



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros
Educativos

Proyecto de dirección del C.E.I.P Pilar Montaner

Trabajo fin de estudio presentado por:	Paula Pérez Palacios
Tipo de trabajo: Proyecto de Dirección	Proyecto de Dirección
Director/a:	Rafael López Meseguer de Esteban
Fecha:	02/02/2023

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal la realización de un plan integral de dirección para un centro de nueva creación, el C.E.I.P “Pilar Montaner”. Para esto se ha realizado un análisis DAFO para poder definir las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del nuevo centro. A partir de ahí se han propuesto tres objetivos específicos: proyectar una imagen institucional del centro educativo orientada a la educación integral, diseminar el aprendizaje basado en proyectos como estrategia pedagógica principal del centro educativo y diseñar los procesos de contratación del profesorado. Teniendo esto en cuenta, se han elaborado distintos procedimientos y actuaciones para poder llevarlos a cabo, así como un cronograma con la temporalización de cada uno de ellos y los recursos humanos necesarios para su consecución.

Para la consecución de dichos objetivos se han utilizado todos los recursos proporcionados por la UNIR, así como documentación adicional que podrá ser consultada en el apartado destinado a la bibliografía.

Palabras clave: educación, plan de dirección, ABP, contratación, educación integral.

Abstract

The present work has as main objective the realization of a comprehensive management plan for a newly created center, the "Pilar Montaner" C.E.I.P . For this, a SWOT analysis has been created in order to define the possible weaknesses, threats, strengths and opportunities of the new center. Taking into account the above perspective, three specific objectives have been proposed: to project an institutional image of the educational center oriented towards comprehensive education, to disseminate project-based learning as the main pedagogical strategy of the educational center, and to design the teachers recruitment processes. Related to this, different procedures and actions have been prepared to be able to carry them out, as well as a schedule with the timing of each of them and the human resources necessary for their achievement.

To achieve these objectives, all the resources provided by UNIR have been used, as well as additional documentation that can be consulted in the section dedicated to the bibliography.

Keywords: education, management plan, ABP, hiring, comprehensive education

Agradecimientos

La realización del presente trabajo de fin de máster ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo de diversas personas y entidades por lo que, en este apartado, me gustaría demostrarles a todos ellos mi gratitud y aprecio.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director Prof. Dr. Rafael López Meseguer de Esteban por acompañarme y orientarme durante de la realización de este trabajo, así como todas sus aportaciones y consejos para conseguir orientar mejor cada una de las partes de este trabajo.

También me gustaría incluir a la tutora del máster por su dedicación y compromiso desde el primer momento, estando disponible para solucionar todas las dudas y problemas que iban surgiendo a lo largo del curso. Igualmente me gustaría agradecer a la UNIR por ofrecerme los recursos y las herramientas necesarias para la realización de este trabajo. No me quiero olvidar de todos los docentes encargados de impartir las materias del máster y que han contribuido a la adquisición de todos los conocimientos que, posteriormente, he podido utilizar para elaborar este documento. Así como de mis compañeros del máster que, gracias a las oportunidades que se nos han presentado de trabajar conjuntamente, hemos podido compartir experiencias, puntos de vistas y conocimientos que nos han enriquecido a todos.

Por último, me gustaría hacer una mención especial a mi familia por acompañarme durante este curso y ser un apoyo durante estos meses de trabajo.

Índice de contenidos

1. Justificación	9
2. Marco teórico	13
2.1. Identidad y educación integral	13
2.2. nuevas pedagogías y aprendizaje basado en proyectos.....	15
2.3. procesos de contratación del profesorado.....	17
3. Objetivos	20
3.1. Objetivo general.....	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Diagnóstico del centro	21
4.1. Gestión y organización.....	21
4.1.1. Legislación	21
4.1.1.1. Legislación general	21
4.1.1.2. Legislación propia de la Comunidad de Madrid.....	22
4.1.1.3. Legislación Comunidad de Madrid para centros de nueva creación	22
4.1.2. Localización e infraestructura	23
4.1.3. Organización general	25
4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios	27
4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje	27
4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación.....	27
4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad.....	28
4.2.4. Convivencia.....	30
4.2.5. Aspectos identitarios	31
4.3. Áreas de mejora.....	33
5. Organización y recursos.....	35

5.1.	Estilo de liderazgo	35
5.2.	Atención específica a la organización y los recursos	36
5.2.1.	Área de mejora 1	36
5.2.2.	Área de mejora 2	37
5.2.3.	Área de mejora 3	39
	Procesos.....	39
	Actuaciones	39
	Recursos humanos.....	39
	Temporalización	39
	Marzo 2025 – mayo 2025	39
	Secretario.....	39
	Mayo 2025 – junio 2025	39
	Comenzar la fase de selección.....	39
	Secretario.....	39
	Finalizar con la fase de socialización.	40
	Septiembre 2025	40
6.	Evaluación y seguimiento.....	40
7.	Conclusiones.....	42
8.	Referencias bibliográficas	44
8.1.	Normativa	44
8.2.	Especializada	45
9.	Anexos	50
9.1.	Anexo 1. Descripción específica del puesto de trabajo	50
9.2.	anexo 2. Descripción general del puesto de trabajo	51
9.3.	Anexo 3. plano del centro	52

Índice de figuras

Figura 1. Previsión del claustro del C.E.I.P “Pilar Montaner”	26
Figura 2. Análisis DAFO del C.E.I.P “Pilar Montaner”	33
Figura 3. Descripción específica del puesto de trabajo.....	50
Figura 4. Descripción general del puesto de trabajo.....	51
Figura 5. Plano del centro.....	52

Índice de tablas

Tabla 1. Documentos y leyes en las que se menciona la educación integral.....	11
Tabla 2. Articulación de los contenidos del currículum de acuerdo con los valores relacionados con las distintas dimensiones humanas.	14
Tabla 3 Previsión de alumnos por etapa educativa	23
Tabla 4 Relación objetivos específicos con áreas de actuación preferente.....	34
Tabla 5 Objetivo específico 1: Proyectar una imagen institucional del centro educativo orientada a la educación integral.....	37
Tabla 6 Objetivo específico 2: Diseminar aprendizaje basado en proyectos.....	38
Tabla 7 Objetivo específico 3 Diseñar los procesos de contratación de los docentes.....	39
Tabla 8 Indicadores de Logro y Procedimientos Evaluativos para el cumplimiento de objetivos	41

1. Justificación

En el presente Trabajo de Fin Estudios (TFE) se desarrolla un Proyecto de Dirección para el centro educativo de nueva creación de Infantil y Primaria “Pilar Montaner”. Este proyecto busca elaborar distintos procedimientos y actuaciones para abordar tres objetivos específicos, así como poner en práctica las habilidades y aptitudes conseguidas gracias a al estudio del Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Para poner en práctica dichos conocimientos, se tiene en especial consideración la perspectiva de liderazgo pedagógico ya que bajo esta corriente se considera que el líder no debe ser un mero gestor o director si no que debe facilitar y crear las condiciones idóneas para que, tanto los alumnos como los docentes, puedan desarrollarse en todas sus dimensiones e incrementar el aprendizaje, por ese motivo el director o directora del C.E.I.P Pilar Montaner deberá formarse en las tres áreas principales en las que se basa el liderazgo pedagógico: competencia de gestión, competencia humana y competencia técnica.

Es necesario un cambio en la forma en la que la sociedad percibe la educación y a los docentes, por desgracia actualmente, en una gran mayoría de países, es una profesión que no recibe apoyo de la sociedad y que está infravalorada lo cual conlleva a la frustración de muchos de los profesionales que acaba repercutiendo en la formación y la motivación de los alumnos. No se debe olvidar que estos, los estudiantes, son los verdaderos protagonistas, y es necesario inculcarles la importancia de la educación para que sean conscientes del valor que tiene la escuela en sus vidas y lo útil de los conocimientos que en ella se adquieren. Por ese motivo se pretende introducir la metodología de aprendizaje por proyectos es el centro, ya que entre muchos de sus beneficios esta unir el conocimiento teórico con el práctico y aumentar la motivación tanto del alumnado como de los docentes.

La motivación es esencial en cualquier aspecto de la vida de las personas; es la razón por la se actúa de una forma y no de otra; es la que ayuda al crecimiento personal y a la mejora continua, ya que sin motivación no se avanzaría, por eso cabe preguntarse ¿cuál es la razón para la realización de este trabajo de fin de máster? La motivación personal para la realización de este proyecto de dirección es la posibilidad de poder, en un futuro, llevarlo a la práctica y así crear un centro con unas características y valores propios, buscando la calidad de la educación y un buen clima tanto para el trabajo como para el estudio. Esta idea viene arraiga

desde hace años cuando un familiar muy cercano comentaba que una de las cosas de las que se sentía más orgulloso era poder haber llevado a la práctica la creación de su propia empresa en la cual pudo implementar todo lo aprendido y poner una parte de él en ella, así como sus valores y su forma de entender su profesión.

El presente trabajo pretende buscar la manera de crear un centro educativo que una los objetivos del personal de dirección, los docentes, los alumnos y las familias para conseguir crear una institución donde se priorice el desarrollo integral de toda la comunidad educativa, así como utilizar nuevas metodologías activas.

El objetivo general de este trabajo es la creación de un plan de dirección integral para el C.E.I.P (Centro de educación infantil y primaria) Pilar Montaner, este será un centro privado de nueva creación por lo que no se tienen referencias de documentos de años anteriores y tanto sus instalaciones como su localización se han elaborado haciendo un análisis de los centros, tanto públicos como privados, de la zona. Observando en todos ellos sus características más destacables, así como sus carencias para conocer que aspectos se podrían imitar y sobre cuales de ellos cabría realizar una reflexión acerca de los cambios que podrían introducirse para crear un centro ideal pero no idealizado. Se pretende elaborar un plan que permita las metodologías activas en el centro, apostando por la formación de los docentes y las familias acercándoles el aprendizaje basado en proyectos y los beneficios que estas tienen para el desarrollo de los estudiantes tal y como han señalado números autores como se verá en el marco teórico, así como sus múltiples beneficios.

Así mismo, al tratarse de un centro nuevo, es necesaria la contratación del personal docente por lo que se propondrán los distintos procesos para conseguir que esta sea factible, eficaz, y lo menos costosa posible. Es necesario contar con docentes formados e implicados, por ese motivo es importante definir correctamente los puestos de trabajo, así como las características que se quieran en los candidatos.

Numerosos estudios y autores, así como varios documento oficiales, recalcan la importancia de una educación holista o integral para conseguir que los alumnos puedan desarrollarse plenamente en todas sus dimensiones, sin embargo, se ha podido observar que esto no suele llevarse a la práctica en la mayoría de centros educativos por lo que se presenta como una necesidad imperiosa que el C.E.I.P Pilar Montaner aborde esto en su ideario y pueda proyectar una imagen institucional del centro orientada a la educación integral.

A continuación, en la tabla 1, se pueden observar diferentes documentos en los cuales se refieren a la educación integral de forma explícita o implícita.

Tabla 1. Documentos y leyes en las que se menciona la educación integral.

Documento	Texto
Declaración Universal de los Derechos Humanos (10-XII-1948, artículo 26.2)	“La educación debe tender al pleno desarrollo de la personalidad humana y a reforzar el respeto a los derechos del hombre y de las libertades fundamentales. Debe favorecer la comprensión, la tolerancia, la amistad entre las naciones y todos los grupos sociales o religiosos, así como el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el crecimiento de la paz”.
Declaración Universal de los Derechos del Niño (20-XI-1959, principio 7)	“Una educación que favorezca su cultura general y le permita, en condiciones de igualdad de oportunidades, desarrollar sus aptitudes y su juicio individual, su sentido de responsabilidad moral y social y llegar a ser miembro útil de la sociedad”.
Convención sobre los Derechos del Niño (cuyo texto fue aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1989) artículo 29.1	La educación debe perseguir “el desarrollo de la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño hasta su máximo potencial”.
Constitución Española (10-XII-1978, artículo 26.2)	“La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana, en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales”.
la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa de 1970 (artículo 1º.1)	Propone entre los fines generales de la educación “la formación humana integral” y “el desarrollo armónico de la personalidad”.
Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE)	Se reconocen al alumnado los siguientes derechos básicos: “A recibir una formación integral que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad”.

Fuente: Elaboración propia

Una educación de calidad debe contar a su vez con un currículo integral que favorezca el desarrollo de los alumnos en cada una de las áreas (Faure et al, 1983). La importancia sobre la educación integral en España ha propiciado el desarrollo de varios documentos y leyes en las que se la menciona (véase tabla 1) y el estudio por varios autores sobre que dimensiones deberían incluirse, como deberían tratarse y si en la actualidad realmente la escuela y el currículo propicia una educación integral.

Normalmente muchas titulaciones se quedan únicamente en la parte teórica, demasiadas teorías, autores, datos, leyes... que, tarde o temprano, se acabarán olvidando. Con este trabajo se pretende conseguir unir todos los conocimientos adquiridos durante este curso escolar en algo material y tangible el cual pueda ser llevado a la práctica en un futuro. Así como servir de reflexión a cerca de las carencias que presentan muchos centros educativos en la actualidad y observar si estas pueden ser mejoradas fácilmente o si, por el contrario, dichas problemáticas son tan frecuentes por su complejidad en ser erráticas.

2. Marco teórico

2.1. IDENTIDAD Y EDUCACION INTEGRAL

La identidad es un concepto que implica un proceso permanente en el cual cada persona participa activamente y da sentido a su forma de vivir teniendo en cuenta unos principios y valores (Castells, 1994; García Fernández y Goenechea Permisán, 2009). Si aplicamos esta premisa a los centros educativos, la identidad hace referencia al ideario propio de cada uno de ellos que tiene como objetivo motivar a todos los miembros de la comunidad educativa también la identidad tiene que ver como ciertos elementos externos (uniforme, bandera, actividades...) que refuerzan la idea de pertenencia a un grupo. Por lo tanto, se podría definir que la identidad del centro educativo es la suma del ideario (valores) y elementos externos.

Se puede definir la educación como una serie de procesos y procedimientos que buscan mejorar a la persona. Y si atendemos a la definición de integral propuesta por la RAE nos encontramos que lo define como: "Que comprende todos los elementos o aspectos de algo" (Real Academia Española, s.f., definición 1). Como indica Álvarez (2003), siguiendo la máxima de Gervilla y teniendo en cuenta estas dos definiciones, la educación integral podría entenderse como el pleno desarrollo del ser humano en todas de sus dimensiones; no se trata únicamente de la suma de cada una de ellas si no en la integración y la interrelación de las mismas. "Cuando la educación no se realiza en el sentido integrador de todas las dimensiones de la persona, nos encontramos ante la parcialidad o el desarrollo unilateral, situaciones que no van a propiciar el desarrollo armónico de la persona" (Álvarez, 2003).

Schramm (1990) realiza un análisis de los valores de la reforma de la enseñanza propuesta por el M.E.C y en ella detecta que no todos los valores se atienden de la misma manera siendo los valores que se refieren al "saber" o "saber hacer" predominan más que aquellos que se centran en el "saber ser". Con esto expone que no es posible una educación de calidad ya que esta no contempla en su programa el desarrollo pleno de la persona. También hay que tener en cuenta las conclusiones sacadas de Llopis Blasco al analizar los Diseños Curriculares (1993), siguiendo su propio modelo axiológico basado en el planteamiento de Schramm, en ellas afirma que no se pudo garantizar la educación integral ya que "la dimensión intelectual tiene un tratamiento privilegiado mientras que no se atiende a la dimensión religiosa, los valores

biológicos, de socialización y estéticos son sólo suficientes y existe un desequilibrio entre valores materiales, éticos y político-económico” (Álvarez, 2003 p. 151).

Por otro lado, es muy relevante la aportación que realiza el profesor Marín Ibáñez (1993), ya que propone, en diversos trabajos (1993), un modelo axiológico en el cual los distintos contenidos del currículum y sus materias se relacionan con una serie de valores como se puede ver en la tabla 2.

Tabla 2. Articulación de los contenidos del currículum de acuerdo con los valores relacionados con las distintas dimensiones humanas.

Dimensiones humanas	Valores	Materias y programas del currículum equilibrado
Corporal/ fisiológica	Vitales (salud, agilidad, fuerza)	Educación física, deportes, gimnasia, educación para la salud, medicina.
Relación con el mundo	Útiles (eficacia, eficiencia, economía, productividad respecto a la naturaleza)	Economía, ciencias empresariales, artesanías, tecnologías, formación profesional (sectores primario, secundario y terciario) y vocacional, ecología
Espiritual	Estéticos (belleza)	Bellas Artes (plásticas, musicales, literarias, cine, danza, teatro, diseño...)
	Intelectuales (verdad)	Metodología de investigación, de enseñanza aprendizaje. Lenguaje: verbal, musical, matemático, plástico, dinámico, informático, idiomas extranjeros) Realidad conocida por las ciencias: naturales (física, química, biología, geología, astronomía) humanísticas (historia, geografía humana, literatura)
	Sociales (justicia, comunicación...)	Derechos humanos, democracia, paz, educación cívica, derecho, política, educación multicultural y para la comprensión internacional
Trascendente	Morales (bien, dignidad del hombre)	Ética, moral, educación para la libertad y responsabilidad, derechos y deberes
	Trascendentes (sentido del mundo y de la vida)	Cosmovisión, Filosofía, Religión, Teología

Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez Rodríguez, J. (2003)

En el documento de bases octubre 2019, en el cual se trata el tema de la educación integral y como un buen liderazgo puede contribuir al pleno desarrollo de los alumnos, se proponen seis dimensiones teniendo en cuenta las consideraciones preliminares de un proyecto educativo (Esteban et al, 2019):

1. Dimensión corporal de la persona, centro de una ecología integral. (WCD aspecto 1 del crecimiento humano, cuidado, salud, seguridad)
2. Dimensión cognitiva (WCD, aspectos 7 y 8 del crecimiento humano, aprendizaje académico, aprendizaje de competencias para la vida y el desarrollo laboral en el siglo XXI)
3. Dimensión afectivo-emocional (WCD, aspecto 2 y 5 del crecimiento humano, resiliencia y desarrollo de virtudes para soportar la dificultad, desarrollo de un autoconcepto positivo)
4. Dimensión estético-artística (WCD aspecto 3 del crecimiento humano, expresión artística)
5. Dimensión social y cívica (WCD aspectos 5 y 6 del crecimiento humano, formación para la vida comunitaria y participativa, compromiso y conexión)
6. Dimensión ético-moral/espiritual (WCD, aspecto 4 del crecimiento humano, la apertura a los espacios por las preguntas en torno al sentido y al deber ser)

El problema principal de la educación integral es que no existe un consenso acerca de cuales son las dimensiones a tratar ya que, dependiendo del punto de vista del autor, se establecerán unas y no otras. No obstante, si existe una idea común a todos los autores y es que todas las dimensiones se encuentran interrelacionadas y afectan unas a otras que forman un todo y deben ser atendidas todas ellas para las personas puedan desarrollarse plenamente (Álvarez,R. 2003)

2.2. NUEVAS PEDAGOGÍAS Y APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS

Normalmente los alumnos suelen asumir un rol pasivo en las aulas, son receptores del conocimiento que sus docentes les imparten, por ese motivo el filósofo Kilpatrick, teniendo en cuenta la pedagogía progresista de Dewey, propuso una nueva metodología en la cual los estudiantes debían romper con esa pasividad y ser más activos en el proceso de enseñanza aprendizaje (Torrego y Méndez, 2018).

Entre los años 1900 y 1933 se encuentran las primeras propuestas sobre el método de aprendizaje por proyectos, sin embargo, no fue hasta los años sesenta del siglo XX en Alemania cuando se comenzó a encontrar esta metodología en los ámbitos educativos. Lo más relevante de este método es que hace hincapié en la unificación de la teoría y la práctica, proponiendo incluir en las escuelas elementos y conocimientos relevantes para la vida cotidiana (Huber. G, 2008).

El objetivo principal del aprendizaje basado en proyectos es que los alumnos adquieran más autonomía con respecto a los conocimientos que adquieren, además esta es una buena manera de crear personas críticas ya que deberán saber discernir entre la importancia y veracidad de los contenidos, de esta manera se favorecerá también la indagación y la reflexión, así como llevar a la práctica esos conocimientos que han ido aprendiendo en el aula (Kokotsaki, Menzies y Wiggins, 2016). Utilizar esta metodología correctamente no es sencillo y por eso se necesita que tanto docentes como alumnos trabajen conjuntamente para poder obtener los mejores resultados. Por este motivo el rol del docente debe cambiar, ya no será él que transmita la información, si no que será el encargado de crear las condiciones adecuadas y ofrecer las herramientas a sus estudiantes para que sean ellos los que resuelvan los problemas, pero siempre acompañados. La evaluación, tal como apunta el currículo, es tarea de los docentes, sin embargo, en el trabajo por proyectos esta debe ser holística, centrándose en el desarrollo del alumno, las competencias y habilidades adquiridas durante la realización de mismo y como ha llevado todas ellas a la práctica. No se evalúa únicamente el producto final sino todo lo que ha llevado a él, incluidas las relaciones e interacciones con los distintos miembros del equipo (Galeana, 2006).

Casanova (2012) expone varios de los beneficios que tiene la metodología ABP, uno de los principales es el aumento en la motivación de los estudiantes ya que, con esta metodología, se trabajará sobre temas que les susciten interés, que estén presentes en su entorno más cercano y puedan tener una aplicación práctica. Así mismo la autoestima de los alumnos también se verá afectada ya que serán conscientes de sus capacidades, desarrollarán su creatividad y su pensamiento crítico. Por último, otro de los beneficios más destacables sobre todo en una sociedad donde se prima el individualismo, es que los niños aprenderán a trabajar colaborativamente fomentando el respeto y la empatía.

Sin embargo, Valero (2012) señala que esta metodología también tiene sus limitaciones como, por ejemplo, al centrarse en temas de interés por parte del alumnado, se podrá dejar sin atender una parte del programa curricular. El exceso de libertad a los estudiantes también podría llegar a ser un problema si no se gestiona correctamente ya que podría disminuir el ritmo de la clase. también se requiere de un diseño instruccional bien definido, así como que todos los involucrados deben tener conocimientos sobre como trabajar con esta metodología. Para poder llevar a cabo la metodología ABP es necesario que todos los participantes (docentes, alumnos y familias) conozcan los objetivos para que este pueda desarrollarse de manera efectiva y se debe realizar un planteamiento que explique cada uno de los elementos del proyecto, así como las expectativas que se tienen. Este planteamiento se puede realizar de distintas maneras, sin embargo, debe tener los siguientes elementos, así como apuntan Bottoms y Webb (1988):

1. Situación o problema: se debe definir el tema o problema que el proyecto quiere abarcar (suele estar guiado por los docentes).
2. Descripción y propósito del proyecto: una explicación sobre el objetivo último del proyecto y de qué manera atiende este la situación o el problema.
3. Especificaciones de desempeño: lista de criterios o estándares de calidad que el proyecto debe cumplir.
4. Reglas: guías o instrucciones para desarrollar el proyecto. Incluyen la guía de diseño de proyectos, tiempo presupuestado y metas a corto plazo.
5. Listado de los participantes en el proyecto y de los roles que se les asignaron: incluyendo los miembros del equipo, expertos, miembros de la comunidad, personal de la institución educativa.
6. Evaluación: cómo se va a valorar el desempeño de los estudiantes. En el aprendizaje por proyectos, se evalúan tanto el proceso de aprendizaje como el producto final.

2.3.PROCESOS DE CONTRATACIÓN DEL PROFESORADO

El C.E.I.P “Pilar Montaner”, al tratarse de un centro de nueva creación, no cuenta con el personal docente y no docente necesario para poder ejercer su cometido, por ese motivo, se plantea como tercera área de actuación preferente el diseño de los procesos de contratación. Sin embargo, no existe mucha literatura acerca de los procesos de contratación del

profesorado ya que la bibliografía sobre dirección y gestión de recursos humanos se centra desde la perspectiva de la lógica de la organización, la mayoría de las empresas son unidades de organización con directivos y empleados, proveedores y clientes, etc., centradas en la elaboración, distribución y venta de un producto (Fernández-Ríos, 2004)

Antes de comenzar el proceso de selección se debe detectar la existencia de una necesidad real de seleccionar a alguien y analizar el puesto de trabajo teniendo en cuenta las obligaciones y responsabilidades del puesto y la cualificación (la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), en su artículo 91.1, señala las funciones del profesor), una vez realizado esto será necesario definir el puesto de trabajo.

Pero ¿qué es y cómo se hace esta descripción? Según Gómez, Balkin, y Cardy (2008) son documentos en los que se describe, define e identifican un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales. Estas pueden dividirse en dos categorías, las descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo. La primera es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo mientras que la segunda

se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. (Gómez, Balkin, y Cardy, 2008, p. 85).

En el anexo 1 puede observarse un ejemplo de una descripción específica de un puesto de trabajo mientras en el anexo 2 se puede apreciar un ejemplo de una descripción general de un puesto de trabajo.

Delgado, Gómez, Romero y Vázquez (2006) describen las tres fases que componen el proceso de selección: reclutamiento, selección y socialización. La primera de ellas es el reclutamiento y el objetivo de esta es conseguir atraer a la empresa los candidatos más idóneos con el menor coste posible. Una vez realizada se pasaría a la sección, es en esta fase donde se debe elegir entre todos los candidatos el que es mejor para el puesto, para ello se suelen utilizar varias herramientas como formulario de solicitud y currículum vitae, cartas de recomendación y referencias.

Posteriormente es necesaria la realización de una entrevista estructurada a fin de:

1. Verificar y contrastar los datos aportados por el candidato en su CV.
2. Comprobar las competencias, habilidades, actitudes y aptitudes del candidato.
3. Realizar preguntas al candidato.

En el área de las preguntas, Delgado, Gómez, Romero y Vázquez (2006) hacen hincapié en dividir las preguntas en tres grupos según la información que se quiera obtener y dependiendo del puesto de trabajo al que se esté optando.

1. Preguntas de situación, estas aportan información sobre como actuaría el candidato en determinados casos, por ejemplo, ante un conflicto entre dos alumnos.
2. Preguntas sobre conocimiento del trabajo, estas valoran si los candidatos tienen los conocimientos básicos necesarios para realizar el trabajo.
3. Preguntas sobre los requisitos del trabajador, estas tienen en cuenta la voluntad del candidato de realizar el trabajo en las condiciones establecidas.

Por último, se da la fase de socialización, y es aquí cuando realmente se termina el proceso de contratación. Se espera conseguir la integración total del nuevo empleado a la empresa en el menor tiempo posible, es en este momento en el que se le informa sobre las normas, valores y cultura de la empresa. Si la socialización se realiza de forma correcta esto favorecerá que los nuevos empleados se sientan parte de la nueva empresa, el clima laboral mejorará, se disminuirá la incertidumbre y se reducirá el tiempo de ayuda de sus compañeros y superiores (Delgado, Gómez, Romero y Vázquez 2006).

3. Objetivos

En el siguiente apartado se expondrá el objetivo general de este trabajo de fin de estudios, así como se mencionarán los tres objetivos específicos en los cuales se centrará el documento.

3.1. Objetivo general

El objetivo principal del presente trabajo de fin de máster es la creación de un plan integral de dirección para un centro de nueva creación, en este caso en particular el centro privado de educación infantil y primaria “Pilar Montaner”.

3.2. Objetivos específicos

Para poder concretar correctamente el objetivo general mencionado anteriormente y elaborar acciones para su consecución, se proponen tres objetivos específicos que posteriormente se abordarán en las áreas de actuación.

- Proyectar una imagen institucional del centro educativo orientada a la educación integral.
- Diseminar el aprendizaje basado en proyectos como estrategia pedagógica principal del centro educativo.
- Diseñar los procesos de contratación del profesorado.

4. Diagnóstico del centro

El C.E.I.P “Pilar Montaner” es un centro de nueva creación, por lo que aún no se tienen datos de él y realizar un diagnóstico de este no sería real. Se ha tratado de no idealizar el centro, por lo que se han tenido en cuenta colegios y escuelas de la zona para ajustarse a los estándares habituales de los centros educativos privados y públicos de la zona norte de la comunidad de Madrid.

4.1. Gestión y organización

4.1.1. Legislación

4.1.1.1. Legislación general

Como mencionan Carda y Larrosa (2012), la legislación educativa tiene un alto grado de complejidad y, por lo tanto, se ha jerarquizado según su rango e importancia en el orden legislativo y jurídico. Existen multitud de instrumentos, pero nos centraremos en las cuatro categorías fundamentales: carta magna, ley, normas con rango de ley y reglamentos. La finalidad de estos consiste en desarrollar las normativas de mayor rango y concretarlas en actuaciones e instrucciones específicas.

Comenzaremos con la ley fundamental por la que se rige el sistema de gobierno de un país, la Carta Magna, en el caso de España la Constitución de 1978. En el artículo 27 de dicho documento se especifican diez principios educativos entre los cuales destacan: el derecho a la educación de todos los estudiantes, así como que esta deba ser obligatoria y gratuita, el objetivo principal de la educación (formar individuos que puedan desarrollarse plenamente) o el derecho a la creación de centros educativos, de acuerdo con la ley, por parte de personas físicas o jurídicas.

Un peldaño por debajo de la carta magna nos encontramos con las leyes orgánicas, estas a diferencia de las ordinarias, si necesitan ser aprobadas en el Congreso de los Diputados. Actualmente en España, la ley orgánica vigente es la Ley Orgánica 3/2020 por la que se modifica la Ley de Orgánica 2/2006, de Educación (LOMLOE). Su entrada en vigor ha derogado la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (Euridyce, 2022). A continuación, nos encontraríamos con los reales decretos o los decretos-ley y por último con los reglamentos.

4.1.1.2. Legislación propia de la Comunidad de Madrid

El C.E.I.P “Pilar Montaner” se situará en la Comunidad de Madrid por lo que, al estar las competencias de educación delegadas en las comunidades autónomas, es preciso consultar la legislación vigente de la comunidad de Madrid. Es necesario destacar entonces dos de los Decretos más actuales aprobados en la comunidad de Madrid en el año 2022, uno de ellos correspondiente a la educación infantil (Decreto 36/2022, de 8 de junio, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo de la etapa de Educación Infantil) y el correspondiente a la educación primaria (Decreto 61/2022, de 13 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo de la etapa de Educación Primaria).

Es necesario resaltar que la mayoría de los centros educativos públicos de la Comunidad de Madrid son centros bilingües por lo que se rigen a demás por otro Real Decreto y por diversas Ordenes, sin embargo, se ha decidido que el C.E.I.P Pilar Montaner no será un centro de educación bilingüe, dicha decisión se comentará con más profundidad en el punto 4.2.5. Aspectos identitarios.

4.1.1.3. Legislación Comunidad de Madrid para centros de nueva creación

Para poder iniciar su funcionamiento, los centros docentes de titularidad privada que impartan enseñanza reglada no universitaria necesitan disponer de la autorización de la Administración educativa. En la Comunidad de Madrid esta autorización se concede por la Vicepresidencia, Consejería de Educación y Universidades y es necesaria para cualquier centro que desee impartir cualquier de las enseñanzas que se establecen en la establecido ley Orgánica de Educación (artículo 3).

Para la apertura del C.E.I.P Pilar Montaner es necesario conocer el Real Decreto 132/2010, de 12 de febrero, ya que en él se establecen los requisitos mínimos que deben tener los centros de la Comunidad de Madrid que impartan las enseñanzas de segundo ciclo de la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria, tanto en relación a las instalaciones que debe tener el centro, como aspectos relacionados con el profesorado y el personal no docente así como la ratio máxima por aula en las distintas etapas educativas.

Cabe destacar los artículos 7 (en el que se indica que el número de alumnos por aula debe ser inferior a 25) y 8 (se exponen las titulaciones que deben tener los docentes para impartir esta

etapa) del Título II, referente al segundo ciclo de educación infantil, y los artículos 9 (se indica que el centro educativo debe contar con al menos una unidad para cada curso) ,11 (se señala que la ratio debe ser de 25 alumnos) y 12 (se enuncia la titulación del profesorado que imparte educación primaria) del Título III referentes a la etapa de primaria.

4.1.2. Localización e infraestructura

El centro Pilar Montaner estará ubicado en el municipio de Colmenar Viejo que se encuentra a 35 km de la capital y cuenta con una población de más de 50.000 habitantes, en esta localidad ya existen nueve centros de carácter público y dos de ellos concertados por lo que el C.E.I.P Pilar Montaner sería el primer centro de titularidad exclusivamente privada.

El C.E.I.P tiene previsto situarse en una zona alejada del centro de la localidad, en la cual priman las avenidas anchas, las zonas verdes y las urbanizaciones cerradas, se trata de una zona residencial por lo que no se pueden encontrar muchos comercios, esto aporta tranquilidad a zona. Asimismo, hay varias paradas de autobuses que comunican con la estación de tren y con otras zonas de la localidad por lo que es factible desplazarse en transporte público, de igual manera en las cercanías está prevista la construcción un gran aparcamiento público donde las familias podrán aparcar los vehículos para dejar a sus hijos.

El centro estará vallado y en su interior contará con 4 edificios y varias zonas comunes (el plano del centro puede verse en el anexo 3).

Tabla 3. Previsión de alumnos por etapa educativa

TIPO DE AULA	NÚMERO DE AULAS	NÚMERO MÁXIMO DE ALUMNOS
INFANTIL	6	90
PRIMARIA	12	240

Las aulas de biblioteca, informática, laboratorio, música y la sala multiusos serán compartidas por todas las etapas educativas.

Fuente: Elaboración propia

Comenzando de izquierda a derecha, el primer edificio estará destinado a la etapa de Educación Infantil, este tendrá una única planta donde se encontrarán las aulas (dos para 3 años, 2 para 4 años y 2 para 5 años), estas estarán comunicadas dos a dos por medio del baño (tal como se indica en la normativa vigente actual), por lo que habrá 3 aseos en este edificio. Una peculiaridad de las aulas de infantil, a parte de comunicarse con la de su mismo nivel por el baño, es que todas ellas contarán con una salida independiente al patio exclusivo de infantil. También nos encontraremos en este edificio con el aula de psicomotricidad, la decisión de ubicarlo en este edificio y no en otro es para evitar los traslados ahorrando tiempo en los desplazamientos y favoreciendo la seguridad de los más pequeños. En este edificio también podremos encontrar un pequeño almacén donde se ubicará todo el material necesario para la realización de las actividades propias de la etapa de Educación Infantil. Contarán con un patio independiente al patio de Educación Primaria vallado, este contará con varias zonas para evitar que los alumnos siempre utilicen los mismos juguetes y recursos, así como para que pueda ser versátil para la realización de distintas actividades. Por ese motivo tendrá zona asfaltada, arenero, columpios y una zona techada para proteger a los estudiantes del sol y la lluvia.

En el edificio central se distribuirá en dos plantas. En la planta inferior, se encontrará la administración, secretaria, despachos, sala de profesores, sala de enfermería, aseos y el comedor. La planta superior contará con la biblioteca del centro (para todas las edades), sala de informática, laboratorio, aula de música y una sala multiusos.

El edificio de la derecha estará destinado a los alumnos de Educación Primaria que, al igual que el edificio central, estará distribuido en dos plantas. En la planta inferior nos encontraremos con los cursos de 1º, 2º y 3º (dos aulas por curso) así como unos aseos y un almacén; en la planta superior, por lo tanto, estarán los cursos de 4º, 5º y 6º (dos aulas por cursos) al igual que otros aseos.

El edificio de arriba a la derecha estará destinado al gimnasio para los alumnos de educación primaria, sin embargo, para rentabilizar los costes y no tener que construir nuevas instalaciones, este edificio también se usará como salón de actos.

El patio de primaria contará con zonas verdes, una pista deportiva y un huerto (el cual serán los alumnos los encargados de cuidarlo), este patio, al igual que el de infantil, también tendrá zonas techadas.

Para fomentar la inclusión de los alumnos con necesidades especiales todos los edificios contarán con ascensor o sillas elevadoras para permitir su desplazamiento, así como rampas y puertas lo suficientemente anchas para que puedan pasar sin problemas las sillas de ruedas. De igual manera, se escribirán los carteles y señales en braille para facilitar la comprensión de esta información a los alumnos o familiares con algún tipo de discapacidad visual.

Para fomentar el uso de las TIC en la educación, cada aula contará con un ordenador personal al igual que una pizarra digital, todos los ordenadores estarán conectados en red para favorecer el intercambio de ideas entre los profesores y el poder compartir diferentes documentos con otros cursos.

4.1.3. Organización general

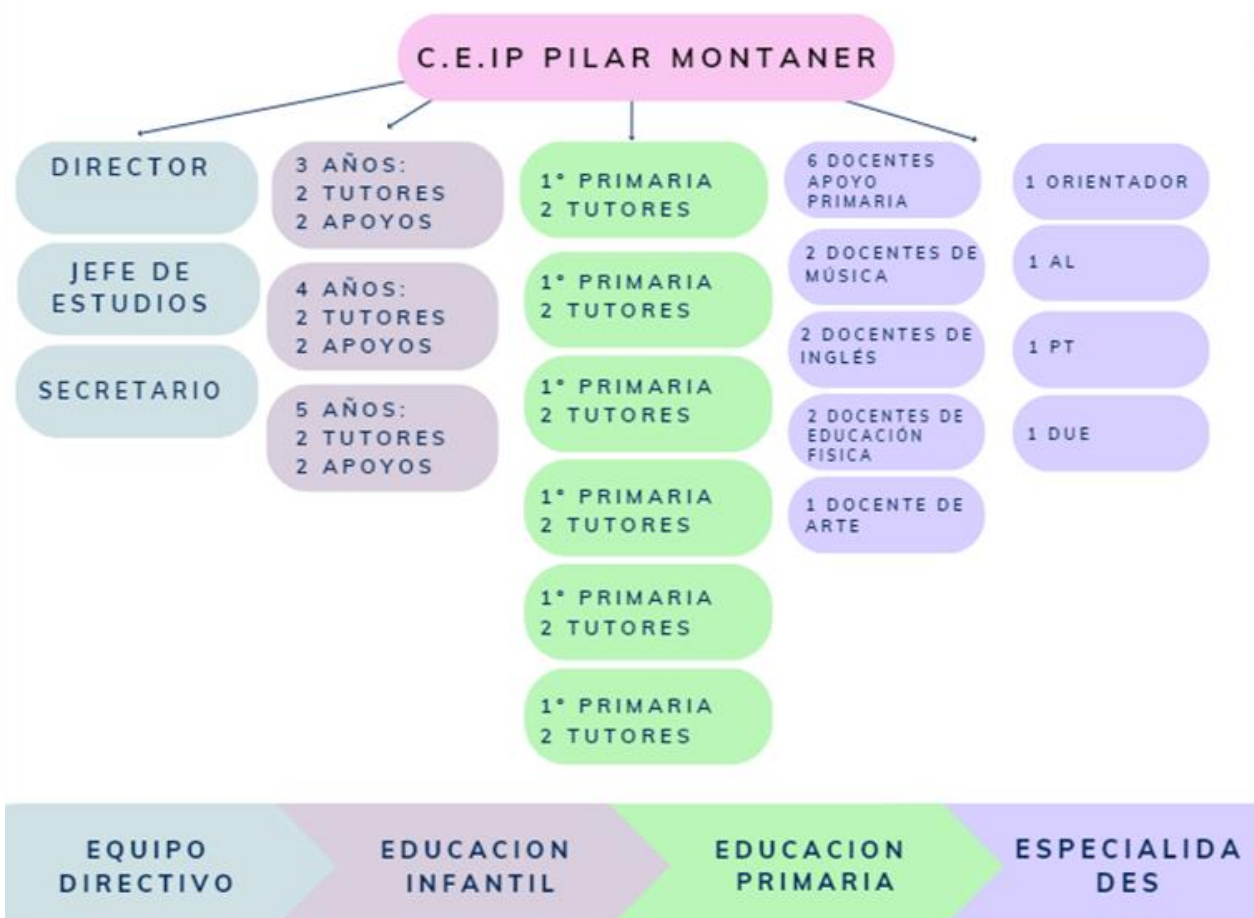
El C.E.I.P Pilar Montaner es un centro privado de educación infantil y primaria por lo que comprende el primer ciclo de infantil (3-6) y todas las etapas de primaria de primero a sexto.

La estructura organizativa del centro se distribuye en: órganos de gobierno (director, jefe de estudios y secretario), órganos de participación (consejo escolar, claustro de profesores y AMPA) y órganos de coordinación (equipos de ciclo, tutores, departamentos, Comisión técnica de coordinación pedagógica y equipo educativo). Los documentos de planificación del centro educativo pueden dividirse en dos: los enfocados a largo plazo y los enfocados a corto plazo. En el primer grupo nos encontraremos con el Proyecto educativo de centro (PEC), el proyecto curricular de centro educativo (PPC) y el reglamento de régimen interior (RRI); en el segundo grupo tendremos la programación anual (PGA), la programación y la memoria anual.

Para favorecer que el centro tenga un número reducido de alumnos y así brindar una formación más familiar y personalizada será un centro de línea dos, es decir, únicamente dos grupos por aula. La ley establece que la ratio máxima no deberá superar los 25 alumnos por aula, sin embargo, se pretende reducir esta a quince alumnos en Infantil y un máximo de veinte en Primaria por lo que el centro contará con aproximadamente 330 alumnos (para más información acerca de la previsión de alumnos véase tabla 3). Se espera que, analizando los centros de la zona y la demografía de la localidad, que entre un 10% y un 20% de los alumnos sean extranjeros por lo que esta es una característica a tener en cuenta a la hora de elaborar planes educativos para su correcta integración.

Conociendo cuantos alumnos habrá en el centro se puede concretar el personal necesario para la realización de las tareas cotidianas. Para la etapa de infantil se contará con seis tutores y seis profesores de apoyo, con el objetivo de que siempre estén presentes dos docentes en el aula, de esta manera existirá mayor grado de supervisión y se podrá destinar el tiempo que cada alumno necesite, dando así una educación más personalizada. En cuanto a la etapa de primaria el centro contará con doce tutores (uno por aula), seis profesores de apoyo (cada curso de primaria compartirá un apoyo), más dos especialistas de música, dos en lengua extranjera (inglés), dos de educación física y uno de arte. Así mismo el centro contará con un orientador, un profesional formado en pedagogía terapéutica (PT) y otro formado en audición y lenguaje (AL) y con un enfermero (DUE). El centro también contará con servicio de comedor, y de horario ampliado (tanto de mañana como de tarde), así como diversas extraescolares, sin embargo, estos servicios serán realizados por una empresa externa al centro.

Figura 1. Previsión del claustro del C.E.I.P "Pilar Montaner"



Fuente: Elaboración propia

4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios

4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje

Se ha podido observar que el uso de las metodologías activas en la mayoría de los centros de la localidad es muy bajo y la mayoría de los docentes no tienen la formación necesaria para llevarlas a la práctica. Sin embargo, son muchos los beneficios que estas tienen en el desarrollo de los alumnos, por ese motivo se propone la metodología ABP en todas las etapas educativas para ofrecer una educación integral de los estudiantes, ofreciendo una visión holística de todos los contenidos.

También es importante recalcar el papel que tienen las TIC en los centros educativos y como estas van cobrando protagonismo en las aulas ya que cada vez se utilizan con más frecuencia en los procesos de aprendizaje, por ese motivo hay que recalcar que, como bien expone Bauerlein (2011), las nuevas tecnologías no son la panacea, no se va a mejorar la educación únicamente gracias a ellas, es necesario tener en cuenta más factores para conseguir implementarlas en el aula correctamente y que estas supongan un cambio a mejor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Una de las ventajas de la sociedad del siglo XXI es que el acceso a la información es ilimitado, sin embargo, es necesario contar con conocimientos previos para poder hacer un buen uso de el, por ese motivo si se desea introducir las TIC en la educación implicaría realizar una revisión a la metodología que actualmente se usa en las aulas (Domínguez, U. 2009). Los docentes tendrán la nueva tarea de conseguir que los alumnos comprendan la información, tengan espíritu crítico y se conviertan en los protagonistas de su propio aprendizaje (Harasim et al., 2000).

4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación

Este apartado bien podría comenzar con la siguiente frase: «Son las organizaciones que innovan, dedicando gran parte de sus recursos a impulsar proyectos de valor añadido de primer orden, quienes están a la vanguardia de las organizaciones en el ámbito internacional, siendo un referente en su respectivo campo» (Fernández-Díaz, 2015, p. 68).

Las nuevas tecnologías están cada día más presentes en todos los aspectos de la vida y, como se pretende educar a los ciudadanos del futuro, sería necesario crear e implementar un plan TIC con el fin de conseguir una alfabetización global. Asimismo, debido a la situación actual en

la que nos encontramos, es muy conveniente que en este plan se introduzca la opción de seguir las clases virtualmente y que la comunicación entre las familias y los docentes de forma telemática. Puede que no sea probable que otra pandemia mundial haga que los alumnos deban confinarse en sus casas, pero por si acaso se deberían tener las herramientas en funcionamiento por si en un futuro fuera necesario utilizarlas ya que pueden existir multitud de motivos por los que un alumno no pueda acudir al centro presencialmente y gracias a esto se le podría seguir ofreciendo una educación de calidad.

4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad

Cada persona es única y, por lo tanto, su forma de aprender y de desarrollarse plenamente también lo es; la educación debe orientarse a cubrir estas necesidades creando una planificación estratégica que sea capaz de llevar al aula una pedagogía individualizada para cada individuo y contexto. Aunque se ha mencionado que todos los alumnos son diversos funcionalmente no hay que olvidar que existen estudiantes que presentan mayores necesidades por lo que requieren que el sistema educativo cree entornos, planes estratégicos, cuenten con profesionales especializados en ello para agilizar su proceso educativo y conseguir su completa integración en el aula, con sus compañeros y así se desarrollen plenamente.

En la legislación española nos encontraremos con las siguientes normativas que regulan la educación de los alumnos con necesidades especiales en las distintas etapas de la educación. A continuación, se plasmarán las más relevantes en la actualidad indicando el apartado en el que se puede encontrar toda la información necesaria, pero no se comentarán dichos apartados para que la lectura del presente TFM sea lo más amena posible. En primer lugar, nos encontraremos con la Ley Orgánica 2/2006 de Educación (título II), el Real Decreto 1105/2014, (el artículo 9) y el Real Decreto 126/2014 (artículo 14). Dichas leyes diferencian tres situaciones en las cuales los estudiantes pueden considerarse como alumnos con necesidades especiales: alumnado con altas capacidades intelectuales, alumnado con integración tardía en el sistema educativo español y alumnado con dificultades específicas de aprendizaje.

Estas normativas recogen que deben ser los centros educativos y más en específico el equipo directivo quienes atiendan a los principios de integración e inclusión educativa por lo que deben tener en cuenta las características de su alumnado a la hora de elaborar planes,

proyectos, horarios, grupos... con el fin de atender a las necesidades de estos alumnos sin descuidar las propias del resto de estudiantes.

Los alumnos con necesidades especiales podrán ser escolarizados en centros especiales o centros ordinarios, en el caso de este último los centros contarán con distintas modalidades de escolarización en función del tipo de aula que disponga: aula ordinaria, aula de apoyo a la integración y aula específica.

Existen tres modalidades de integración para los estudiantes con necesidades educativas especiales dentro de los centros ordinarios:

Integración total en grupo ordinario a tiempo completo: al escoger esta modalidad se pretende que el alumno pueda desarrollar el currículo ordinario dentro de su aula con el resto de sus compañeros, con las ayudas necesarias de refuerzo educativo y/o de medidas de adaptación curricular.

Integración en grupo ordinario en períodos variables: es esta modalidad los alumnos permanecerán parcialmente en su aula ordinaria requiriendo una atención más personalizada.

Atención educativa en aula específica: esta modalidad será la más adecuada para los alumnos que requieran un currículo adaptado significativamente debido a que sus necesidades educativas especiales.

El C.E.I.P. Pilar Montaner es un centro ordinario, al contar en su plantilla con varios docentes de apoyo y profesionales encargados de los alumnos con necesidades especiales se tratará, siempre que sea posible, que los estudiantes compartan aula a tiempo completo con el resto de sus compañeros. Es crucial normalizar e inculcar desde muy temprana edad el respeto al prójimo, así como abrazar las diferencias y evitar la discriminación.

Como se ha comentado en el apartado 4.1.2 Localización e infraestructura, el centro contará con las adaptaciones necesarias para que tanto alumnos, como familias como docentes con necesidades especiales puedan asistir al centro. Es importante eliminar las barreras arquitectónicas del centro para así crear un entorno seguro y crear conciencia en todos los miembros de la comunidad educativa.

Así mismo, el personal con el que contará el centro también será clave para conseguir una buena adaptación de todos los alumnos y conseguir que se desarrollen plenamente, educando a todos los estudiantes en el respeto y la igualdad. De igual manera se elaborará el plan de

atención a la diversidad (PAD) teniendo en cuenta las características específicas del centro y su alumnado.

4.2.4. Convivencia

Las personas somos seres sociales y vivimos en comunidad por lo tanto es necesario aprender ciertas normas para poder convivir en sociedad. Para empezar con este apartado y mostrar la importancia que tiene este aspecto en los centros educativos, aludiremos al Informe Delors el cual especifica que aprender a convivir es uno de los cuatro pilares de la educación (Delors et al., 1996) y como tal se le debe dar la importancia que merece. Con esto se quiere poner el foco en que, si bien son necesarias las normas para el correcto funcionamiento del centro y para regular las relaciones entre los docentes y los alumnos, estas no deberían basarse únicamente en la disciplina.

Es necesario aprender e interiorizar los valores que se esconden detrás de las normas, por ese motivo enseñar y aprender a convivir no debe basarse únicamente en la realización de un reglamento o plan de convivencia, no puede quedarse en la superficie, no debe ser un documento en el cual se realice una lista de conductas deseables o no categorizadas por su gravedad y con las sanciones correspondientes a cada una de ellas.

Para poder enseñar correctamente a convivir deben ser los directivos quienes reflexionen a cerca de implementar un enfoque más pedagógico en el cual se justifiquen las normas que se vayan a implantar en el centro. Según Isaacs (2004) primero se deben buscar que valores queremos enseñar como por ejemplo la seguridad, la higiene, la justicia para posteriormente elaborar la norma. Por ejemplo, la norma más habitual para entrar al comedor es “lavarse las manos”, detrás de esta está el valor de la higiene y la seguridad alimentaria. A continuación, será necesario desarrollar una pedagogía en valores para que, como ya hemos mencionado anteriormente, se pueda interiorizar dicho valor y así se conseguirá la educación de la norma propiamente dicha.

Es necesario tener en cuenta para que edades se plantea el plan de convivencia y, al ser el C.E.I.P Pilar Montaner únicamente de educación infantil y primaria solo se explicará brevemente los rasgos más importantes de como adquieren los niños de estas etapas la norma.

Los alumnos de educación infantil aun no pueden comprender los valores que sustentan las normas por lo que ellos consideran que algo está bien o mal según sus educadores (docentes y familia) les vayan indicando. Por este motivo en la etapa de infantil se escogerán un número reducido de normas que se irán adquiriendo gracias a la repetición.

A partir de los seis años (educación primaria) los alumnos desarrollarán una concepción igualitarista de la norma, por ese motivo hay que reflexionar sobre que normas se escogen para su implementación en el aula ya que a esta edad no discriminan entre una persona u otra. Por ejemplo, si la norma es recoger la mesa antes de salir al recreo, el docente deberá educar con el ejemplo y recoger la suya también.

Un aspecto importante para la mejora de la convivencia es que, dentro de lo posible, se tratará de resolver los conflictos en la instancia más cercana, de esta manera se favorecerá la reflexión y la sanción se podrá adaptar según el contexto ya que los implicados son los que han vivido de primera la situación y podrán proponer las medidas adecuadas para solventar el problema.

Para mejorar la convivencia se podría plantear la colaboración con otros centros de la zona o administraciones locales e instituciones gubernamentales o no gubernamentales, el objetivo de esto es ampliar la visión de los alumnos presentándoles problemas relevantes e importante, para prevenir ciertos comportamientos no deseables o darles las herramientas necesarias para saber como actuar antes dichas situaciones como pueden ser acoso escolar, prevención de drogodependencias, maltrato doméstico, etc.

4.2.5. Aspectos identitarios

Cada centro educativo es único y eso se refleja en la misión, visión y valores que persigue. Los docentes al igual que el equipo directivo son los agentes identitarios educadores y por lo tanto deben estar de acuerdo con el ideario del centro, de esta manera los valores que el centro promueve estarán alineados con los de los educadores, así como con los de las familias. Es crucial crear una comunidad educativa ya que así se fomentará en sentimiento de pertenencia lo que mejorará el clima y el ambiente en el centro y esto a su vez, mejorará la manera de trabajar de todo el personal del centro y forma en la que los alumnos aprenden y se relacionan con sus compañeros. Dado que el centro pretende orientarse en la educación integral, se realizará un proyecto de centro para cada una de las dimensiones descritas anteriormente ya

que se pretende educar a los alumnos de manera holística, así como contar con docentes que compartan la imagen institucional que el centro quiere mostrar.

Uno de los aspectos claves que identifican y diferencian a los centros educativos es el nombre, pero es común que muchas escuelas, colegios e institutos tengan el mismo ya que suele utilizarse el nombre de personas que han contribuido a mejorar la sociedad (científicos, políticos, escritores, poetas...), sin embargo, la mayoría de estos suelen ser hombres. La búsqueda del nombre para el centro de nueva creación no fue sencilla ya que se quería que no hubiese ningún centro en España con ese mismo nombre y que fuera el de una persona importante pero desconocida para la mayoría, por ese motivo se escogió a Pilar Montaner. Seguramente este nombre no sea muy conocido, pero fue una de las pintoras impresionistas españolas más relevantes del siglo XX que, este nombre seguramente suene más a la mayoría de la gente, fue formada con Joaquín Sorolla. La vida de Pilar Montaner es digna de admiración, así como su obra y comparte los ideales que pretende inculcar el centro, motivo por el cual se pretende rendirle homenaje escogiendo su nombre para este centro.

En este apartado también cobra verdadera importancia exponer el tema de los centros bilingües y porque el C.E.I.P Pilar Montaner no quiere seguir esta corriente, aunque la mayoría de los centros educativos hayan apostado por esta nueva forma de educar.

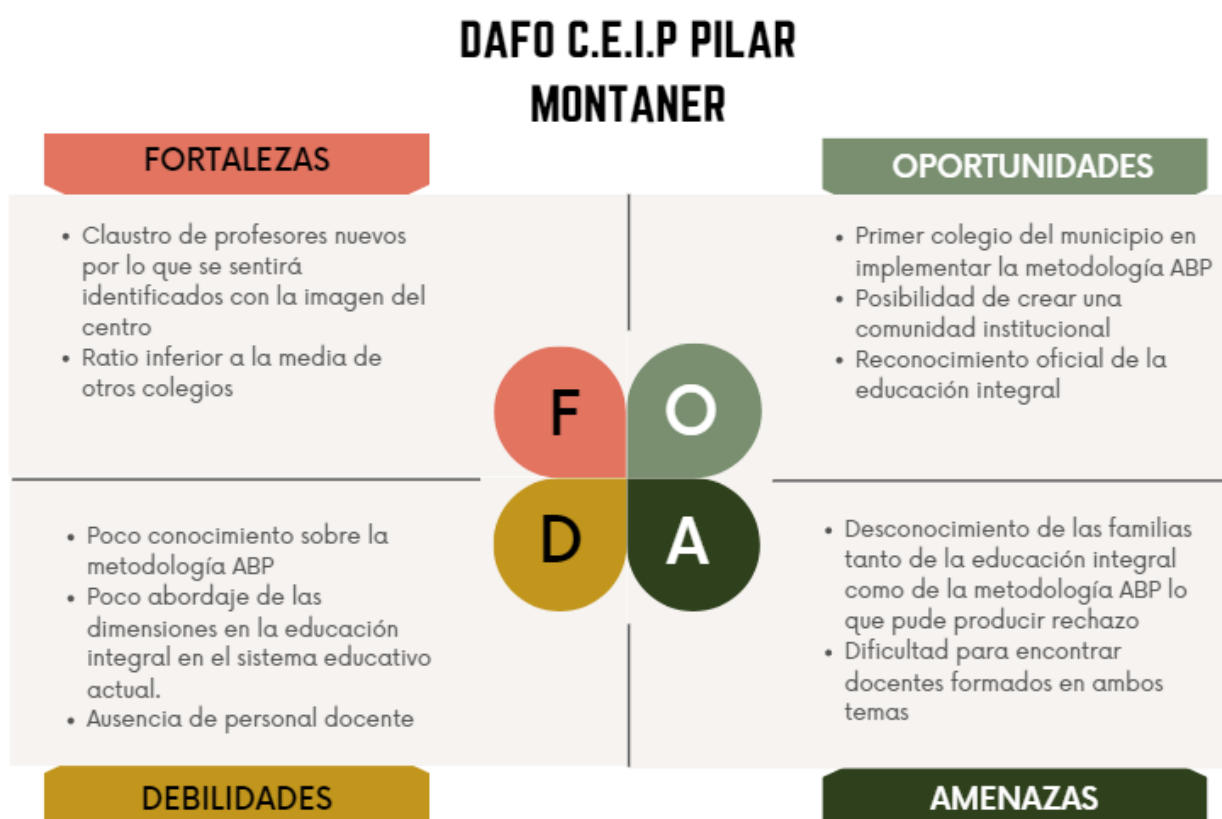
Vivimos en una época globalizada en la cual el uso de los idiomas es indispensable por lo que muchas familias apostaron por escolarizar a sus hijos en centros bilingües.

En el 2016 un 85% de las familias preferían un centro bilingüe, aunque la realidad actual es que ese porcentaje se ha reducido bastante ya que muchos de ellos consideran que sus hijos no aprenden ni inglés ni las materias. También es un problema para las familias extranjeras que aún no dominan el castellano y se enfrentan a un tercer idioma, lo que dificulta aún más su integración y la adquisición de los conocimientos y competencias. Por lo tanto, el centro debería diferenciarse y ofrecer una educación de la lengua inglesa, pero de calidad. Esto sería posible aumentando el número de profesores nativos para mejorar la comunicación y la expresión oral de los estudiantes. Acoger a un docente extranjero durante un curso académico también sería una buena opción y económica ya que el estado oferta programas de esta índole. También se podría valorar incluir otras lenguas optativas como el francés, alemán o chino para ofertar el centro como multilingüe. A través del AMPA se ofrecerán cursos de inglés fuera del horario escolar, estos estarán dirigidos tanto a los alumnos como a las familias ya

que muchas de ellas no tienen el nivel adecuado de esta lengua y se sienten abrumados a la hora de ayudar a sus hijos con los estudios y actividades, de esta manera también se crearía un sentimiento de comunidad entre las familias y el centro lo que propiciaría que las matrículas se mantuvieran constantes a lo largo de todos los cursos académicos.

4.3. Áreas de mejora

Figura 2. Análisis DAFO del C.E.I.P “Pilar Montaner”



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el análisis DAFO (figura 2) previamente realizado, se han detectado las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tendría el centro Pilar Montaner por lo que se proponen 3 áreas de actuación preferente relacionadas directamente con cada uno de los objetivos específicos propuestos en este proyecto de dirección:

Tabla 4. Relación objetivos específicos con áreas de actuación preferente

Objetivos específicos	Áreas de actuación preferente
1º Proyectar una imagen institucional del centro educativo orientada a la educación integral.	Se llevarán a cabo las acciones necesarias para crear una imagen institucional basada en la educación integral, así como crearlos recursos necesarios para llevarlas a la práctica.
2º Diseminar el aprendizaje basado en proyectos como estrategia pedagógica principal del centro educativo.	Se establecerán las bases del aprendizaje basado en proyectos para implementarlo en el centro, formando a los docentes y las familias.
3º Diseñar los procesos de contratación del profesorado.	Se elegirá y contratará al personal docente necesario para el buen funcionamiento del centro.

Fuente: Elaboración propia

5. Organización y recursos

5.1. Estilo de liderazgo

La mayoría de los estudios e investigaciones sobre la eficacia y la mejora de la escuela coinciden en que el rendimiento académico de los estudiantes es el objetivo final de los centros educativos y esto depende en gran medida de la forma de actuar de los miembros de la comunidad educativa y del estilo de liderazgo que se quiera adoptar.

Existen varios modelos que desarrollan el liderazgo desde diferentes perspectivas entre las que destacan el liderazgo transformacional, el distribuido, o el pedagógico. Sin embargo, todos ellos comparten el sentimiento de mejorar la cultura de la organización, el compromiso de los recursos humanos y el valor de la alofilia. Pittinsky destaca que un buen líder debe facilitar la coordinación y consolidación de los grupos, de esta manera se conseguirá mejorar la cultura y el compromiso de las personas implicadas. (Todd L. Pittinsky, 2009).

Años atrás se buscaba que un buen líder fuese capaz de realizar tareas administrativas y gestionara correctamente en centro educativo, sin embargo, en la sociedad actual esto se ha vuelto insuficiente. En su lugar, “se ha destacado el papel que desempeña el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje” (Bolívar-Botía, 2010 p. 81).

Para el C.E.I.P Pilar Montaner se propone el liderazgo pedagógico ya que el rol de este tipo de liderazgo facilita y crea unas condiciones de trabajo que estimulan y favorecen el trabajo en las aulas, con el fin de contribuir al incremento de los resultados de aprendizaje.

Un buen líder pedagógico debe formarse en tres grandes áreas: competencia de gestión (ya que este es un instrumento básico para realizar programas de mejora continua), competencia humana (ser capaz de encarnar y transmitir los valores de la institución) y competencia técnica (poseer el conocimiento y las capacidades para desarrollar y diseñar nuevos programas que mejoren la calidad de la educación que reciben sus estudiantes).

Maximiliano Ritacco (2011) realizó diversos estudios acerca del liderazgo pedagógico y, de esta manera, consideró cuales de las variables son las que tenían más relevancia en el liderazgo de los centros educativos.

La primera de ellas es la flexibilidad, esta indica que los líderes deben ser agentes de cambio, deben ser capaces de formar estructuras que puedan variar y adaptarse a las nuevas realidades.

En segundo lugar se encontraría la horizontalidad, esta hace referencia a la idea de equidad, al liderazgo participativo y a que los procesos deben ser democráticos y participativos.

Acorde a las investigaciones de Fullan (2016), el liderazgo pedagógico tiene como objetivo principal reforzar las capacidades de liderazgo de los docentes centrándose más en la pedagogía que en los aspectos técnicos o en la rendición de cuentas de la organización y renuncia a soluciones individualistas en beneficio del esfuerzo colaborativo.

5.2. Atención específica a la organización y los recursos

Para la consecución de las tres áreas será necesario contar tanto con recursos materiales como humanos, al ser un centro de nueva creación, aun no se cuenta con los recursos humanos necesarios por ese motivo se plantea como objetivo 3 la contratación de la plantilla que la realizará el equipo directivo junto con el titular del centro. Para poder llevar a cabo la construcción del centro, la contratación del personal y todo lo relacionado con las siguientes áreas de mejora se utilizarán los recursos económicos que uno de los miembros de la ACA (asociación de arte cultura y educación) deja en fideicomiso a nombre de C.E.I.P Pilar Montaner con el compromiso de que centro siga las directrices del aprendizaje integral así como utilizar metodologías activas en las aulas, fomentando la creatividad de los alumnos e integrando el arte en todas las etapas educativas.

5.2.1. Área de mejora 1

La tabla 5 nos presenta una síntesis de los procesos y actuaciones que se van a llevar a cabo para cumplir con el objetivo propuesto. Se pretende conseguir crear una imagen institucional del centro educativo que sea estable y coherente con los planteamientos de la educación integral. Para ello se plantea elaborar un dossier para los futuros docentes de centro en el cual se incluya la misión, visión, valores del centro, así como toda la información relevante del centro como por ejemplo las metodologías que se utilizarán. Asimismo, se creará la pagina

web del centro la cual se irá actualizando con información de interés para todos los miembros educativos, también se apuesta por la creación de perfiles en las redes sociales para crear una imagen más cercana del centro y que, posteriormente, servirá como una forma de propaganda de las actividades que se realizan en el centro. Es importante añadir que en el apartado de recursos humanos se ha optado por incluir la figura de dircom ya que este será el encargado de las comunicaciones del centro, así como de mantener la pagina web y las redes sociales bajo un mismo criterio y actualizadas.

Tabla 5. Objetivo específico 1: Proyectar una imagen institucional del centro educativo orientada a la educación integral

Procesos	Actuaciones	Recursos humanos	Temporalización
Elaborar el proyecto educativo de centro.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el entorno del centro educativo. - Definir la misión, misión y valores del centro. - Incluir las metodologías que se usarán para abordar la educación integral. 	Directora	Enero 2024- septiembre 2025
Documentación interna para la identidad del centro.	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier para nuevos profesores con la información básica. - Documentación para la web del centro. 	Directora Jefe de estudios Secretario	Agosto 2025 – septiembre 2025
Proyección institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Vídeo explicativo. - Creación de redes sociales. - Jornadas de puertas abiertas. - Participar en actividades de la localidad. 	Equipo directivo Claustro Dircom	Septiembre 2025 – junio 2026

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Área de mejora 2

La tabla 6 nos presenta una síntesis de los procesos y actuaciones que se van a llevar a cabo para cumplir con el objetivo propuesto. En ella se pueden diferenciar los tres procesos que se irán sucediendo cronológicamente ya que la consecución de este objetivo se plantea teniendo en cuenta la duración de un curso escolar. El centro pretende utilizar metodologías activas en

las aulas por lo que en primer lugar será necesario una revisión bibliográfica para poder entender los fundamentos de la metodología ABP y si esta puede ser implementada en el contexto del centro. Para poder implementar esta metodología correctamente los docentes deben tener formación sobre como utilizar esta metodología en las aulas según la etapa educativa, por ese motivo es crucial realizar sesiones formativas con toda la plantilla. Cabe recalcar que las familias son parte de la comunidad educativa por lo que se deberá elaborar una escuela de padres para comunicarles las ventajas y como se trabaja con las metodologías activas, una vez concluido todo lo anterior se podrá crear el primer borrado del proyecto que se realizará en el último trimestre del curso. En cuanto a los recursos humanos necesarios para llevarlos acabo, deberá estar siempre presente el equipo directivo ya que este trabajará de la mano con todos los docentes del centro (educación infantil y primaria), así mismo se contará con personal externo al centro especializado en la metodología ABP para poder formar a todo el claustro y a las familias.

Tabla 6. Objetivo específico 2: Diseminar aprendizaje basado en proyectos

Procesos	Actuaciones	Recursos humanos	Temporalización
Definir las bases del aprendizaje por proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el documento informativo. - Verificar la viabilidad de implementar esta metodología en el centro. 	Directora	Mayo 2025 – junio 2025
Promover la importancia de esta manera de trabajar a la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar a los docentes sobre cómo trabajar según ABP. - Elaborar una escuela de padres para informar sobre la nueva metodología. - Explicar a los alumnos la propuesta. 	Equipo directivo Ponente especializado en la metodología ABP Docentes del centro	Primer trimestre
Preparar el primer borrador del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Escoger el tema. - Elaborar un guion sobre qué hacer en las diferentes fases. - Definir los criterios de evaluación. 	Equipo directivo Docentes del centro	Segundo trimestre

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Área de mejora 3

La tabla 7 nos presenta una síntesis de los procesos y actuaciones que se van a llevar a cabo para cumplir con el objetivo propuesto. En ella se describen las fases necesarias para una correcta contratación del profesorado que, al ser un centro de nueva creación deben finalizar al inicio del curso. En primer lugar, se elaborará una descripción detallada de los puestos de trabajo a cubrir para que así sea más sencilla la selección de los futuros docentes, así como preparar de manera conjunta las entrevistas a los miembros seleccionados. Es importante recalcar que la fase de contratación no finaliza ahí si no que el equipo directivo deberá realizar un seguimiento e los nuevos docentes, así como informales del funcionamiento del centro y ofrecerles todas las herramientas necesarias para que estos sean capaces de desempeñar correctamente su función, así como crear un buen clima laboral en el centro. Los encargos de llevar a cabo esta labor serán tanto el equipo directivo como el titular del centro.

Tabla 7. Objetivo específico 3 Diseñar los procesos de contratación de los docentes

Procesos	Actuaciones	Recursos humanos	Temporalización
Elaborar una descripción del puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la legislación vigente. - Definir el puesto de trabajo. - Analizar las características de cada puesto. - Elaborar de un documento de bienvenida con toda la información relevante acerca del centro. 	Directora Titular del centro educativo	Marzo 2025 – mayo 2025
Realizar la fase de reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar los canales de reclutamiento. - Realizar la oferta y distribuirla por los canales ya establecidos. 	Directora Jefe de estudios Secretario	Mayo 2025 – junio 2025
Comenzar la fase de selección.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los datos de los candidatos. - Seleccionar los candidatos mas idóneos para realizar la entrevista posteriormente. - Elaborar el guion para las entrevistas. - Realizar entrevistas individuales. 	Directora Jefe de estudios Secretario	Junio 2025 – agosto 2025

Finalizar con la fase de socialización.	- Reunión con todos los nuevos docentes para dar a conocer la nueva plantilla.	Directora	
	- Exponer el documento de bienvenida al centro elaborado anteriormente.	Jefe de estudios	Septiembre 2025
	- Seguimiento de los nuevos docentes para verificar su adaptación al centro y su idoneidad con el puesto asignado.	Secretario	

Fuente: Elaboración propia

6. Evaluación y seguimiento

Una vez escogidos los objetivos específicos y los procesos que se llevarán a cabo para realizarlos será necesario definir cuales será los indicadores que permitan conocer si se han logrado o no para así poder realizar los cambios oportunos para las ocasiones venideras. A continuación, se presenta una tabla en la cual se establecen varios indicadores de logro para cada objetivo, así como la manera de evaluarlo (véase tabla 8).

Para el primer objetivo, se propone realizar a lo largo de todo el curso escolar diferentes revisiones de los documentos, web y redes sociales ya que todas estas deberán estar actualizadas y verificar su uso e implementación, de la misma manera se contará con el apoyo de las familias para comprobar el nivel de satisfacción e implicación del centro con las actividades propias de la localidad.

En el caso del segundo objetivo, se pretende que el centro comience a utilizar metodologías activas por lo que un claro indicador de logro será haber podido finalizar el tercer trimestre con un proyecto basado en la metodología ABP, para eso será necesario que tanto los docentes como las familias hayan adquirido información sobre como trabajar con los alumnos esta metodología. La intención del centro es continuar trabajando de esta manera el curso siguiente por lo que será necesario recabar todos los datos posibles tanto de los docentes como de las familias y alumnos para poder mejorar todos los aspectos necesarios.

Finalmente, para el tercer objetivo, se plantea haber conseguido contratar al 100% de la plantilla para poder comenzar el curso escolar, sin embargo, también se propone que todos los docentes utilicen los documentos elaborados por el equipo en los cuales se abordarán las

nociones básicas del funcionamiento del centro por lo que se pretende que estos documentos sean útiles y fácilmente accesibles por lo que una vez finalizado el primer trimestre se realizará un cuestionario destinado a todos los docentes en el cual valorarán su uso y aspectos mejorables del mismo.

Tabla 8. Indicadores de Logro y Procedimientos Evaluativos para el cumplimiento de objetivos

Objetivos	Indicadores de logro	Evaluación
Proyectar una imagen institucional del centro educativo orientada a la educación integral	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha llevado un análisis en profundidad sobre las necesidades de las familias del entorno. (si/no) - Se ha elaborado un documento explicativo del ideario del centro. - La web del centro se mantiene actualizada. - El centro tiene cuenta abierta y activa en las redes sociales. - Se han realizado tres jornadas de puertas abiertas (una por trimestre) - El centro participa en mínimo tres actividades de la localidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas a familias del entorno; grupos focales. - Análisis documental de la web y redes sociales. - Memoria de autoevaluación de los documentos. - Revisión sistemática de la literatura.
Diseminar el aprendizaje basado en proyectos como estrategia pedagógica principal del centro educativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha llevado a cabo una investigación y síntesis de evidencias sobre el ABP (si/no). - Se ha visto la viabilidad o no de implementar la metodología ABP en el centro. - Los docentes tienen conocimientos acerca de la metodología. - Se ha realizado mínimo una escuela de padres. - Se ha elaborado el primer borrado del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de las experiencias de los docentes. - Encuestas de satisfacción a las familias - Tutorías con los alumnos
Diseñar los procesos de contratación del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar al 100% de la plantilla. - Elaboración del documento de bienvenida al centro - Los nuevos docentes utilizan los documentos de bienvenida porque incluyen información de utilidad - El equipo directivo ha realizado un seguimiento de la plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción a los docentes. - Cuestionario a los docentes acerca de la utilidad de los documentos.

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

La realización del presente trabajo de fin de estudios corresponde a la finalización del máster en liderazgo de centros educativos. El objetivo principal de este documento era la realización de un plan de dirección integral de un centro de nueva creación, es este caso en particular el C.E.I.P Pilar Montaner, sin embargo, el eje central de este trabajo ha sido poder utilizar los conocimientos adquiridos en el máster en liderazgo y gestión de centros educativos, así como realizar una revisión de la biografía relacionada con los tres objetivos específicos que se propusieron para este trabajo.

Gracias a la realización del análisis DAFO se pudo ser conscientes de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presentaba el centro de nueva creación y así centrarse en ellas para poder elaborar, gracias a él, las áreas de acción preferente en las cuales se centró posteriormente el trabajo.

Se escogió en primer lugar formar una identidad de centro a partir de la educación integral ya que ser un centro de nueva creación debe definir sus señas de identidad para darse a conocer y diferenciarse del resto de centros educativos.

Así mismo, la idea de utilizar metodologías activas en las aulas va de la mano con el apartado anterior de formar a los alumnos bajo un criterio de educación integral en el cual se atiendan todas sus dimensiones, ya que se plantea como premisa que las personas somos seres holísticos.

Por último, la creación del plan de contratación se ha realizado gracias a diferentes estudios que señalan las diferentes fases que debe tener para conseguir cumplir con el objetivo correctamente y con el menor coste posible.

Sin embargo, cabe añadir que los procesos y las actuaciones diseñadas para tratar los tres objetivos específicos atienden y han sido definidos gracias a una revisión bibliográfica pero que no se han llevado a la práctica, por lo que su efectividad o no aun no se ha podido probar en un contexto real.

Para finalizar me gustaría realizar la siguiente reflexión, a veces se olvida que la educación debe ser excelente, los alumnos de hoy serán los futuros médicos, científicos, jueces, policías, gobernantes... como queremos que sean depende de la formación que seamos capaces de

otorgarles durante su etapa educativa. Esta en nuestras manos el futuro de la sociedad y esta solo puede cambiar gracias a una buena educación y pedagogía.

8. Referencias bibliográficas

8.1. NORMATIVA

España. Constitución Española, 1978. Boletín Oficial del Estado, núm. 311, 29 de diciembre de 1978.

España. Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación. Boletín Oficial del Estado, núm. 159, 4 de julio de 1985, pp. 21015-21022.

España. Ley Orgánica 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración Central del Estado. Boletín Oficial del Estado, núm. 90, 15 de abril de 1997, pp. 11755-11773.

España. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, núm. 106, 4 de mayo de 2006, pp. 17158-17207.

España. Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. Boletín Oficial del Estado, núm. 295, 10 de diciembre de 2013, pp. 97858-97921.

España. Decreto 36/2022, de 8 de junio, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo de la etapa de Educación Infantil.

España. Real Decreto 126/2014, de 28 de febrero, por el que se establece el currículo básico de la Educación Primaria.

España. Decreto 61/2022, de 13 de julio, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid la ordenación y el currículo de la etapa de Educación Primaria.

Jefatura del Estado. (1990, 3 de octubre). Ley Orgánica 1/1990. De Ordenación General del Sistema Educativo. BOE-A-1990-24172. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-24172>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2014, 26 de diciembre). Real Decreto 1105/2014. Por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato. BOE-A-2015-37. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-37-consolidado.pdf>

España. Orden 1210/2022, de 12 de mayo, del Consejero de Educación, Universidades, Ciencia y Portavoz del Gobierno, por la que se establece el calendario escolar para el curso 2022-2023 en los Centros Educativos No Universitarios Sostenidos con Fondos Públicos de la Comunidad de Madrid. BOCM Núm. 121.

Jefatura del Estado. (1990, 3 de octubre). Ley Orgánica 1/1990. De Ordenación General del Sistema Educativo. BOE-A-1990-24172. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-24172>

Jefatura del Estado. (1985, 4 de julio). Ley Orgánica 8/1985. Reguladora del derecho a la educación (LODE). BOE- A-1985-12978. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1985/BOE-A-1985-12978-consolidado.pdf>

Jefatura del Estado (1991, 14 de junio). Real Decreto 1004/1991 por el que se establecen los requisitos mínimos de los Centros que imparten enseñanzas de régimen general no universitarias. BOE 152. <https://www.boe.es/eli/es/rd/1991/06/14/1004/dof/spa/pdf>

Jefatura del Estado (2010, 12 de marzo). Real Decreto 132/2010, de 12 de febrero, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten las enseñanzas del segundo ciclo de la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria. BOE-A-2010-4132 <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-4132-consolidado.pdf>

Junta de Andalucía. (2009, 15 de mayo). Decreto 149/2009, de 12 de mayo, por el que se regulan los centros que imparten el primer ciclo de la educación infantil. BOJA 92. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2009/92/boletin.92.pdf>

8.2. ESPECIALIZADA

Álvarez Rodríguez, J. (2003). Análisis de un modelo de educación integral.

Área, M. (2008). La innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales. *Investigación en la Escuela*, 64, 5-17.

Bauerlein, M. (2011). *The Digital Divide: Writings for and Against Facebook, YouTube, Texting, and the Age of Social Networking*. New York, NY: Penguin Group.

Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis: Revista Internacional de*

Investigación en Educación, 3(5), 79-106.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

Biddle, B. J., Good, T. L. y Goodson, I. F. (2000). La enseñanza y los profesores: La reforma de la enseñanza en un mundo en transformación. Barcelona: Editorial Paidós.

Carbonell, J. y Mesanza, J. (1996). Contexto legislativo y su repercusión en la organización de instituciones educativas. En Domínguez, G. y Mesanza, L. (Coord.), Manual de organización de instituciones educativas, pp. 69-96. Escuela Española.

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

Casanova, M. A. (2000). Diseño curricular e innovación educativa. Madrid: La Muralla.

Castells, M. (1994). La era de la información I: la sociedad-red. Madrid: Alianza Editorial.

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y Representaciones, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

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

De la Torre, S., Oliver, C. y Sevillano, M. L., (2010). Estrategias didácticas en el aula: buscando la calidad y la innovación. Madrid: UNED.

Delors, J. et al. (1996). La educación encierra un tesoro. Recuperado de http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF

Domínguez, U. (2009). Las TIC como apoyo al desarrollo de los procesos de pensamiento y la construcción activa de conocimientos. Revista del Instituto de Estudios Universitarios en Educación de la Universidad del Norte. 10, 146-155. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/viewFile/1624/1064>

Domínguez, G. (2000). Proyectos de trabajo. Una escuela diferente. Madrid: La Muralla.

Escudero, J. M. (2000). Diseño, desarrollo e innovación del currículum. Madrid: Editorial Síntesis.

Esteban M., Egado I., Galán A., Reyero, D., y Tintoré M. (2019). Programa de liderazgo para una educación integral (LEI). Marco teórico y dominios de actuación. Documento de bases. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Fernández-Díaz, M. J. (2015). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas, *Educación XX1*, 8(2), 67-86.

Gairín, J. (1991). Modelos organizativos, modelos directivos. Actas de la 1ª Jornadas sobre Dirección Escolar. Forum d'Administradors de l'Educació a Catalunya, Barcelona (Documento policopiado).

Galeana, L. (2006). Aprendizaje basado en proyectos. *Revista Ceupromed*, 1(27), 1-17.

García, J. A., & Goenechea, C. (2009). Educación Intercultural. Análisis de la situación y propuestas de mejora. Bilbao: Wolters Kluwer España.

García, J. M. (2012). Fundamentos pedagógicos de la evaluación. Madrid: Editorial Síntesis.

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

Gento, S. (2013). Relevancia del liderazgo de la dirección para la calidad de la institución educativa. *Participación educativa. Revista del Consejo escolar del Estado*, 2 (2), 37-49. Recuperado de: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=16054>

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

Harasim, L. et al., (2000). Redes de aprendizaje. Barcelona: Gedisa.

Huber, G. L. (2008). Aprendizaje activo y metodologías educativas. *Revista de educación*.

Libedinsky, M. (2001). La innovación en la enseñanza: diseño y documentación de experiencias de aula. Buenos aires: Paidós.

Isaacs, D. (2004). Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos. Pamplona: Eunsa.

López, F. (1994). La gestión de calidad en educación. Madrid: La Muralla.

Lorenzo, M. (2005, coord.). La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Editorial Universitas.

Martínez, M., & Salvador, M. (2005). Aprender a trabajar en equipo. Barcelona: Paidós.

- Martín-Moreno Cerrillo, Q. (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Martínez, J. (1999). Negociación del currículum. Madrid. La Muralla.
- Medina, A., Arranz, A. y Sánchez, C. (2012). Formación Pedagógica y Práctica del Profesorado. Madrid: Ramón Areces.
- Medina, A. y Gómez, R.M. (2012). La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria. Paper, Congreso Internacional de Organización Educativa. Universidad de Granada.
- Palomo, M. T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC Editorial.
- Pittinsky, T. L. (2009). Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference. Boston: Harward Business Press.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Real Academia Española. (s.f.). Integral. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 19 de diciembre de 2022, de <https://dle.rae.es/integral>
- Santos, M. A. (2000). La escuela que aprende. Madrid: Morata.
- Sevillano, M. L. (2004). Estrategias innovadoras para una enseñanza de calidad. Madrid: Pearson.
- Sevillano, M. L. y Medina, A. (2004). Diseño, desarrollo e innovación del currículum en las instituciones educativas. Madrid: Universitas.
- Slee, R., Weiner, G. y Tomlinson, S. (2001) ¿Eficacia para quién? Crítica de los movimientos de las escuelas eficaces y de la mejora escolar. Madrid: Akal.
- Torres Menárguez, A. (2021, July 3). Colegios públicos que abandonan el bilingüismo: “Es un engaño, los niños ni aprenden inglés ni las materias”. EL PAÍS. <https://elpais.com/educacion/2021-07-03/colegios-publicos-que-abandonan-el-bilinguismo-es-un-engano-los-ninos-ni-aprenden-ingles-ni-las-materias.html>
- Townsend, T. (ed.) (2007). International Handbook of School Effectiveness and Improvement. Nueva York: Springer.01603301106_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2F

Zabalza, M. A. y Zabalza, M. A. (2012). *Innovación y cambio en las instituciones educativas*. Rosario (Argentina): Homo Sapiens Ediciones.

9. Anexos

9.1. ANEXO 1. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO DE TRABAJO

Figura 3. Descripción específica del puesto de trabajo

Puesto de trabajo: Supervisor de Servicios y Seguridad	
DIVISIÓN: Plásticos	
DEPARTAMENTO: Producción	
FUENTE(S): John Doe	CATEGORÍA SALARIAL: Exento
ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: John Smith	VERIFICADO POR: Bill Johnson
FECHA ANALIZADA: 12/26/00	FECHA REVISIÓN: 1/5/01
Resumen del puesto de trabajo	
El SUPERVISOR DE SERVICIOS Y SEGURIDAD trabaja bajo la dirección del DIRECTOR DE IMPREGNACIÓN Y LAMINACIÓN: planifica los equipos laborales de trabajadores; supervisa el trabajo de jardineros, personal de limpieza, personal de seguridad de la fábrica y desechos; coordina los programas de seguridad de la fábrica; mantiene al día los registros diarios sobre personal, equipos y desechos.	
Obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo	
1. Programa la asistencia de trabajadores para tener personal de repuesto en todos los departamentos productivos; prepara la planificación de las asignaciones y asigna los distintos individuos a los departamentos en función de las rutinas así como de las necesidades especiales con el fin de mantener una plantilla adecuada en toda la fábrica; notifica semanalmente al Departamento de Relaciones Industriales los despidos y disponibilidad de puestos de trabajo, los problemas contractuales y otras cuestiones relacionadas con los empleados.	
2. Supervisa el trabajo de los jardineros, limpiadores y del personal de seguridad y de control de residuos; planifica los almacenes, la limpieza y las actividades relacionadas con la seguridad en función de las necesidades semanales; asigna tareas y responsabilidades diariamente a los empleados, controla el progreso o el estado de las tareas asignadas; disciplina a los empleados.	
3. Coordina los programas de seguridad de la fábrica; enseña los procedimientos básicos de primeros auxilios al personal de seguridad, supervisión y subcontratado con el fin de mantener una cobertura adecuada de las emergencias médicas; forma a los empleados en la lucha contra incendios y procedimientos de gestión de materiales peligrosos; verifica el cumplimiento de las normativas relativas a seguridad en la fábrica; representa a la división en las reuniones y programas de seguridad de toda la empresa.	
4. Mantiene registros diarios sobre personal, equipos y desechos; informa sobre los residuos y desechos al departamento de costes; actualiza los datos de personal cuando es necesario; revisa las listas de mantenimiento.	
5. Realiza otras tareas diversas a medida que le son asignadas.	
Requisitos del puesto de trabajo	
1. Capacidad para aplicar principios y técnicas básicas de supervisión. a. Conocimiento de los principios y técnicas de supervisión. b. Capacidad de planificar y organizar las actividades de los demás. c. Capacidad de conseguir que se acepten sus ideas y para guiar a un grupo o individuo a que realice una tarea. d. Capacidad para modificar el estilo de liderazgo y el planteamiento de la dirección para alcanzar el objetivo.	
2. Capacidad para expresar ideas con claridad, tanto en comunicación escrita como oral.	
3. Conocimiento de las actuales prácticas de primeros auxilios de la Cruz Roja.	
4. Conocimiento de las normativas sobre seguridad y de cómo afectan éstas a las actividades de la fábrica.	
5. Conocimiento de los equipos de trabajo, de las políticas de la empresa y de los contratos laborales.	
Cualificación mínima	
12 años de educación general o equivalente; un año de experiencia en supervisión y certificado de Instructor de Primeros Auxilios.	
Formación de supervisión de 45 horas para la experiencia de supervisión.	

Fuente: Jones, M. A (19984). Job descriptions made easy. *Personal Journal*.

9.2. ANEXO 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO

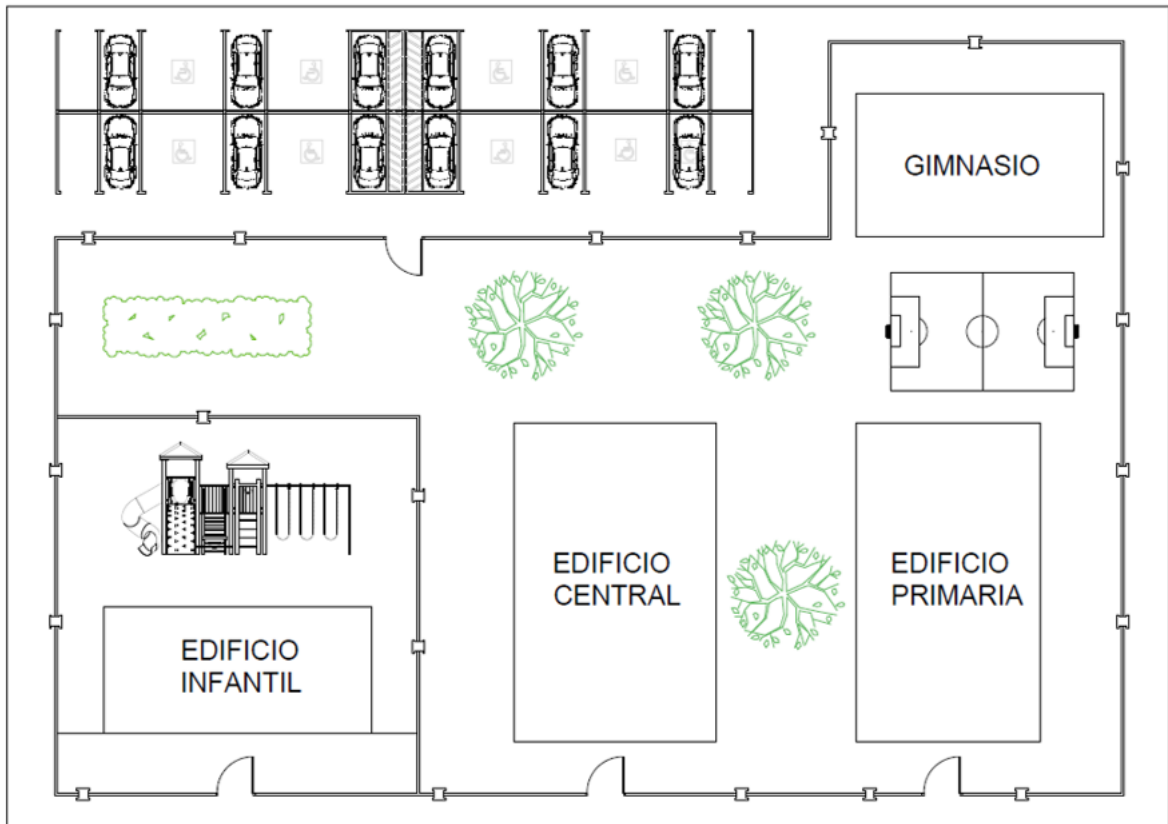
Figura 4. Descripción general del puesto de trabajo

<p>Puesto de trabajo: Supervisor DIVISIÓN: Plásticos DEPARTAMENTO: Producción FUENTE(S): John Doe, S. Lee ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO: John Smith FECHA ANALIZADA: 12/26/00</p> <p>Resumen del puesto de trabajo El SUPERVISOR trabaja bajo la dirección del DIRECTOR: planifica objetivos; supervisa el trabajo de los empleados; desarrolla a los empleados a través de la comunicación y el entrenamiento; mantiene registros precisos; coordina su trabajo con el de otros para lograr el uso óptimo de los recursos de la organización.</p> <p>Obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Planifica objetivos y asigna recursos para lograrlos; controla el progreso hacia los objetivos y ajusta los planes según sea necesario para alcanzar los primeros; asigna y programa los recursos para garantizar su disponibilidad en función de las distintas prioridades.2. Supervisa el trabajo de los empleados; proporciona instrucciones y explicaciones claras a los empleados cuando asigna las tareas; programa y asigna el trabajo entre los trabajadores para lograr la máxima eficiencia; controla el rendimiento de los empleados con el fin de lograr los objetivos asignados.3. Desarrolla a los empleados a través de un entrenamiento para el trabajo y una retroalimentación sobre el rendimiento; realiza evaluaciones del rendimiento con cada empleado de forma regular; proporciona a los empleados elogios y reconocimiento cuando el rendimiento es excelente; corrige con prontitud a los empleados cuando su rendimiento no alcanza el nivel esperado.4. Mantiene registros precisos y documenta las actividades; procesa el papeleo a tiempo, prestando estrecha atención a los detalles, documenta los aspectos importantes de sus decisiones y acciones.5. Coordina su trabajo con el de otros para lograr el uso óptimo de los recursos de la organización; mantiene buenas relaciones laborales con sus colegas en otras unidades de la organización; representa a los integrantes de la unidad durante las reuniones de toda la empresa o división. <p>Requisitos del puesto de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Capacidad para aplicar principios y técnicas básicas de supervisión.<ol style="list-style-type: none">a. Conocimiento de los principios y técnicas de supervisión.b. Capacidad de planificar y organizar las actividades de los demás.c. Capacidad de conseguir que se acepten sus ideas y para guiar a un grupo o individuo a que realice una tarea.d. Capacidad para modificar el estilo de liderazgo y el planteamiento de la dirección para alcanzar el objetivo.2. Capacidad para expresar ideas con claridad, tanto en comunicación escrita como oral. <p>Cualificación mínima 12 años de educación general o equivalente; un año de experiencia en supervisión. O Formación de supervisión de 45 horas para la experiencia de supervisión.</p> <p><small>Fuente: Jones, M. A. (mayo de 1984). Job descriptions made easy. <i>Personnel Journal</i>. Copyright mayo de 1984. Reimpreso con autorización de <i>Personnel Journal</i>. ACC Communications, Inc., Costa Mesa, California. Todos los derechos reservados.</small></p>	<p>CATEGORÍA SALARIAL: Exento VERIFICADO POR: Bill Johnson FECHA REVISIÓN: 1/5/01</p>
--	---

Fuente: Jones, M. A (1994). Job descriptions made easy. *Personal Journal*.

9.3. ANEXO 3. PLANO DEL CENTRO

Figura 5. Plano del centro



Fuente: Elaboración Propia