajo esencial en el Centro, definitivamente indispensable para la perfecta marcha de nuestra institución, ayudando en las tareas a todas las personas que forman parte de la comunidad educativa. Es imprescindible que realicen su trabajo en un buen clima y en las mejores condiciones, ya que su labor repercute en el buen funcionamiento de la escuela. El nivel de conocimientos que este departamento tiene del alumnado y su compromiso para con éste, favorece mucho el grado de disciplina y seriedad que se requiere para este centro. Se cuenta con un jefe administrativo, 2 administrativos, 6 conserjes, y 6 chicas del servicio de limpieza. El personal de administración y servicios también participa activamente en el centro, que aparte de realizar sus funciones propias, ofrecen su disponibilidad para otras labores que surgen en cada momento. La actitud de todos es el de aportar en la calidad del centro, desde su ámbito de acción.

4.1.3.5. Estructura organizativa: organigrama del centro.

4.1.3.5.1. Órganos unipersonales

El centro tiene como órganos unipersonales: la directora, jefa de estudios, jefa de estudios adjunta, secretaria académica, jefa de estudios de Máster y jefe de estudios adjunto y coordinador de programa Erasmus. Todos ellos conforman el equipo directivo.

Por otro lado, hay otros responsables como son: el coordinador de prevención de riesgos laborales, que será la persona responsable de coordinar la elaboración y revisar la documentación referente al plan de autoprotección y la prevención de riesgos laborales, y las personas responsables de la mediateca en las diferentes áreas.

Se echa en falta, un jefe de marketing y comunicación imprescindible para llevar a cabo uno de los grandes retos de esta Escuela: proyectar la calidad de la propuesta educativa de una manera global y mucho más efectiva, abierta al entorno.

4.1.3.5.2. Órganos colegiados

Los órganos colegiados son el consejo escolar y el claustro de profesores. El Consejo Escolar del Centro es el órgano donde participan los representantes de los diferentes sectores de la comunidad educativa, y sus funciones están en el artículo 126 y 127 de la Ley Orgánica 2/2006 (y supletoriamente en el Decreto 2732/1986), en cuanto a la composición y régimen de funcionamiento.

El claustro es el órgano donde participa, en el gobierno del centro, todo el profesorado y sus responsabilidades son las de planificar, coordinar, decidir e informar sobre todos los aspectos docentes del mismo. El claustro está presidido por el director y tiene la composición y competencias establecidas en los artículos 128 y 129 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo y de manera supletoria su régimen de funcionamiento vendrá regulado por el Real Decreto 2732/1986, de 24 de diciembre, sobre órganos de gobierno en los centros públicos de enseñanzas artísticas.

4.1.3.5.3. Órganos de coordinación docente

Son los distintos departamentos didácticos y la comisión de coordinación pedagógica. Los Departamentos didácticos son los órganos encargados de la programación, desarrollo y evaluación de las enseñanzas propias, así como las actividades que se les encomienden dentro del ámbito de sus competencias y de la normativa vigente. Los Departamentos de coordinación didáctica estarán constituidos por los profesores que imparten las asignaturas y especialidades musicales (ver Anexo).

La Comisión de coordinación Pedagógica (ver Anexo 3) es el órgano responsable de velar por la coherencia pedagógica de las guías docentes entre los diferentes cursos de cada especialidad y entre las diferentes especialidades. La Comisión de Coordinación Pedagógica estará formada por el director, que ejercerá la presidencia, el resto de miembros del Equipo Directivo y las jefaturas de los departamentos, actuando como secretario la persona que designe el director.

4.1.3.6. Estructura de las enseñanzas

La LOE mantiene la consideración de enseñanzas de régimen especial para las enseñanzas artísticas e incluye en el espacio de la educación superior a las enseñanzas artísticas superiores. Por otro lado, establece que las enseñanzas artísticas superiores podrán ofertar estudios de postgrado, tanto de master como de doctorado específicos integrándolas en el Espacio Europeo de Educación Superior. Una de las líneas de esa organización específica establecida por la declaración de Bolonia es la de favorecer la flexibilidad académica para que el alumno pueda diseñar sus propios itinerarios formativos. Con lo cual, la escuela pone a disposición del alumnado los diferentes itinerarios a seguir que estarán estructurados en cuatro cursos cada uno y que estarán compuestos de asignaturas de formación básica, de carácter obligatorio y de carácter optativo. Al finalizar el Grado tienen un total de 240 ECTS culminando todos ellos en un trabajo fin de estudios. Los itinerarios propuestos son: Composición, Pedagogía del lenguaje y de la educación musical, Dirección, Interpretación e Interpretación Jazz.

4.1.3.6.1. Agrupaciones

El Plan de Estudios diseñado promueve la participación en formaciones instrumentales acorde con la objetividad laboral del músico y el cometido de transcendencia cultural de una escuela superior. La interpretación grupal se estructura en asignaturas que se aprecian de diferentes maneras: pequeñas agrupaciones (quintetos, cuartetos, formaciones mixtas, conjuntos). A todas ellas se une el coro, asignatura obligatoria para las especialidades de Piano, Órgano, Guitarra, Acordeón y Dirección. Además, el centro cuenta con la asignatura de Orquesta sinfónica o Banda sinfónica, en la música clásica, Big Band, en la música moderna.

4.1.3.6.2. Investigación

La introducción de la investigación en el currículo de las enseñanzas superiores de música, recogida en la Orden de 25 de junio de 1999, fue algo innovador respecto al plan de estudios anterior. Se precisó, fundamentalmente, en la imposición de desarrollar un Trabajo de investigación de fin de estudios en todas las especialidades acerca de un contenido que corresponde a la especialidad elegida. Asimismo, la investigación tiene una gran importancia en el currículo actual (RD 631/2010), que implanta un Trabajo de fin de estudios al término de las enseñanzas superiores.

La Escuela se ha implicado formalmente con la cultura investigadora. Tal es así, que la formación en investigación es base fundamental en las enseñanzas que se imparten en el centro y le confieren identidad. Hay asignaturas que se imparten en la escuela, desde el primer curso, que hacen de apoyo a la investigación y que aportan, junto con diferentes estudios de curso, un aprendizaje continuo en la investigación. Igualmente, la escuela oferta una serie de cursos de especialización de posgrado y máster, dirigidos a personas que, una vez finalizados sus estudios en las enseñanzas superiores, deseen continuar su formación. Además, colabora en el programa Erasmus fomentando la participación y desplazamiento a través del espacio Internacional. La finalidad de este programa es la colaboración con Centros superiores de prestigio para realizar dinámicas conjuntas de proyectos educativos interdisciplinares con diferentes perspectivas que den al estudiante un valor añadido a su formación integral.

4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios

A la hora de hablar de identidad se debe pensar sobre todo en los aspectos intangibles ya que son los más representativos cuando se constituyen los valores y son los que muestran la manera de pensar, de hacer o de querer transformar la sociedad. Es decir, se debe aceptar actitudes y formas de hacer dentro de la escuela para conseguir un estilo que haga diferente la escuela, pero siendo responsable con el deber para con la sociedad actual.

4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se potencia la participación activa y el compromiso del alumnado desde la práctica docente. Se trabaja la atención, concentración, memoria con la orientación del profesorado para alcanzar la autonomía necesaria que un compositor, director o intérprete debe tener. A su vez, el estudiante aprende a desarrollar aptitudes para el trabajo cooperativo con gran capacidad de concentración y llevar a cabo proyectos que ellos mismos diseñan utilizando la interrelación entre los diferentes contenidos de las materias que cursan. El docente desempeña un papel muy importante en la Escuela ya que para el alumnado es un mediador o guía que ofrece diferentes opciones en vez de implantar su propio criterio, orienta y no dirige, estimula la capacidad de respuesta ante el hecho artístico y soluciona problemas concretos que se le puedan plantear. El profesorado debe atender siempre a la diversidad del alumnado. En este sentido, la diversidad es un aspecto que la escuela pone en valor considerándola una responsabilidad compartida entre todos los profesionales que conforman el Centro.

Se considera que estas enseñanzas deben seguir una programación abierta y flexible de manera que sea ésta la que se adapte a las capacidades que el estudiante vaya adquiriendo. De esta forma, se desarrollan las posibilidades del estudiante. Es un centro que enfoca su metodología hacia una enseñanza de excelencia que avala la preparación profesional en las dimensiones referidas a la interpretación, la composición, la dirección y la pedagogía. Su reto fundamental es proveer al estudiante de una apropiada formación que permita su inclusión en el mundo laboral, siendo conscientes de las nuevas demandas que el siglo XXI requiere. Una de las piezas fundamentales de la filosofía educativa de la Escuela es prestar atención a las aptitudes de cada estudiante y a la adquisición de su máximo nivel. Dependiendo de ello, se les puede orientar en el panorama laboral. En este sentido la Escuela apuesta por un

reconocido profesorado especializado a nivel pedagógico e interpretativo y con un gran bagaje en años de experiencia.

Si hablamos del currículo, la escuela compagina las asignaturas específicas de la especialidad con otras más teóricas, esenciales para respaldar la naturaleza educativa global inseparable de una enseñanza superior. Estas asignaturas no complementan la especialidad, sino que son necesarias e indispensables para alcanzar las metas que cada especialidad se ha propuesto.

4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación

La labor del artista no termina en las aulas, sino que debe relacionarse con la sociedad de la que forma parte. Sin olvidar de que se trata de un centro educativo, la escuela debe participar de un modo constante en la vida cultural de la ciudad, de la región, del país con sus iniciativas y proyectos de innovación y quiere ser un punto de encuentro para el intercambio de experiencias artísticas. Este es un proyecto que no quiere permanecer aislado, que apuesta decididamente por la diversidad y el intercambio como forma más natural de enriquecimiento de las personas y por tanto de la mejora permanente de la calidad educativa, que es nuestro objetivo principal. La escuela Superior de Artes escénicas ha dado mucha importancia a su relación con el entorno. Por ello, ha ido creando vínculos con centros artísticos y culturales del país, valiéndose de convenios y acuerdos que llevaban consigo unos retos muy bien definidos. Uno de los proyectos e iniciativas que lleva a cabo la Escuela es la producción de conciertos en los que interviene el alumnado con una doble finalidad: formativa y como una aproximación a la vida laboral. De esta manera, el público tiene la oportunidad de conocer el trabajo que se desarrolla en la escuela.

A la escuela llegan constantemente propuestas que recibe con agrado y que intenta corresponder realizando actividades habitualmente en su propio Auditorio y en otros escenarios, así como colaboraciones con otras instituciones. Algo que caracteriza a la escuela es la gran actividad artística que genera a lo largo del curso, así como intercambios con otros centros de enseñanzas artísticas a nivel nacional e internacional, convenios y colaboraciones, haciendo de esta Escuela un referente cultural. Todo ello, teniendo como pieza clave la formación del alumnado. Existe también, la iniciativa de difundir el trabajo que se viene desarrollando en la Escuela mediante la creación de reportajes variados sobre la labor

educativa, creativa y dinámica del Centro y dar a conocer el trabajo realizado en el aula a través de los medios de comunicación que están a nuestro alcance: reportajes en prensa, radio y televisión, entrevistas y organización de conferencias y actividades culturales. Sería necesario con la nueva implementación de las artes escénicas un departamento de comunicación y marketing para que pueda abarcar la magnitud de actividades que se realizarían. Es necesario establecer e impulsar cauces de participación, sistemas de cooperación y asesoramiento, planes de actuación que favorezcan el intercambio de ideas y perspectivas donde tengan cabida la complejidad y la incertidumbre, la innovación y el movimiento. Se propone de esta manera una actitud permanente de apertura al mundo, partiendo de nuestro entorno más próximo realizando proyectos que aúnen todas las artes escénicas con trabajo colaborativo. En este sentido, es esencial fomentar tanto la interpretación como la composición musical, la investigación y edición de material musical en cualquier formato. Unido a esto, la difusión permanente en nuestro entorno de esta actividad tanto en forma de conciertos como de cursos de formación y talleres de actividad musical en centros educativos. De esta manera aseguramos una progresiva demanda de alumnado, así como el crecimiento futuro de público.

4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad

Hoy en día, todo estudiante tiene derecho a recibir una educación inclusiva para que no exista ningún tipo de discriminación. Ese es el reto de una sociedad de vanguardia. Para ello, el alumnado debe tener a su disposición los recursos necesarios para que sea educado de acuerdo a sus necesidades. El ser humano tiene una característica común y es que somos muy diversos. Cada uno lleva consigo una característica o características que le diferencia de todos los demás. Cada uno siente, se comunica, piensa, se relaciona, procesa la información de manera muy diversa. La diversidad en la sociedad es una realidad, y el ámbito educativo no es una excepción a esta situación. En la escuela, la diversidad, es un elemento enriquecedor. Se cuenta con un alumnado muy variado, llegado de diferentes lugares del país y de otros países, considerando este hecho, no como un problema sino como una oportunidad de nutrirnos de experiencias que enriquecen a toda la comunidad educativa. La diversidad, en la Escuela, se atiende favoreciendo la adaptación del alumnado extranjero a la escuela y al entorno, impulsando la solidaridad con todo el conjunto de alumnado, realizando colaboraciones con otras instituciones, fomentando el respeto por la diversidad de opiniones, motivaciones,

intereses por parte de todos, reduciendo el desfase curricular que pueda existir y dando respuestas al alumnado con altas capacidades. Para poder garantizar una educación artística personalizada, integradora e inclusiva es fundamental que tengamos a disposición de la escuela profesionales especializados, y para ello, es imprescindible ofrecer una lista formativa para que el profesorado que desee ampliar sus conocimientos tenga las herramientas para hacerlo. La diversidad como realidad social y educativa debe ser considerada en sí misma como un atender las necesidades e intereses de todo para todos.

4.2.4. Convivencia

Aprender a convivir es una competencia imprescindible que toda persona debe tener. Se vive en una sociedad complicada y variada, y esa diversidad y heterogeneidad se plasma en los centros educativos. La convivencia oportuna, dentro del centro educativo, es una condición indispensable para un proceso educativo de calidad, además de ser su resultado. Hay un vínculo importante entre convivencia y aprendizaje que lleva al respeto hacia los demás y el cumplimiento de obligaciones propios.

En la Escuela Superior de Artes escénicas hay un clima de trabajo satisfactorio, afectuoso, de respeto y alentador. Cada miembro de esta comunidad es compañero, pero no necesariamente es amigo, aunque prevalece la amabilidad por encima de todo teniendo en cuenta que los conflictos son una parte que viene asociada a la convivencia. Se tiene presente que los conflictos no hay que evitarlos, sino que hay que saber gestionarlos con cierta habilidad. Es verdad que en las artes escénicas se trabaja desde la sensibilidad y la emoción y el artista es especialmente vulnerable ya que tiene un gran compromiso con su propia actividad.

Con respecto al alumnado, la escuela respira un clima familiar que aparece del cercano vínculo que sostienen sus estudiantes entre si y con sus profesores y equipo de gestión. Se ofrece una enseñanza que da mucha importancia a las carencias y preocupaciones que proponen cada uno de sus estudiantes, afrontando metas personales y recogiendo triunfos, producto de una labor bien conducida y acompañada a lo largo de toda su educación musical y humana. Se apuesta por la calidad por encima de la cantidad donde existe un equipo humano y profesional que participa con diversos puntos de vista para poder asesorar a cada estudiante con una acertada decisión artística, pedagógica y laboral.

Se desea un modelo de convivencia que se basa en la responsabilidad compartida. La gestión de la convivencia en los centros educativos es responsabilidad de todos, lo que significa que todos son agentes de convivencia. Es un compromiso de la comunidad educativa. Por eso, desde la escuela se apuesta por la responsabilidad de mantener, por parte de toda la comunidad educativa, ese clima de convivencia basado en los valores del diálogo y respeto, igualdad, tolerancia, solidaridad, cooperación, justicia, superación, esfuerzo. La convivencia es más fácil si se respeta al próximo y se cumple con las obligaciones.

4.2.5. Aspectos identitarios

Es un Centro que está buscando permanentemente la calidad, adaptando los recursos, a la consecución de los objetivos y la aplicación de instrumentos de evaluación, tanto cualitativos como cuantitativos. Su misión como centro docente es formar a los nuevos artistas (compositores, directores, intérpretes, investigadores y profesores), facilitándoles las herramientas imprescindibles (técnica, artística y humanística) de calidad dándoles la posibilidad de adaptarse y dar respuesta a los retos y desafíos cambiantes en el mundo profesional a todos los niveles, superándose cada día y haciendo de esta profesión su vocación y pasión. Su visión es ser un referente en la educación artística española y europea, utilizando como medio la excelencia en la formación académica y profesional de su alumnado, la actualización y formación permanente de su profesorado, una gestión eficaz, eficiente y transparente, la responsabilidad con la sociedad y la cooperación y participación con otros centros nacionales e internacionales.

La Escuela superior de Música de Santander está atenta a las novedades educativas y a los desafíos que constantemente plantea una Sociedad en crecimiento. Dichos retos tienen que adaptarse, críticamente, a los proyectos del Centro dentro de un clima abierto y plural. Debe haber un compromiso por parte de todas las personas que conforman la comunidad educativa. Es fundamental tener claro que en la Escuela cada persona es imprescindible, que cada uno desde su misión puede colaborar a que la Escuela camine perfectamente o viceversa. Es absolutamente necesario que cada uno cumpla con su deber, ya que es conocido. Tan simple como eso. Si también se es consciente de la idea de ESCUELA, de que toda persona es igual y se convierte en costumbre, se ha recorrido la mayor parte de la travesía. Es fundamental cultivar las relaciones interpersonales con cada persona que forma parte de la

Comunidad educativa. Es prioritario lograr que la Escuela sea reconocida y reconocible como un centro de referencia por su calidad pedagógica y humana. Calidad que se puede sentir, por un lado, con un talante de constante observación, renovación, evaluación e innovación pedagógica, y por otro, formando un vínculo afectuoso con cada miembro que forma parte de la comunidad educativa basada en la confianza y el respeto mutuo. El principal valor de la Escuela es el respeto, dar valor y fomentar la diversidad de las expresiones artísticas y culturales, un punto de encuentro, de reunión, de aproximación y transmisión cultural abierto a la innovación y al intercambio, a las personas y al mundo. Está en constante crecimiento e implementa cada año nuevas actividades pedagógicas y socioculturales que dan valor y benefician la formación musical de carácter transversal y el crecimiento personal del alumnado.

4.3. Áreas de mejora

Partiendo del contexto social, económico, cultural y laboral del Centro y de las líneas de intervención previstas en el actual Plan de Centro, y conociendo también los puntos fuertes de la Escuela, se observa que la implementación de dos nuevas disciplinas artísticas conlleva una transformación de la escuela bastante importante, con lo cual, se puede apreciar que hay varias áreas susceptibles de mejora. Esta ampliación de la Escuela influirá en todos los cambios e innovaciones que se irán produciendo a lo largo de su transformación, y por supuesto, se tendrá en cuenta a la hora de mejorar cada área. Los objetivos (ver Anexo 4) que plantea la escuela a medio y largo plazo son:

- Ampliar y adaptar los espacios de la Escuela para la implementación de las disciplinas de danza y arte dramático.
- Diseñar un nuevo organigrama en la Escuela para favorecer la organización y estructura de las enseñanzas artísticas.
- Impulsar un plan de formación de profesorado y elaborar las condiciones para la contratación de nuevo profesorado especializado.
- Elaborar el diseño de todos los cambios organizativos para incluirlos en el PEC de la escuela Superior de Artes Escénicas.
- Incentivar la producción de proyectos interdisciplinares entre las distintas áreas artísticas como trabajo en equipo.

- Proyectar la calidad de la propuesta educativa hacia el exterior de una manera global y efectiva, diseñando un plan de marketing para hacer la Escuela más reconocible.
- Fomentar actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia, solidaridad y compromiso entre todas las personas que forman la comunidad educativa para facilitar los procesos organizativos.

Este proyecto de dirección se va a centrar en las tres últimas áreas ya que servirán como pilares para darle a la Escuela el carácter dinamizador e identitario que le diferenciará de todas las demás escuelas de estas características, convirtiéndola en un referente importante de excelencia en las artes escénicas.

5. Organización y recursos

5.1. Estilo de liderazgo

La calidad de la enseñanza y la prestación del servicio de un Centro educativo depende, principalmente, de la línea de gestión y dirección que adopte. Esta escuela propone partir de una comunidad participativa donde el profesorado trabaje con agrado y el alumnado cumpla con su deber, igualmente, impartiendo una enseñanza de calidad adecuada al Proyecto educativo de Centro y a las exigencias artísticas requeridas en cada curso sin descuidar la labor tan importante como es la educar, y no solo para el arte sino también en el arte.

Actualmente el mundo se mueve y se transforma de manera vertiginosa y esta Escuela lo hace aún más. Por eso es fundamental pensar en cómo gestionarla lo mejor posible para alcanzar las metas y los retos propuestos desde su comienzo. Es por ello que la fórmula ideal para este estilo de gestión es el **liderazgo situacional** (ver Anexo 5) ya que no se encuentra en un solo modelo de liderazgo si no que se acomoda a cada vivencia de la comunidad. Esta Escuela Superior se inclina por un modelo de gestión que va adaptando su estilo dependiendo de cada situación y el nivel de crecimiento de cada persona dentro de la comunidad. Es un liderazgo eficaz ya que considera las necesidades y diversas realidades del equipo, y logra alcanzar una armonía entre toda la comunidad (Santa Bárbara y Rodriguez 2009).

Hay que tener presente que el objetivo profundo de este proyecto de dirección es una gran revolución de la estructura del centro implementando dos nuevas disciplinas artísticas y que, a su vez, deben formar parte íntegramente de esta Escuela. Esta transformación no puede tener lugar sin un conductor que consiga activar el arranque de todo este proyecto. Por otro lado, al tratarse de una escuela Superior de Artes escénicas, hay que considerar que el proceso de enseñanza y aprendizaje no es igual que en el resto de enseñanzas. Lleva consigo vivencias y emociones constantes que brotan a flor de piel. El arte, independientemente de cual sea la disciplina permite percibir hasta el último detalle plasmado en sentimientos y emociones que consiguen evocar recuerdos asociándolos a una sensación que no se podrá olvidar. Gracias al lenguaje abstracto del arte se puede ser capaz de tener sensaciones únicas. Se trata de que el público perciba realmente lo que se quiere transmitir con una obra (musical, de danza o teatral) y que adquiera su verdadero sentido al ser sentida e interpretada por la sensibilidad

de aquel que la está incorporando a su bagaje cultural, a su sensibilidad, a sus recuerdos y emociones. Es por ello que se debe influir de manera positiva en todos los que forman la comunidad educativa con el único fin de poder satisfacer un bien común y al mismo tiempo las personas consiguen valores individuales y en grupo (Yarce 2014) y esto lleva a la formación de nuevos líderes consiguiendo que este legado perdure en el tiempo que sólo se consigue con un **liderazgo transcendental**.

Para llevar a cabo este proyecto de dirección, en un principio, es necesario un estilo más personal, participativo, motivador con una comunicación eficaz, que sea comprometido y con sentido de pertenencia donde el líder se convierta en un verdadero agente de cambio y en el que se busca desarrollar un alto compromiso y participación de la comunidad educativa (Piña y Moronta 2019). Por otro lado, al implementar dos disciplinas artísticas nuevas es necesario expandir la misión y se necesita formar a los nuevos líderes para seguir creciendo y poner en valor el objetivo principal de la escuela. El liderazgo transcendente es aún más profundo que el transformador ya que no sólo son atractivos los incentivos y las metas profesionales, sino que es fundamental recurrir a la necesidad que se tiene de un trabajo bien hecho por su sentido de misión. Se debe estar totalmente involucrado en este proyecto, predicar con el ejemplo y fomentar el liderazgo en las personas que forman la comunidad educativa. Según Kelman (1958), reseñado por Álvarez et al., (2001), este estilo de liderazgo utiliza la influencia de interiorización no solo para interesarse por los resultados y para la motivación de la comunidad, sino que además aumenta la motivación trascendente de esas personas. Tiene una doble finalidad: (externa) dar servicio real a la sociedad y alumnado (Internas) y dar servicio al profesorado. Se trata de conseguir una comunicación para transmitir más confianza y trabajar por una misión que valga la pena. La relación ejerce una influencia personal, ya que las personas interactúan con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendental. Por estos motivos, este estilo establece una intensa fidelidad. Cuanto más profundo sea el liderazgo más estable es el vínculo y más altruista su respuesta y esto conlleva al aumento de los valores de toda la comunidad. (Álvarez et al., (2001) y Cardona y Rey, (2012)).

El liderar un proyecto de estas características es difícil, pues a las dificultades administrativas tenemos que sumar otras de origen organizativas y de convivencia que aparecen dentro de cualquier comunidad. Por eso, es fundamental la comunicación entre todos los sectores para

el consecuente progreso. Al mismo tiempo, es indispensable establecer un clima de confianza y de obligación razonada de compromiso de todas las personas que forman parte de la comunidad (Ramis, Manassero, Ferrer y García-Buades, 2007). Una vez constituido el equipo, en esta Escuela se necesita del motor para avanzar hacia los desafíos que se han propuesto en este proyecto. Para acometer tal labor se requiere de un equipo líder, que sea dinámico, asuma riesgos, aproveche oportunidades y tenga visión clara. Es aquí cuando entra en juego el **liderazgo transformacional**. Los resultados que se pueden lograr con este estilo de liderazgo son muchos desde conseguir una satisfacción en los equipos de trabajo (muy importante en este proyecto), efectos positivos en la cultura organizacional e incluso aumento del rendimiento y productividad laboral. Para conseguir esto se debe poner en marcha una serie de características:

- Se debe comprender y valorar a cada persona que forma parte del equipo tanto al profesorado como al personal de administración y servicio. Dar valor a sus habilidades, capacidades y cualidades para fortalecer el vínculo y el clima laboral. Es imprescindible dar significado al talento humano para alcanzar las metas de la institución.
- Hay que ver al personal docente y no docente como a un equipo de trabajo que se debe estimular intelectualmente como aliciente y así se observen los obstáculos y las oportunidades desde diferentes puntos de vista, además de impulsar la creatividad, la reflexión y la colaboración positiva.
- La comunicación efectiva es un elemento fundamental. Se deben facilitar vías de comunicación prácticas, transparentes y empáticas, hacia cada persona que forma parte de la escuela. De esta forma, se establecen vínculos afines y se promueve la proactividad en todas sus formas, individual y colectiva.
- El equipo directivo debe ser un ejemplo para todos. Se les considera una influencia positiva e inspiradora en la escuela. Será capaz de motivar a las personas que trabajan en la escuela con la única finalidad de realizar su labor para contraer nuevos desafíos. Con ello se consigue el sentido de pertenencia y de cultura organizacional.

Por último, y como no podía ser de otra manera, se necesita de un instrumento de análisis basado más en los vínculos que en los hechos personales: **El liderazgo distribuido o**

compartido (Bennet, 2003). Al valorar e incluir los talentos, capacidades, habilidades y competencias de cada docente se alcanzará la formación de un gran equipo multidisciplinar que da al equipo directivo la posibilidad de distribuir las labores dependiendo de las cualidades de cada docente. De esta forma se mejora el rendimiento, la eficacia y el trabajo en equipo, consiguiendo una mecánica de grupo fundada en la confianza y el amparo del claustro, (UNIR 2020) que es justo lo que se requiere para este proyecto de dirección tan ambicioso. Se debe considerar que equipo son todos los miembros que forman la Escuela, y como tal, se debe atender a todas las aportaciones, esfuerzo y trabajo de cada una de las personas que forman el claustro. Es fundamental centrar la organización y el funcionamiento de esta escuela en la escucha activa, en el diálogo y el consenso.

La Ley fomenta un estilo de dirección con autonomía pedagógica y de gestión con participación de la comunidad educativa, ya que los órganos unipersonales de dirección incrementan su autoridad; sin embargo, esa autoridad debería partir siempre de la colaboración de los órganos colegiados del centro y que las decisiones deberían estar siempre consensuadas (**liderazgo democrático**) Es por ello, que es fundamental la elección de un equipo directivo que asuma estas premisas desde el principio:

- **Participativo**, capaz de poner en marcha un modelo organizativo basado en los principios de autonomía y participación del Centro. Esto implica un perfil capaz de motivar e integrar a dicha comunidad en torno a un proyecto común.
- Un equipo con un **perfil multidimensional**, que comprenda en su actuación el cuidado a los factores humanos, pedagógicos, culturales, técnicos y críticos que forman el Centro educativo como organización, desempeñando las labores necesarias.
- Un equipo capaz de liderar una reforma educativa de la Escuela, para que se convierta en una institución innovadora, comprometido con el aprendizaje de las enseñanzas artísticas como una realización activa por parte del alumnado, al profesor como guía del currículum y como maestro al que hay que tomar como modelo y a la Escuela como un lugar de intercambio y de encuentro, abierto a la comunidad y a la sociedad.
- Una dirección que construya su liderazgo en equipo, de manera consensuada, y nunca de forma unilateral.

- Un equipo que ponga en marcha una gestión autónoma y participativa, que sea capaz, a su vez, de liderar y formar equipos de trabajo realizando nuevos proyectos multidisciplinares y alcanzar así una cohesión de toda la comunidad.

Para finalizar, la clave es cosechar la raíz de un proyecto que, sin importar las personas que lo realicen, señale una ruta que avale los principios democráticos básicos, comprometa y dé participación a toda la comunidad educativa a la vez que proporcione identidad propia y personalidad a la Escuela, y buscando siempre la calidad educativa y amor y admiración a las artes escénicas.

5.2. Atención específica a la organización y los recursos

En este apartado se relaciona las áreas de mejora con los objetivos específicos planteados en un principio y una planificación para alcanzarlos.

5.2.1. Recursos necesarios

Para que esta Escuela consiga todas sus metas, se hace fundamental su organización interna, que debe estar en la misma línea que su misión y visión, y siempre acorde con la legislación vigente, siendo eficaces y eficientes en la gestión. La acertada utilización de los recursos es elemental para la realización de las diferentes actuaciones de mejora.

5.2.1.1. Humanos

Todo centro educativo que posee gran reconocimiento, es, realmente, porque tiene presente, en toda su andadura y como esencia, el recurso humano “las personas”. Un gran equipo de personas es fundamental para el perfecto funcionamiento de un centro. Sin su unión y responsabilidad comprometida es complicado acometer un plan de mejora o innovación. Es imprescindible, para conseguir un clima agradable de trabajo, estar atentos a sus sensaciones y atender sus demandas e intereses siempre con una escucha activa; igualmente, prestar atención a sus capacidades, habilidades y competencias para que se ajusten adecuadamente al puesto que desempeñan y actualizar sus conocimientos y competencias con la gestión de un plan de formación permanente. El Equipo Directivo, y muy especialmente el director, debe fomentar el sentimiento de pertenencia a la Escuela en todas las personas que forman la comunidad; debe hacerles sentir importantes dentro de la comunidad e imprescindibles, porque lo son, a la hora de conseguir las metas propuestas. Cada una de las personas que

integran la Escuela - Equipo directivo, personal docente y no docente y estudiantes- simbolizan la personalidad de la Escuela y su labor es fundamental para la organización y el funcionamiento de la misma. Es por ello, que la gestión debe ser transparente en cuanto se refiere a los recursos humanos de la Escuela, promoviendo la comunicación y participación general y originando la cultura colaborativa imprescindible para que los proyectos y objetivos propuestos se conviertan en realidad.

5.2.1.2. Materiales y económicos

El objetivo fundamental de la Escuela Superior de Artes Escénicas es su alumnado y que su formación y preparación sea excelente. Para ellos es imprescindible tener a su alcance todos los recursos materiales y económicos necesarios para recibir una enseñanza de calidad. Toda la planificación estratégica de proyectos requiere de los recursos materiales y económicos adecuados. Una gestión eficaz y eficiente en este aspecto es esencial para la vida de la Escuela y para conseguir los fines y metas que desde el principio se marcaron.

En estas áreas de mejora que se presentan, las instalaciones de la Escuela son imprescindibles para llevar a cabo todas las actuaciones. Desde cada una de las aulas, hasta los despachos y salas de profesores donde se realizarán las reuniones para llegar a un consenso en cada toma de decisión conjunta y el salón de actos para ensayos y espectáculos donde culminarán todos los objetivos propuestos.

5.2.2. Área de mejora 1. PRODUCCIÓN DE PROYECTOS INTERDISCIPLINARES.

Tabla 1. Área de mejora 1. Cronograma de producción de proyectos interdisciplinares.

ÁREA DE MEJORA. 1. PROYECTOS INTERDISCIPLINARES			
Objetivo específico: Incentivar la producción de proyectos interdisciplinares entre las distintas áreas artísticas como trabajo en equipo.			
ACTUACIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN
1. Establecer un itinerario formativo del profesorado a través de la detección de necesidades.	Realizar un diagnóstico de las necesidades del profesorado a través de la autoevaluación.	Equipo Directivo	Primer Curso: primera quincena de septiembre.
	Elaborar y desarrollar un Plan de formación.	Equipo Directivo	Segunda semana de septiembre.
	Dinamizar e informar al profesorado sobre el plan de formación.	Equipo Directivo	Octubre. Primera quincena.
2. Desarrollar una gestión eficiente a través del liderazgo distribuido que fomente la participación, el trabajo en equipo y la coordinación docente para la preparación de proyectos interdisciplinares	Determinar tiempos de reuniones entre el equipo directivo y los diferentes jefes de departamentos.	Equipo directivo	Reuniones semanales cada curso
	Elaborar un cronograma de actuaciones de los equipos de trabajo y de los proyectos presentados.	Equipo directivo	Anual. Cada curso.
	Revisar y determinar líneas prioritarias de los departamentos.	Equipo directivo	Anual. Los dos primeros cursos.
3. Comprobar los criterios pedagógicos y de organización para determinar los órganos de coordinación docente para cada proyecto.	Desarrollar un plan de actuación para determinar las reuniones de la CCP dependiendo del proyecto y de cada curso escolar.	Equipo directivo y CCP	Julio y septiembre de cada curso escolar.
	Comprobar los tiempos de dedicación del profesorado y jefes de departamento a cada proyecto.	Equipo directivo y CCP	Primer curso.
	Establecer criterios de organización para la utilización de las instalaciones de la Escuela.	Equipo directivo y CCP	Primer trimestre del primer curso.

ACTUACIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN
4. Conservar y mejorar la infraestructura de la Escuela y fomentar la gestión transparente con eficacia y eficiencia	Adaptar el gasto de los proyectos a los presupuestos aprobados para el correcto funcionamiento de la Escuela.	Equipo Directivo Secretaría de dirección	Septiembre y octubre de cada curso.
	Coordinar la organización del uso de las instalaciones según necesidades de cada proyecto.	Equipo Directivo CCP	Primer trimestre de cada curso.
	Fusionar el departamento de producción y sonido con el departamento de Informática para darles mayor protagonismo y mejorar los resultados de los proyectos.	Equipo Directivo CCP Departamento de producción y sonido Departamento de Informática.	Desde septiembre y durante todo el curso. Cada curso escolar.
5. Dar visibilidad a los proyectos interdisciplinares	Organizar un cronograma de las actuaciones que se realizarán en la Escuela abiertas al público.	Equipo directivo CCP Departamento de Producción y sonido Departamento de Informática	Enero de cada curso.
	Examinar posibles salas de la ciudad y de otras ciudades donde mostrar los proyectos al público.	Equipo Directivo CCP Departamento de Comunicación y Marketing.	Durante el primer trimestre del curso.
	Programar cada actuación de las diferentes salas ajustando presupuesto según la logística.	Equipo Directivo Departamento de comunicación y Marketing Secretaría de Dirección.	Durante el primer trimestre del curso.
	Publicitar cada actuación en medios de comunicación locales y regionales.	Departamento de Comunicación y Marketing	Durante todo el curso y en cada curso.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Área de mejora 2. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

Tabla 2: Área de mejora 2. Cronograma de plan de comunicación y marketing.

ÁREA DE MEJORA. 2. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING			
Objetivo específico: Proyectar la calidad de la propuesta educativa hacia el exterior de una manera global y efectiva, diseñando un plan de marketing para hacer la Escuela más reconocible.			
ACTUACIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN
1. Generar y fomentar la cultura institucional y el clima laboral para dar a conocer sus valores y objetivos gestionando la comunicación interna de la Escuela a través de un liderazgo transformacional.	Elaborar un cronograma de reuniones para compartir la información relevante entre los diferentes responsables y adoptar decisiones y comunicar a las diferentes áreas.	Equipo Directivo	Reuniones semanales. Comienza en septiembre. Todo el curso
	Establecer canales propios de comunicación con los miembros del PAS.	Equipo Directivo PAS	Reuniones una vez cada mes. Cada curso.
	Formar y fomentar en el profesorado el uso de las redes sociales para comunicarse con el alumnado.	Equipo Directivo Profesorado	Septiembre y octubre. Uso todos los cursos.
	Elaborar la lista de los diferentes canales de comunicación interna. Reuniones, circulares, web, you tube, correo, plataforma educativa	Equipo Directivo	Reuniones primera quincena de septiembre.
2. Gestionar con un liderazgo comunicativo el control y gestión de la comunicación externa.	Buscar los destinatarios de la comunicación externa de la Escuela.	Equipo directivo Departamento de Comunicación y Marketing.	Reuniones semanales en Julio y cada curso.
	Elaborar la lista de los canales de comunicación externa que se utilizará.	Equipo directivo Departamento de Comunicación y Marketing.	Mes de julio.
	Fomentar la relación con los medios de comunicación para causar impacto positivo.	Departamento de comunicación y Marketing.	Elaboración de notas de prensa por cada actividad artística. Cada curso

ACTUACIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN
3. Elaborar un protocolo para la gestión de crisis de reputación.	Creación de una comisión de crisis	Equipo directivo Departamento de comunicación y Marketing.	Julio. Primer curso
	Elaboración de un documento de crisis de uso común, circulares, notas de prensa y comunicación interna al personal.	Equipo directivo Departamento de comunicación y Marketing.	Julio. Primer curso.
	Creación de un canal de comunicación exclusivo y organización de un plan de recuperación.	Equipo directivo Departamento de comunicación y Marketing.	Julio. Primer curso.
4. Elaboración del Plan estratégico de Marketing para proyectar la imagen y calidad de la oferta educativa.	Hacer un análisis estratégico interno y externo, objetivos de marketing,	Equipo Directivo Departamento de comunicación y Marketing.	Septiembre de cada curso.
	Publicitar la oferta educativa (enseñanzas, precio) en la web, medios de comunicación, jornadas de puertas abiertas	Departamento de comunicación y Marketing.	Julio. Final de cada curso.
	Promocionar la Escuela con folletos publicitarios que incluyan la oferta, profesorado relevante, instalaciones y actividades	Equipo Directivo Departamento de comunicación y Marketing.	Marzo-abril.
	Cuantificar el coste y logros de toda la campaña publicitaria	Departamento de comunicación y Marketing.	Febrero. Primer curso.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Área de mejora 3. CLIMA DE CONVIVENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Tabla 3. Área de mejora 3. Cronograma de clima de convivencia y cultura organizacional.

ÁREA DE MEJORA. 3. CLIMA DE CONVIVENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL			
Objetivo específico: Fomentar actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia, solidaridad y compromiso entre todas las personas que forman la comunidad educativa para facilitar los procesos organizativos.			
ACTUACIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN
1. Elaborar un Plan de convivencia e igualdad único que facilite instrumentos y estrategias a toda la comunidad educativa a través de un liderazgo transcendental para sensibilizar y avanzar en el respeto a la diversidad y fomentar la igualdad.	Consensuar las normas de convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa	Equipo Directivo Claustro de profesores Consejo escolar. Departamento de Orientación y coordinación de igualdad	Primer Curso: Septiembre. Poner en marcha para el resto de los cursos.
	Instaurar las normas de convivencia	Equipo Directivo Claustro de profesores Consejo escolar. Departamento de Orientación y coordinación de igualdad	Septiembre. Primer curso. Poner en marcha cada curso.
	Implementar las actuaciones y actividades recogidas en el Plan de convivencia y poner en marcha el equipo de mediación.	Equipo Directivo Claustro Alumnado Departamento de Orientación y coordinación de igualdad	Octubre. Primera quincena.
2. Fomentar la participación, la colaboración y la formación continua entre todos los sectores de la comunidad educativa a través de un liderazgo transformacional.	Impulsar la participación de toda la comunidad educativa en los momentos de encuentro que favorecen los proyectos de centro (Galas, espectáculos, fin de curso, Día internacional de la danza, de la música..)	Equipo directivo Coordinadores de áreas Departamento de actividades	Reuniones mensuales cada curso.
	Promover las campañas de solidaridad con la participación de toda la comunidad en espectáculos solidarios	Equipo directivo Coordinadores de áreas Departamento de actividades	Anual. Cada curso.
	Atender las demandas y solicitudes del personal no docente y colaborar para que puedan desarrollar eficazmente su labor.	Equipo directivo	Cada curso.

ACTUACIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TEMPORALIZACIÓN
3. Favorecer la formación de los estudiantes en habilidades sociales, crecimiento personal y espíritu crítico, fomentando valores y actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia y solidaridad.	Elaborar el Plan de Orientación y Acción tutorial.	Equipo directivo y CCP Departamento de Orientación y coordinación de igualdad	A partir de septiembre del primer curso escolar.
	Desarrollar habilidades sociales, crecimiento personal y actitud crítica a través del Plan de orientación y Acción Tutorial.	Equipo directivo Departamento de orientación Profesorado Alumnado	Anual. Cada curso escolar.
	Establecer criterios de organización para la utilización de las instalaciones de la Escuela.	Equipo directivo y CCP	Primer trimestre del primer curso.
4. Facilitar los procesos de participación y colaboración para un buen funcionamiento de los procesos organizativos.	Facilitar los procesos de participación y colaboración (avisos y comunicados, informativos, cursos, visitas concertadas y telefónicas, boletines informativos, participación en salidas, fiestas, talleres...)	Equipo Directivo Tutores	Primer trimestre de cada curso.
	Favorecer la participación del alumnado en el funcionamiento de la escuela.	Equipo Directivo CCP Tutores	Primer trimestre de cada curso.
	Elección de delegados de clase dotándolos de responsabilidades.	Equipo Directivo CCP Tutores	Primer trimestre de cada curso.

Fuente: Elaboración propia.

6. Evaluación y seguimiento

6.1. PRINCIPIOS GENERALES

La evaluación es un proceso de reconocimiento y recogida de información significativa de uno o varios aspectos de la situación educativa para valorarla y poder tomar las decisiones precisas para redirigir los diferentes procesos (Lukas y Santiago 2014). Es esencial saber los elementos que conforman una planificación de la evaluación para que dicha planificación se desarrolle de manera que se confeccionen estrategias para asegurar la consecución de los objetivos propuestos (Lukas y Santiago 2014). Se tendrán en cuenta estos principios de evaluación y seguimiento (ver Anexo 6):

- La evaluación será **Integradora**. Superará la división por sectores o ámbitos para abarcar todos los aspectos de los procesos educativos.
- La evaluación será **diversificada** en cuanto a medios. Reunirá información de las diferentes secciones de la comunidad educativa a través del uso de métodos cuantitativos y cualitativos o descriptivos, así como sus técnicas e instrumentos, y, por último, comparar la información conseguida.
- La evaluación será **continua** para cumplir la función formativa. Estará presente en todos los puntos del desarrollo desde su inicio o “**evaluación inicial**” (para conocer de dónde partimos); en su desarrollo o “**evaluación procesual**” (para conocer su desarrollo y poder redirigirlo hacia los objetivos), y en momentos finales de logros o “**evaluación final**” (trimestralmente, anualmente...)
- La evaluación tomará como referente el punto de partida del Centro. Un diagnóstico previo ha de servir como punto de partida con el fin de comparar los resultados del proceso y poder reconducir pequeñas desviaciones.
- La evaluación será **consensuada** en su desarrollo y en la toma de decisiones, fomentando la participación de los sectores implicados. Es una evaluación con particularidades propias de la **transparencia y de la participación democrática**.
- La evaluación debe ser **interna** (equipo directivo, claustro de profesorado, comisión de coordinación pedagógica, consejo escolar), **externa** (inspección educativa) y de **autoevaluación** (Equipo directivo).

6.2. LOS AGENTES IMPLICADOS EN LA EVALUACIÓN

Los agentes y los aspectos fundamentales en los que centrarán su participación serán los siguientes (ver Anexo 7):

- La Dirección del Centro: responsable de la planificación del proceso de evaluación regular, continua y participativa introduciendo este proceso en los órganos y momentos que el propio Centro emplea para evaluar sus procesos. Debe presentar la información acerca del grado de consecución de los objetivos, así como las propuestas de mejora para conseguirlos.
- El Equipo Directivo -liderado por la persona encargada de la Dirección- fomentará un proceso de evaluación continua de su propio funcionamiento. Se conseguirá con reuniones semanales en las que cualquier situación, se resuelve y se evalúa en equipo.
- El Consejo Escolar es un órgano importante en la evaluación por estar representados todos los sectores de la comunidad educativa. Realizará un seguimiento con la periodicidad establecida de cada medida propuesta y en torno a los indicadores de logro establecidos para cada una de las áreas de mejora.
- El Claustro de Profesorado participa en el desarrollo de las distintas medidas y -como agente implicado en ellas- tiene una información irremplazable sobre el grado de consecución de los objetivos y los medios que se emplean para ello. Participan activamente, no sólo de la evaluación sino también de todo el proceso.
- Los Departamentos de coordinación didáctica no solo ajustaran las medidas propuestas a las asignaturas que imparten, sino que también evaluaran los procesos desarrollados y los logros obtenidos. Aportará a la evaluación global una dimensión real y compleja acorde con los procesos educativos.
- Los tutores, en representación de sus respectivos equipos docentes, aportarán información importante del grado de consecución de las medidas destinadas a la creación de procedimientos sistemáticos en la labor tutorial. Estos agentes participarán en el proceso de evaluación continua aportando información a través de medios formales o expresamente elaborados para tal fin. De igual forma, el Equipo Directivo considerará las situaciones informales en las que estos agentes también pueden aportar información relevante. Ambos procedimientos facilitarán en su

conjunto elementos de juicio de indudable valor para que el Equipo directivo se autoevalúe de forma continuada.

- El Servicio de Inspección de Educación, no sólo valora de forma sumativa el grado de desarrollo de este Proyecto de Dirección, sino que también tiene la función de guiar para la consecución de los objetivos planteados a través de la labor de supervisión y asesoramiento al Equipo Directivo.

6.3. LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO

Es fundamental saber los diversos procedimientos, indicadores y herramientas o instrumentos que un equipo directivo debe emplear para generar en la comunidad educativa una personalidad científica que respalte un proceso de mejora. Cada centro y cada agente encargado de esta evaluación deberá escoger el procedimiento, los indicadores y las herramientas que más se adapten al objeto de estudio, con la finalidad de conseguir la más destacada información para que el proceso de evaluación sea eficaz y de calidad. Los podemos describir atendiendo a variables como las siguientes:

- La concreción de los indicadores de evaluación que van a facilitar una información detallada de la evaluación y de su grado de consecución empleando términos cuantitativos y cualitativos. Todo ello implicará una planificación de cada medida para facilitar la organización de recursos y de acciones.
- El equipo directivo aprovechará los momentos de evaluación del centro para realizar una autoevaluación continua de su propia práctica profesional. Así, podrá ser inicial, procesual y final en cada curso lectivo, pudiendo reflexionar en estos momentos y reorientar las medidas que nos lleven a la consecución de los objetivos planteados.
- Las fuentes de información documentales que se utilizarán para el análisis del grado de consecución de los objetivos serán: la Memoria de autoevaluación y el Plan de mejora del centro en el curso escolar; las actas de las reuniones de los distintos órganos de gobierno y de coordinación docente; las estadísticas relativas a los rendimientos de los estudiantes trimestrales, convivencia...
- Los instrumentos o herramientas expresamente elaborados para la evaluación serán las encuestas de satisfacción destinadas a los distintos sectores de la comunidad educativa, especialmente para valorar aspectos cualitativos del logro de los objetivos.

6.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN E INDICADORES DE LOGRO Y HERRAMIENTAS

Cuando hay que evaluar un centro educativo se deben tener en cuenta diversas perspectivas: Descriptiva (el centro es una realidad dinámica por lo que hay que analizar el contexto, variables, procesos, producto), comunidad educativa (es un espacio de relación interpersonal) y de organización en proceso de desarrollo y relación con el medio. Asimismo, para conseguir una gestión estratégica en un centro educativo hay que tener presente en todo momento el concepto de calidad. Los equipos directivos, a la hora de realizar la evaluación del centro, deben tener en cuenta una serie de indicadores para poder orientarlo hacia la calidad, siendo indicadores que puedan ser medibles y teniendo en cuenta una serie de aspectos (Lukas y Santiago 2014, p. 156-157): el prestigio /excelencia, los recursos, los resultados, el valor añadido, los propósitos, el perfeccionamiento y la calidad como meta.

Una de las funciones más importantes de los equipos directivos es la toma de decisiones. Para que la toma de decisiones esté conducida a la calidad y la mejora continua, es fundamental que se base en una reflexión de la información que tenga a su disposición y es aquí donde los indicadores de logro que se elijan toman una gran importancia ya que nos dan la información de la que el centro se vale para comprobar si los procesos nos llevan hacia el logro de los objetivos planteados para poder reconducir el proceso. Estos indicadores serán de eficiencia, eficacia y efectividad. Hay que tener en cuenta también los factores claves de éxito que son aquellos que soportan o amenazan el logro de los objetivos (Ferguson y Dickinson, 1982) y los factores críticos que aseguran la consecución de estos objetivos que a su vez pueden ser internos (ambiente del Centro) y externos (variables sociales, económicas y normativas) (Aragón y Rubio 2005).

Finalmente, es importante decir que hay herramientas que ponen más fácil la tarea de evaluación como pueden ser: la observación que nos ofrece infinidad de datos en el contexto real y para ello hay que recoger los datos en registros, descripciones, diarios; pruebas objetivas o test (de aprendizaje, de ejecución, estandarizadas); encuestas con preguntas abiertas, cerradas, donde se buscan juicios categóricos o continuos, encuestas personales, por correo, telefónicas, por la red, de información general o específica y otras como historias de vida, entrevistas, portafolios y grupos de discusión. Todo tipo de herramientas o instrumentos que proporcionen información cuanto más real mejor.

La evaluación de la función directiva y el proyecto en sí estará dirigida a los diversos sectores de la comunidad educativa, así como la propia autoevaluación de la función directiva. Dicha evaluación se llevará a cabo a través de diversas herramientas, como son:

- ▶ Cuestionarios de evaluación al profesorado, estudiantes y PAS: que se realizaran a la finalización de cada curso escolar, aproximadamente en el mes de mayo, de forma que exista tiempo suficiente para la recogida de datos y la inclusión de estos en la Memoria de autoevaluación que ha de formar parte de nuestro Proyecto de Centro.
- ▶ Encuestas de satisfacción al profesorado, estudiantes y PAS: se realizarán anualmente y recogerán los puntos concretos y concisos de los diversos aspectos que pudieran influir en el centro como pueden ser grado de satisfacción con respecto a instalaciones, actividades, atención del personal, propuestas metodológicas, etc.
- ▶ Diario de dirección: en el que se recogerá además de los temas a tratar con el profesorado y personal no docente y los acuerdos resultantes, un apartado final donde se dé la opción a profesorado y PAS, para opinar sobre el grado de satisfacción en la resolución del problema, conflicto o propuesta de la que se deriva dicha cita.
- ▶ Reclamaciones y sugerencias: a través del buzón físico y virtual podremos evidenciar día a día las inquietudes, necesidades y diversas sugerencias de toda la comunidad educativa.
- ▶ Autoevaluación: el equipo directivo valorará su labor haciendo autocritica sobre en qué se ha podido equivocar y qué se puede mejorar.

A continuación, se observan los procedimientos de seguimiento, criterios de evaluación e indicadores de logro en cada una de las áreas de mejora que se han desarrollado en este proyecto de dirección.

6.5.Área de mejora 1. CRITERIOS E INDICADORES DE LOGRO.

Tabla 4. Área de mejora 1. Criterios e indicadores de logro.

AREA DE MEJORA. 1. PROYECTOS INTERDISCIPLINARES					
Objetivo específico: Incentivar la producción de proyectos interdisciplinares entre las distintas áreas artísticas como trabajo en equipo.					
CRITERIO	ACTIVIDAD	INDICADOR DE LOGRO	RESPONS.	DIRIGIDO A	TEMPORAL.
1. Establecer un itinerario formativo del profesorado a través de la detección de necesidades.	Realizar un diagnóstico de las necesidades del profesorado a través de la autoevaluación.	Se ha realizado cuestionario contestando el 95 % del profesorado.	Jefe de estudios	Profesorado	Septiembre
	Elaborar y desarrollar un Plan de formación.	Se han cubierto el 90 % de las necesidades de formación del profesorado en el plan de formación.	Director Secretario	Profesorado	Junio de cada curso
	Dinamizar e informar al profesorado sobre el plan de formación.	El 80 % del profesorado se muestra satisfecho con el plan de formación propuesto.	Secretario	Profesorado	Septiembre de cada curso
PROPIUESTA DE MEJORA					
2. Desarrollar una gestión eficiente a través del liderazgo distribuido que fomente la participación, el trabajo en equipo y la coordinación docente para la preparación de proyectos interdisciplinares	Determinar tiempos de reuniones entre el equipo directivo y los diferentes jefes de departamentos.	El 95 % del cronograma de reuniones se ha seguido a lo largo de cada curso.	Director	Equipo Directivo Jefes de departamento	Junio de cada curso
	Elaborar un cronograma de actuaciones de los equipos de trabajo y de los proyectos presentados.	El 100 % del profesorado implicado conoce y pone en práctica el cronograma de trabajo	Jefe de actividades	Equipo Directivo Jefes de departamento	Al final de cada trimestre de cada curso
	Revisar y determinar líneas prioritarias de los departamentos.	Aumento en un 80 % en la seguridad y clarificación de las líneas prioritarias	Jefe de actividades	Equipo Directivo Jefes de departamento	Al final de cada trimestre de cada curso
PROPIUESTA DE MEJORA					
3. Comprobar los criterios pedagógicos y de organización para determinar los órganos de coordinación docente para cada proyecto.	Desarrollar un plan de actuación para determinar las reuniones de la CCP dependiendo del proyecto y de cada curso escolar.	Valoración positiva del seguimiento del cronograma de las reuniones de la CCP para cada proyecto.	Jefe de estudios	Jefes de departamento	Al final de cada trimestre.
	Comprobar los tiempos de dedicación del profesorado y jefes de departamento a cada proyecto.	Disminución de las horas de dedicación del profesorado en cada proyecto fuera de su horario laboral a un 100 %.	Director	Profesorado Jefes de departamento	Al finalizar cada trimestre.
	Establecer criterios de organización para la utilización de las instalaciones de la Escuela.	Se ha diseñado un plan de utilización de los espacios con su seguimiento al 90 %.	Secretario	Profesorado	Junio de cada curso
PROPIUESTA DE MEJORA					

CRITERIO	ACTIVIDAD	INDICADOR DE LOGRO	RESPONS.	DIRIGIDO A	TEMPORAL.
4. Conservar y mejorar la infraestructura de la Escuela y fomentar la gestión transparente con eficacia y eficiencia	Adaptar el gasto de los proyectos a los presupuestos aprobados para el correcto funcionamiento de la Escuela.	Se ha priorizado la distribución de las partidas en el presupuesto anual en un 95 %	Secretario	Director	Al final de cada trimestre.
	Coordinar la organización del uso de las instalaciones según necesidades de cada proyecto.	Se ha seguido un plan de uso de las instalaciones según proyecto al 95 %.	Jefe de estudios	Jefes de departamento	Junio de cada curso.
	Fusionar el departamento de producción y sonido con el departamento de Informática para darles mayor protagonismo y mejorar los resultados de los proyectos.	Actas de reuniones del nuevo departamento registrando acuerdos de los cuales 80% se han realizado positivamente.	Jefe del departamento de actividades	Nuevo departamento creado.	Al final de cada trimestre.
PROPIUESTA DE MEJORA					
5. Dar visibilidad a los proyectos interdisciplinares	Organizar un cronograma de las actuaciones que se realizarán en la Escuela abiertas al público.	Se han seguido en un 100 % todas las actuaciones previstas en el cronograma.	Jefe de actividades	Equipo directivo y CCP Dep. de producción e Informática	Al finalizar cada trimestre
	Examinar posibles salas de la ciudad y de otras ciudades donde mostrar los proyectos al público.	Se ha examinado el 80 % de salas posibles en la ciudad y otras ciudades dependiendo de los proyectos.	Jefe de actividades.	Equipo Directivo CCP Dep. de Comunicación y Marketing.	Al finalizar cada trimestre
	Programar cada actuación de las diferentes salas ajustando presupuesto según la logística.	Se han ajustado al 90 % las actuaciones programadas al presupuesto.	Secretario	Jefe de actividades	Al finalizar cada trimestre
	Publicitar cada actuación en medios de comunicación locales y regionales.	Se han redactado y enviado notas de prensa a los medios de comunicación por cada actuación.	Director	Medios de comunicación	Por cada actividad realizada
PROPIUESTA DE MEJORA					

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Área de mejora 2. CRITERIOS E INDICADORES DE LOGRO.

Tabla 5. Área de mejora 2. Criterios e indicadores de logro.

AREA DE MEJORA. 2. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING					
Objetivo específico: Proyectar la calidad de la propuesta educativa hacia el exterior de una manera global y efectiva, diseñando un plan de marketing para hacer la Escuela más reconocible.					
CRITERIO	ACTIVIDAD	INDICADOR DE LOGRO	RESPONS.	DIRIGIDO A	TEMPORAL.
3. Generar y fomentar la cultura institucional y el clima laboral para dar a conocer sus valores y objetivos gestionando la comunicación interna de la Escuela a través de un liderazgo transformacional.	Elaborar un cronograma de reuniones para compartir la información relevante entre los diferentes responsables y adoptar decisiones y comunicar a las diferentes áreas.	Actas de reuniones registrando acuerdos de los cuales 80% se comunican al resto del profesorado.	Jefe de actividades	Jefes de departamento	Al final de cada mes de cada curso.
	Establecer canales propios de comunicación con los miembros del PAS.	El 100 % del PAS utiliza el nuevo canal en la intranet de la escuela para la comunicación.	Jefe de informática	PAS	A lo largo de cada curso.
	Formar y fomentar en el profesorado el uso de las redes sociales para comunicarse con el alumnado.	El 90 % del profesorado se forma en los cursos de formación y utiliza las redes.	Jefe de informática	Profesorado	A lo largo de cada curso.
	Elaborar la lista de los diferentes canales de comunicación interna. Reuniones, circulares, web, youtube, correo, plataforma educativa	Aumento de las participaciones en los canales de comunicación interna en un 80 % de la comunidad educativa.	Jefe de informática	Profesorado Alumnado Familias PAS	A lo largo de cada curso.
PROPIUESTA DE MEJORA					
4. Gestionar con un liderazgo comunicativo el control y gestión de la comunicación externa.	Buscar los destinatarios de la comunicación externa de la Escuela.	Aumento progresivo de un 10 % cada año de suscriptores en la web de la Escuela.	Jefe de marketing	Director	Abrial de cada curso
	Elaborar la lista de los canales de comunicación externa que se utilizará.	Aumento progresivo del 10 % cada año de comentarios positivos en las redes sociales.	Jefe de marketing	Director	Abrial de cada curso
	Fomentar la relación con los medios de comunicación para causar impacto positivo.	El 80 % de los medios de comunicación acuden a la rueda de prensa previa convocatoria.	Jefe de marketing	Público objetivo Futuros alumnos	Abrial de cada curso
PROPIUESTA DE MEJORA					

CRITERIO	ACTIVIDAD	INDICADOR DE LOGRO	RESPONS.	DIRIGIDO A	TEMPORAL.
3. Elaborar un protocolo para la gestión de crisis de reputación.	Creación de una comisión de crisis	Participación activa del 100 % de la comisión de crisis en las ocasiones para tal fin.	Director	Alumnado Familias Profesorado PAS	Al final de los cuatro años.
	Elaboración de un documento de crisis de uso común, circulares, notas de prensa y comunicación interna al personal.	El 90 % de la comunidad educativa es conocedora del Plan de crisis,	Secretario	Alumnado Familias Profesorado PAS	Comienzo del primer curso.
	Creación de un canal de comunicación exclusivo y organización de un plan de recuperación.	El 80 % de la comunidad educativa utiliza la App de la ERP de la Escuela para las comunicaciones internas.	Responsable de las TIC	Alumnado Familias Profesorado PAS	Comienzo del primer curso.
PROPIUESTA DE MEJORA					
4. Elaboración del Plan estratégico de Marketing para proyectar la imagen y calidad de la oferta educativa.	Hacer un análisis estratégico interno y externo, objetivos de marketing,	Informe del diagnóstico de la Escuela.	Equipo Directivo	Director	Septiembre del primer curso.
	Publicitar la oferta educativa (enseñanzas, precio) en la web, medios de comunicación, jornadas de puertas abiertas	Aumento progresivo de un 30 % de personas que acuden a información de la escuela.	Administrativo	Departamento de Marketing	Período de admisión de nuevos alumnos (mayo de cada año)
	Promocionar la Escuela con folletos publicitarios que incluyan la oferta, profesorado relevante, instalaciones y actividades.	Se han repartido 2.000 folletos publicitarios.	PAS	Nuevas familias	Período de admisión de nuevos alumnos (mayo de cada año)
	Cuantificar el coste y logros de toda la campaña publicitaria	Aumento del 30 % en nuevas matrículas.	Secretario	Director	Junio de cada curso
PROPIUESTA DE MEJORA					

6.7. Área de mejora 3. CRITERIOS E INDICADORES DE LOGRO.

Tabla 6. Área de mejora 3. Criterios e indicadores de logro.

AREA DE MEJORA. 3. CLIMA DE CONVIVENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL					
Objetivo específico: Fomentar actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia, solidaridad y compromiso entre todas las personas que forman la comunidad educativa para facilitar los procesos organizativos.					
CRITERIO	ACTIVIDAD	INDICADOR DE LOGRO	RESPONS.	DIRIGIDO A	TEMPORAL.
1. Elaborar un Plan de convivencia e igualdad único que facilite instrumentos y estrategias a toda la comunidad educativa a través de un liderazgo transcendental para sensibilizar y avanzar en el respeto a la diversidad y fomentar la igualdad.	Consensuar las normas de convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa	Participación del 80 % de la comunidad educativa en las encuestas sobre convivencia para plasmar las normas en el PC.	Secretario	Alumnado Familias Profesorado PAS	Octubre
	Instaurar las normas de convivencia	El 90 % de las personas que forman parte de la comunidad educativa de la Escuela es conocedora de las normas de convivencia.	Secretario	Alumnado Familias Profesorado PAS	Durante el primer trimestre de curso
	Implementar las actuaciones y actividades recogidas en el Plan de convivencia y poner en marcha el equipo de mediación.	Valoración positiva de las actuaciones del equipo de mediación creado.	Jefe de estudios	Alumnado Familias Profesorado PAS	Al finalizar cada trimestre.
PROPIUESTA DE MEJORA					
2. Fomentar la participación, la colaboración y la formación continua entre todos los sectores de la comunidad educativa a través de un liderazgo transformacional.	Impulsar la participación de toda la comunidad educativa en los momentos de encuentro que favorecen los proyectos de centro (Galas, espectáculos, fin de curso, Día internacional de la danza, de la música.)	Participación al menos del 80 % de toda la comunidad educativa en los encuentros del proyecto del centro.	Jefe del departamento de actividades	Alumnado Familias Profesorado PAS	En cada actividad de momentos de encuentros.
	Promover las campañas de solidaridad con la participación de toda la comunidad en espectáculos solidarios	Participación al menos del 90 % de la comunidad educativa en espectáculos solidarios.	Jefe del departamento de actividades	Alumnado Familias Profesorado PAS	Cada gala solidaria que se realice en la escuela.
	Atender las demandas y solicitudes del personal no docente y colaborar para que puedan desarrollar eficazmente su labor.	Aumento de la participación del personal no docente en las actividades formativas en un 80 %	Director	PAS	En cada actividad de momentos de encuentros.
PROPIUESTA DE MEJORA					

CRITERIO	ACTIVIDAD	INDICADOR DE LOGRO	RESPONS.	DIRIGIDO A	TEMPORAL.
3. Favorecer la formación de los estudiantes en habilidades sociales, crecimiento personal y espíritu crítico, fomentando valores y actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia y solidaridad.	Elaborar el Plan de Orientación y Acción tutorial de la Escuela.	Se diseña el POAT con la colaboración del 80 % de la comunidad educativa a través de encuestas.	Secretario	Equipo Directivo Profesorado Alumnado AMPA Familias PAS	Durante el primer curso
	Desarrollar habilidades sociales, crecimiento personal y actitud crítica a través del Plan de orientación y Acción Tutorial.	El 70 % de la comunidad educativa acude a las charlas sobre habilidades sociales y crecimiento personal.	Jefe de actividades	Equipo Directivo Profesorado Alumnado AMPA Familias PAS	A lo largo de los cursos.
	Establecer criterios de organización para la utilización de las instalaciones de la Escuela.	Se ha diseñado un plan de utilización de las instalaciones realizando su seguimiento en un 90 %.	Jefe de actividades	Profesorado Alumnado AMPA Familias PAS	A lo largo de cada curso.
PROPIUESTA DE MEJORA					
4. Facilitar los procesos de participación y colaboración para un buen funcionamiento de los procesos organizativos.	Facilitar los procesos de participación y colaboración (avisos y comunicados, informativos, cursos, visitas concertadas y telefónicas, boletines informativos, participación en salidas, fiestas, talleres...)	Al menos el 80 % de la comunidad educativa es receptor de la información y participa en actividades de la Escuela.	Jefe de estudios	Profesorado Alumnado AMPA Familias PAS	Octubre
	Favorecer la participación del alumnado en el funcionamiento de la escuela.	Aumento de la participación del alumnado en el funcionamiento de la escuela en un 10 %.	Jefe de estudios	Alumnado	A lo largo de cada curso
	Elección de delegados de clase dotándolos de responsabilidades.	Aumento de la participación en la elección en un 30 % del alumnado.	Jefe de estudios	Alumnado	Octubre.
PROPIUESTA DE MEJORA					

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

En este documento se desarrolla el proyecto de dirección de la Escuela Superior de Artes Escénicas. Después de realizado un diagnóstico de centro se detectan varias áreas de mejora, aunque se han expuesto tres objetivos fundamentales como pilares básicos para el desarrollo del proceso de implementación de las enseñanzas de danza y arte dramático a la enseñanza de la música: la convivencia, el trabajo en equipo y la comunicación global.

Con respecto al primer objetivo se identificó la necesidad de incentivar la producción de proyectos interdisciplinares entre las distintas áreas artísticas a través del trabajo en equipo, como característica fundamental después de la implementación de las dos nuevas enseñanzas artísticas. Se alcanza a través de la formación permanente del profesorado fomentando la participación, el trabajo en equipo y la coordinación y organización entre docentes a través de un liderazgo distribuido para concluir dando visibilidad a cada proyecto interdisciplinar como consecuencia del esfuerzo realizado entre todos.

De acuerdo con el segundo objetivo -muy enlazado con el anterior- se debe proyectar la calidad de la propuesta educativa hacia el exterior de una manera global y efectiva, diseñando un plan de marketing para hacer la Escuela más reconocida y reconocible. Ello se consigue: por un lado, generando y fomentando la cultura institucional y el clima laboral junto con sus valores y objetivos; por otro, a través de un liderazgo transformacional encaminado a dar a conocer la Escuela tanto de manera interna como externa gestionando a través de un liderazgo comunicativo la propuesta educativa con ayuda de diferentes canales y medios tanto internos como externos; y finalmente, elaborando un plan estratégico de marketing y proyectando su imagen y calidad de la oferta educativa.

El tercer y último objetivo propuesto en este proyecto, y del cual dependen los anteriores, es fomentar actitudes de diálogo y respeto, igualdad, tolerancia, solidaridad y compromiso entre todas las personas que forman parte de la comunidad educativa, elaborando un plan de convivencia que a través de un liderazgo transcendental promueve la sensibilidad, la participación, colaboración y formación continua en todos los sectores favoreciendo los procesos organizativos de la Escuela.

Apostar por un proyecto innovador, supone un gran esfuerzo personal y profesional. Su puesta en marcha demanda una gran inversión de esfuerzo para su desarrollo, pero si se gestiona bien y se consigue una implicación absoluta de toda la comunidad educativa, supondrá una ganancia en el futuro. Ganancia en términos de prestigio y de demanda, donde el principal motor será la formación integral del estudiante.

La unión de las enseñanzas artísticas en una sola Escuela es un proyecto muy ambicioso. Aún así, la consecución de estos objetivos y líneas de actuación será un gran impulso que llenará de fuerza e ilusión a todos sus componentes. Así, se podrá cubrir las expectativas académicas superiores en todas las disciplinas de las artes escénicas para crear nuevas ofertas educativas y hacer de esta escuela un lugar de referencia, un lugar de encuentro, un lugar donde siempre puedes volver. Como dijo Walt Disney: *“Haz lo que haces tan bien, que tus clientes querrán volver con sus amigos para verlo otra vez”*.

8. Referencias bibliográficas

8.1. NORMATIVA

Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, 29313-29424. <https://www.boe.es/boe/65rea/1978/12/29/pdfs/A29313-29424.pdf>

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE). *Boletín Oficial del Estado*, núm. 159, de 4 de julio de 1985, 1-22. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1985/BOE-A-1985-12978-consolidado.pdf>

Real decreto 2732/1986, de 24 de diciembre, sobre órganos de gobierno de los Centros públicos de Enseñanzas Artísticas. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 8, de 9 de enero de 1987, 474-478. <https://www.boe.es/boe/dias/1987/01/09/pdfs/A00474-00478.pdf>

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. *Boletín Oficial del Estado*, num. 307, de 24 de diciembre de 2001, 49400-49425. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2001/12/21/6/dof/spa/pdf>

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Boletín Oficial del Estado*, num. 310, de 27 de diciembre de 2002, 1-24. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25180-consolidado.pdf>

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE). *Boletín Oficial del Estado*, num. 106, de 4 de mayo de 2006, 1-112. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-7899-consolidado.pdf>

Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, num. 259, 27 de octubre de 2009, 89743-89752. <https://www.boe.es/boe/dias/2009/10/27/pdfs/BOE-A-2009-17005.pdf>

Corrección de errores del Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 268, de 6 de noviembre de 2009, 92707. <https://www.boe.es/boe/dias/2009/11/06/pdfs/BOE-A-2009-17605.pdf>

Real Decreto 303/2010, de 15 de marzo, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten enseñanzas artísticas. *Boletín Oficial del Estado*, num. 86, 9 de abril de 2010, 32100-32114. <https://www.boe.es/boe/dias/2010/04/09/pdfs/BOE-A-2010-5662.pdf>

Real Decreto 630/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Arte Dramático. *Boletín Oficial del Estado*, num. 137, 5 de junio de 2010, 48467-48479. <https://www.boe.es/boe/66rea/2010/06/05/pdfs/BOE-A-2010-8954.pdf>

Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música. *Boletín Oficial del Estado*, num. 137, 5 de junio de 2010, 48480-48500. <https://www.boe.es/boe/dias/2010/06/05/pdfs/BOE-A-2010-8955.pdf>

Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Danza. *Boletín Oficial del Estado*, num. 137, 5 de junio de 2010, 48501-48516. <https://www.boe.es/boe/66rea/2010/06/05/pdfs/BOE-A-2010-8956.pdf>

Real Decreto 860/2010, de 2 de julio, por el que se regulan las condiciones de formación inicial del profesorado de los centros privados para ejercer la docencia en las enseñanzas de educación secundaria obligatoria o de bachillerato. *Boletín Oficial del Estado*, num. 173, 17 de julio de 2010, 1-10. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-11426-consolidado.pdf>

Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado. *Boletín Oficial del Estado*, num. 35, 10 de febrero de 2011, 1- 17. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-2541-consolidado.pdf>

Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior. *Boletín Oficial del Estado*, num. 185, 3 de agosto de 2011. 87912-87918. <https://www.boe.es/boe/dias/2011/08/03/pdfs/BOE-A-2011-13317.pdf>

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

Boletín Oficial del Estado, num. 295, 10 de diciembre de 2013, 1-64.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12886-consolidado.pdf>

Real Decreto 427/2013, de 14 de junio, por el que se establecen las especialidades docentes del Cuerpo de Catedráticos de Música y Artes Escénicas vinculadas a las enseñanzas superiores de Música y de Danza. *Boletín Oficial del Estado, num. 143, 15 de junio de 2013, 45334-45345.* <https://www.boe.es/boe/dias/2013/06/15/pdfs/BOE-A-2013-6484.pdf>

Real Decreto 96/2014, de 14 de febrero, por el que se modifican los Reales Decretos 1027/2011, de 15 de julio, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), y 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial del Estado, num. 55, de 5 de marzo de 2014. 20151-20154.* <https://www.boe.es/boe/dias/2014/03/05/pdfs/BOE-A-2014-2359.pdf>

Real Decreto 21/2015, de 23 de enero, por el que se modifica el Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado, num. 33, de 7 de febrero de 2015, 10319-10324.* <https://www.boe.es/boe/dias/2015/02/07/pdfs/BOE-A-2015-1157.pdf>

Decreto 2618/1966, de 10 de septiembre, sobre Reglamentación general de los Conservatorios de Música. *Boletín Oficial del Estado, num. 213, de 5 de septiembre de 1987, 27237.* <https://www.boe.es/boe/dias/1987/09/05/pdfs/A27237-27237.pdf>

8.2.ESPECIALIZADA

- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar*, 24, 89-110.
<https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24/0211819Xn24p89.pdf>
- Aragón Sánchez, Antonio, & Rubio Bañón, Alicia (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8),38-51.[fecha de Consulta 12 de Julio de 2021]. ISSN: 1698-5117. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300803>
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad.* (1 ed.) (Aula abierta). Editorial La Muralla.
- Armengol, C. (2002). *El trabajo en equipo en los centros educativos.* Barcelona: Cisspraxis.
- Bas Palmero, G. (2014). Evolución histórica y legislativa de los estudios superiores de danza en España: el caso de la comunidad Valenciana. *Revista Danzorate*, 2014, nº 8, pp 5-19.
[File:///Users/arantza/Downloads/Dialnet-EvolucionHistoricaYLegislativaDeLosEstudiosSuperio-5270341%20\(2\).pdf](File:///Users/arantza/Downloads/Dialnet-EvolucionHistoricaYLegislativaDeLosEstudiosSuperio-5270341%20(2).pdf)
- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003), Distributed Leadership: A review of the literature. Reino Unido: National College for School Leadership.
https://www.researchgate.net/publication/42793697_Distributed_Leadership_A_Review_of_Literature
- Blasco Mira, J.E. y Oliva Alcalá, C. (1998). La metodología colaborativa como propuesta de actuación en las prácticas docentes, Symposium internacional sobre Practicum: *innovaciones en el Practicum.* Poio (Pontevedra).
<https://www.yumpu.com/es/document/read/36563771/la-metodologa-a-colaborativa-como-propuesta-de-actuacion-en-las->
- Cardona, P. y Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: Cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *Harvard Deusto business Review*, pp. (2–13).
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-08-04.pdf>

Cardona, P. y Rey, C. (2012). Cómo generar liderazgo en toda la organización. *IESE BUSINESS School. Universidad de Navarra*, pp. (1-15). <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0192.pdf>

Catalán, T. (2002). Organización y distribución territorial de las titulaciones superiores de Conservatorio. XV Congreso de Estudios Vascos, (págs. 719-724). San Sebastián.

De la Rosa Medina, E. (2015). El uso de las TIC en los centros superiores de música. Un análisis desde la perspectiva del profesorado, del alumnado y de los recursos de las webs institucionales. Tesis Doctoral Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/17431/4/0724465_00000_0000.pdf

Ferguson, C y Dickinson, R. (1982). Critical Success Factors of Directors in the Eighties. *Business Horizons*, 25, 14-18.

<https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:bushor:v:25:y:1982:i:3:p:14-18>

Goberna, R. (2008). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona. Paidós.

Hernández, F. (2002). Las administraciones educativas y los centros superiores de enseñanzas artísticas. Los Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas y la reforma de las Enseñanzas Superiores en España (págs. 191-215). Murcia: Asociación Española de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas (ACESEA). <https://www.acesea.es/wp-content/uploads/2017/08/Actas.pdf>

Horn, A. y Marfán, J., (2012). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Revista Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*. Vol. 9, nº 2 (julio-diciembre), 2010 pp. 82-104.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Imbernon, F. (69rea69c.). (2010). *Procesos y contextos educativos: Enseñar en las instituciones de educación secundaria*. Barcelona: Grao.
<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP13946.pdf&69rea=E>

Interdisciplinariedad. (2021, 12 mayo). En Wikipedia.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Interdisciplinariedad>

- Jacobs, T. O.y Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (p. 281–295). Leadership Library of America.
- Kelman, HC. (1958). Compliance, identification and internalization three processes off attitude change. *Harvard university. Conflict Resolution*. Vol II. Nº 1. pp. 51-60. https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance_identification_and_internalization.pdf
- Kreps GA. (1995). Disaster as Systemic Event and Social Catalyst: A Clarification of Subject Matter. *International journal of mass emergencies and disasters*. Int. J. Mass Emerg. Disasters 13(3): 255-284. <http://www.ijmed.org/articles/324/download/>
- Laporte, J. M. (2001). Principios de la comunicación interna en tercer sector. *Comunicación y Sociedad*, 14 (1), 7-27. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/7935/1/20100226112815.pdf>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc, 1961 ix, 279 pp.
- López, J. (2010). *La LOE, un salto cualitativo para las enseñanzas artísticas*. En Ministerio de Educación, *Las Enseñanzas Artísticas Superiores en el Espacio Europeo de Educación Superior* (pág. 9-20). Edición: secretaria general Técnica. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP15140.pdf&70rea=E>
- Lukas, J. y Santiago, K. (2014). *Evaluación educativa*. Alianza Editorial, pp. 156-157.
- Marchís, F.J., Gil-Casares, G. y Lanzas, M. (2007). *Organización y psicología en la comunicación*. Editorial Fragua. Madrid.
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103-117. <File:///Users/arantza/Downloads/20736-Texto%20del%20art%C3%Adculo-20660-1-10-20060309.pdf>
- Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (2011). *Arte y eficiencia: el sector de la cultura visto desde la empresa*. Barañáin: Ediciones Universidad de Navarra.

Muñoz, Z. (2014). La comunicación en centros educativos. *Educaweb*.
<https://www.educaweb.com/noticia/2014/02/18/comunicacion-centros-educativos-8020/>

Pérez, M. (1993). Los Conservatorios españoles. Historia, reglamentaciones, planes de estudio, centros, profesorado y alumnado. *Música y Educación* (15), 17-48.

Piña, J y Moronta, E. (2019). Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. *Global Negotium. Revista científica*, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica. <http://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/96/112>

Ramis, M. C., Manassero, M. A., Ferrer, V. A. y García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181. [fecha de Consulta 12 de Julio de 2021]. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001>

Real Academia Espanola. (s. f.). Interdisciplinariedad. En Diccionario de la Lengua Española.

Roche, E. (2002b). Diez años de reforma: el pasado reciente. *Doce Notas* (34), 9-12.

Sánchez Santa Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. 2009). 40 años de teoría del liderazgo situacional: una revisión empírica. Universidad de Granada. *Revista Latinoamericana de Psicología* Volumen 42 N° 1 pp. 29-39 2010 ISSN 0120-0534.
[File:///Users/arantza/Downloads/Dialnet-40AnosDeLaTeoriaDelLiderazgoSituacional-3180733%20\(3\).pdf](File:///Users/arantza/Downloads/Dialnet-40AnosDeLaTeoriaDelLiderazgoSituacional-3180733%20(3).pdf)

Turina, J. L. (1994). El estado actual de las enseñanzas de música, danza y arte dramático. *Arte, Individuo y Sociedad* (6), 87-104.
<https://revistas.ucm.es/index.php/ARIS/article/view/ARIS9494110087A/6018>

Veintimilla, A. Lemes, F. L., Tatché, E., Serrano, J. A., Porral, G., Mestre, O., Font, J., Alonso, M. J., Goicoechea, J., Hernández, M. J. y Royo, G. M. (2009). *Informe de la Ponencia sobre*

el Proyecto de Real Decreto por el que se establece la Estructura y el Contenido Básico de las Enseñanzas Superiores de Música Reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Ed. Asociación Española de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas (ACESEA).

<https://www.acesea.es/wp-content/uploads/2017/08/LibroActas.pdf>

Vieites, M. F. (2020). Las enseñanzas artísticas superiores en la ordenación educativa en España. Una visión crítica. *Foro de Educación*, 18(1), 209-232. Doi:

<http://dx.doi.org/10.14516/fde.676>

Yarce, J (2014). *Liderazgo transcendente*. Panamericana Editorial Ltda.

9. Anexos

ANEXO 1.

INFRAESTRUCTURA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ARTES ESCÉNICAS.



SALAS ESPECÍFICAS

SALA DE GRABACIÓN

- Sala de grabación comunicada con el auditorio y con equipo profesional para toma de sonido e imagen.

LABORATORIO DE SONIDO

- Un laboratorio de electroacústica.

AULA DE LUTERIA

- Un aula para lutería.

SALA DE GRABACIÓN

- Sala de grabación comunicada con el auditorio y con equipo profesional para toma de sonido e imagen.

WWW.HEXAGON-LOGISTOCS.CO

ESPACIOS COMUNES

AUDITORIO

- dotado de un escenario con capacidad para orquesta sinfónica y con butacas para 400 espectadores, pero es un espacio polivalente que podría albergar hasta 600.

VESTUARIOS

- Vestuarios. Situados por detrás del auditorio. Hay 2 vestuarios individuales 4 vestuarios colectivos.

SALAS POLIVALENTES

- 2 salas tipo anfiteatro, aptas para ensayos, audiciones de alumnos y conciertos de cámara con asistencia de público, clases y cursos a grupos numerosos.

MEDIATECA

- donde se puede obtener toda la información y documentación que los alumnos y profesores del centro necesitan.

ESCUELA SUPERIOR DE ARTES ESCÉNICAS

SERVICIOS

CAFETERÍA

- Gestionados por profesionales del ramo, con precios asequibles. El buen estilo del servicio viene haciendo de este recinto uno de los espacios de convivencia preferidos por el alumnado.

RESTAURANTE

Donde tienen un convenio con la escuela de gastronomía de la Universidad internacional del Atlántico

JARDINES Y ZONAS DE DESCANSO

- En el exterior del edificio, estructuras para anclaje de bicicletas y patines.

WWW.HEXAGON-LOGISTOCS.CO

AUDITORIO

• Dotado de un escenario con capacidad para orquesta sinfónica y con butacas para 400 espectadores, pero es un espacio polivalente que podría albergar hasta 600. La cabina de control se encuentra centrada sobre la fila 10 de la grada y dispone de una pequeña ventana para que el técnico pueda escuchar el sonido de la sala. Está dotado de un sistema necesario de electrificación, iluminación, control (mesa de control), sonido (amplificación, monitores), mesa analógica de control de audio, micrófonos inalámbricos y pies de micro al igual que un video-proyector láser y una pantalla en el escenario. También cuenta con todo el mobiliario correspondiente en cuanto a sillas, banquetas y atriles suficientes para la orquesta sinfónica. El auditorio tiene, además, un acceso de carga semi-directo con un montacargas que ayuda a salvar la pequeña diferencia de altura del escenario con la cota de calle.

MEDIATECA

- Donde se puede obtener toda la información y documentación que los alumnos y profesores del centro necesitan. Es un lugar de estudio y consulta además de tener otros servicios adaptados a la misma finalidad. La mediateca está gestionada por un equipo de 4 personas responsables de la creación, el mantenimiento y la difusión de una amplia colección documental: libros, partituras, revistas musicales, CD, DVD y recursos electrónicos. Se distribuye en diferentes secciones: un área de mostrador (préstamo e información); expositor de novedades; áreas de consulta de libros, partituras, CD y DVD; hemeroteca; sala de trabajos en grupo; sala de audiovisuales; despachos de trabajo; archivo de agrupaciones; archivo histórico.

WWW.HEXAGON-LOGISTOCS.CO

MEDIATECA Y AUDITORIO

ANEXO 2.

COMISIÓN DE COORDINACIÓN DIDÁCTICA.

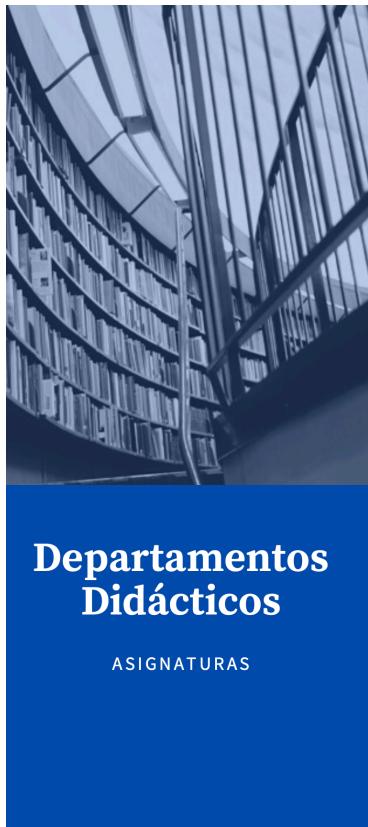


Comisión de Coordinación Didáctica

La Comisión de coordinación Pedagógica es el órgano responsable de velar por la coherencia pedagógica de las guías docentes entre los diferentes cursos de cada especialidad y entre las diferentes especialidades. La Comisión de Coordinación Pedagógica estará formada por el director, que ejercerá la presidencia, el resto de miembros del Equipo Directivo y las jefaturas de los departamentos, actuando como secretario la persona que designe el director.

ANEXO 3.

DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS



De dirección	TÉCNICAS DE DIRECCIÓN	DIRECCIÓN CORAL	BANDA ORQUESTA
Composición	ARMÓNIA ANÁLISIS TÉCNICAS DE COMPOSICIÓN	COMPOSICIÓN DE MEDIOS ELECTROACÚSTICOS	TECNOLOGÍA MUSICAL
Cuerda	VIOLÍN VIOLA	VIOLONCHELO CONTRABAJO	GUITARRA
Viento y Percusión	CLARINETE FLAUTA TRAVESERA FAGOT	OBOE SAXOFÓN TROMPETA TROMPA	TROMBÓN TUBA PERCUSIÓN

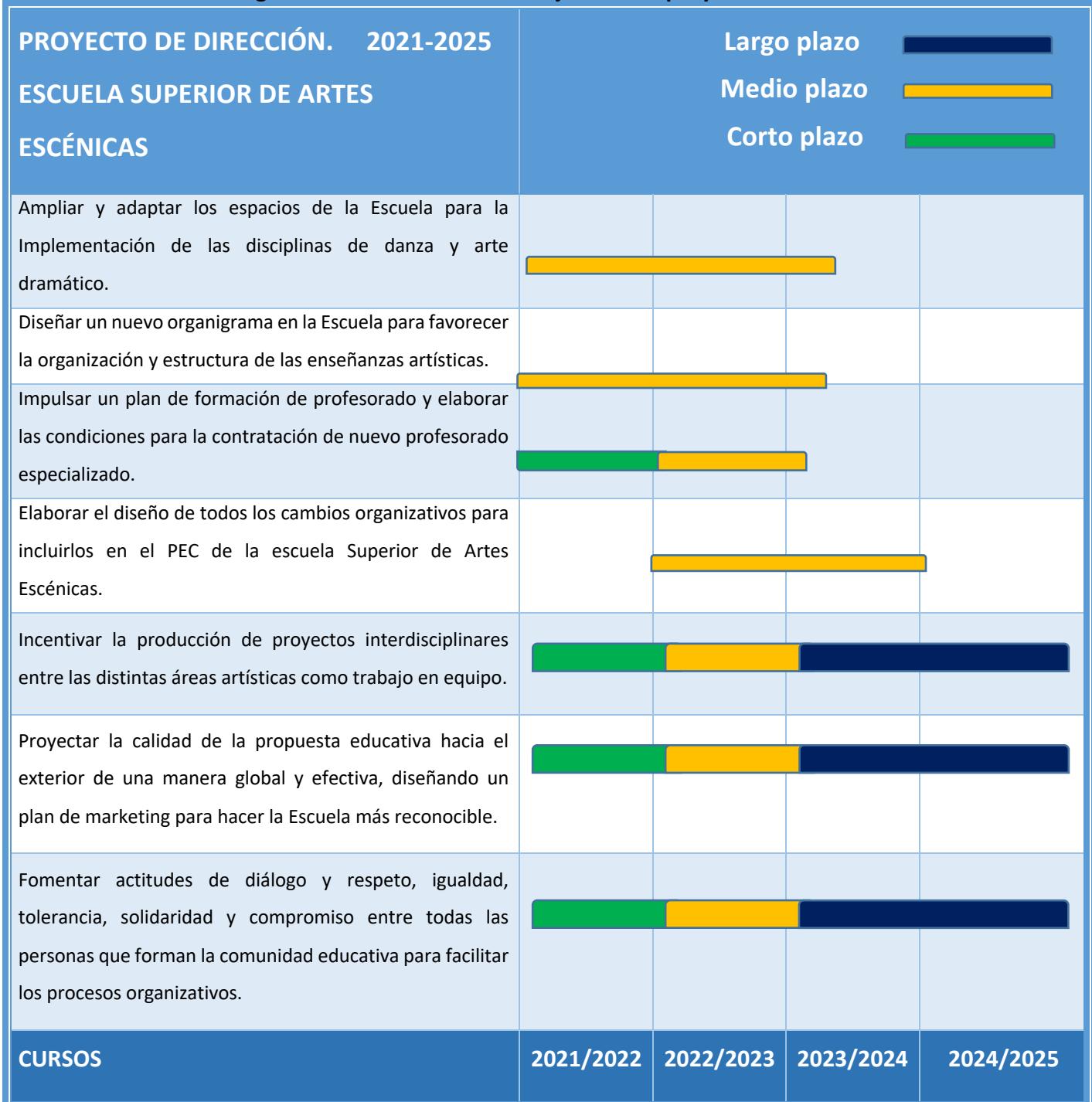


Teclay Canto	ACORDEÓN PIANO PIANO COMPLEMENTARIO PIANO APLICADO	ACOMPAÑAMIENTO REPERTORIO CON PIANISTA ACOMPAÑANTE	
Pedagogía	PEDAGOGÍA		
Música Moderna	BATERÍA BAJO ELÉCTRICO CANTO	CONTRABAJO GUITARRA PIANO	SAXOFÓN TROMBÓN TROMPETA

ANEXO 4.

DIAGRAMA DE GANTT. ÁREAS DE MEJORA.

Diagrama de Gantt. Áreas de mejora en un proyecto a 4 años.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5.

ESTILO DE LIDERAZGO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ARTES ESCÉNICAS.



ANEXO 6.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

LA EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso de reconocimiento y recogida de información significativa de uno o varios aspectos de la situación educativa para valorarla y poder tomar las decisiones precisas para redirigir los diferentes procesos

Es esencial saber los elementos que conforman una planificación de la evaluación para que dicha planificación se desarrolle de manera que se confeccionen estrategias para asegurar la consecución de los objetivos propuestos



ANEXO 7.

LOS AGENTES IMPLICADOS EN LA EVALUACIÓN

