



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros
Educativos

**Proyecto de Dirección del
Colegio Ruiz Amado (España)**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Raül Galobardes Jaén
Tipo de trabajo:	Proyecto de Dirección
Director/a:	Santa Palella Stracuzzi
Fecha:	12/02/2025

Resumen

Se presenta un plan integral de dirección para el Colegio Ruiz Amado, enfocado en tres áreas de mejora identificadas a través de un análisis DAFO. La primera prioriza la convivencia escolar, promoviendo el respeto, la empatía y la prevención del acoso para construir un ambiente inclusivo y seguro. La segunda se centra en la integración eficiente de las herramientas digitales en el aula, optimizando los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante el uso adecuado de la tecnología. La tercera área plantea un sistema de evaluación continua que proporcione retroalimentación constante, permitiendo a los estudiantes mejorar progresivamente su desempeño. Se toma como referencia la legislación vigente y el contexto del centro, asegurando que las propuestas sean viables y alineadas con las necesidades reales. Para abordar las tres áreas se han establecido objetivos específicos y medibles, un cronograma detallado, indicadores de logro para evaluar el progreso y mecanismos de seguimiento que garanticen los ajustes necesarios durante la implementación. Este enfoque integral busca dotar de la calidad necesaria al proceso educativo del centro, promoviendo tanto el desarrollo académico como el personal de los estudiantes mientras se asegura la eficacia y sostenibilidad de las acciones planteadas.

En conclusión, este plan estratégico trata de ofrecer soluciones concretas y realistas que contribuirán a la mejora del ambiente escolar, la actualización pedagógica y el éxito académico de nuestros alumnos.

Palabras clave: Convivencia escolar, Tecnologías de la información y la comunicación, Tecnologías del aprendizaje y el conocimiento, evaluación continua, transformación educativa.

Abstract

A comprehensive management plan is presented for Colegio Ruiz Amado, focused on three areas of improvement identified through a SWOT analysis. The first prioritizes school coexistence, promoting respect, empathy, and bullying prevention to build an inclusive and safe environment. The second focuses on the efficient integration of digital tools in the classroom, optimizing teaching and learning processes through the proper use of technology. The third area proposes a system of continuous assessment that provides constant feedback, enabling students to progressively improve their performance. Current legislation and the school's context are taken as references to ensure that the proposals are viable and aligned with real needs. To address the three areas, specific and measurable objectives, a detailed schedule, achievement indicators to evaluate progress, and monitoring mechanisms have been established to ensure necessary adjustments during implementation. This comprehensive approach seeks to provide the necessary quality to the school's educational process, promoting both the academic and personal development of students while ensuring the effectiveness and sustainability of the proposed actions.

In conclusion, this strategic plan aims to offer concrete and realistic solutions that will contribute to improving the school environment, pedagogical advancement, and the academic success of our students.

Keywords: School coexistence, Information and Communication Technologies (ICT), Learning and Knowledge Technologies (LKT), continuous assessment, educational transformation.

Agradecimientos

La elaboración de este proyecto de dirección no habría sido posible sin la colaboración, el compromiso y el apoyo de diversas personas que, a lo largo estos dos años, me han permitido dedicar el esfuerzo y tiempo necesarios, con los sacrificios que ello ha implicado, para la realización de este trabajo.

En primer lugar, quisiera agradecer a mi directora del trabajo de fin de máster, la Dra. Santa Palella Stracuzzi, por acompañarme durante todo el proceso y por brindarme la ayuda necesaria siempre que lo he requerido. Saber de su sola presencia me ha dado tranquilidad para afrontar un proceso al que nunca me había enfrentado antes. Sus consejos, aportaciones y orientaciones han sido fundamentales para elaborar un trabajo del que me siento muy orgulloso.

En segundo lugar, quiero agradecer a las dos tutoras que me han acompañado durante estos dos apasionantes años de máster: Leyre Aguado Odriozola, durante el primer año, y Marta Martínez Visa, el segundo. Ambas han hecho que el proceso fuera mucho más llevadero, y gracias a su acompañamiento, aquellos momentos en los que parecía que todo iba cuesta arriba se convirtieron en etapas superables.

Finalmente, y como no podía ser de otro modo, quiero mencionar a toda mi familia, mis dos hijos y mi esposa. Sin ellos, sin su confianza, su apoyo, su fuerza y su sacrificio, no hubiera podido dedicarme en cuerpo y alma a la realización de este máster. Durante los dos años que he invertido en este curso, Nuria se ha encargado de todo sin ningún reproche ni acritud. Sin ninguna duda, ella es la gran artífice de este logro y mi mayor apoyo, tanto en la realización de este máster como a lo largo de toda mi vida. Gràcies per tot, Núria, Martí i Aniol; aquest projecte també és vostre.

Índice de contenidos

1. Justificación	10
2. Marco teórico	13
2.1. Convivencia.....	13
2.1.1. Clima escolar: el pilar del aprendizaje exitoso	13
2.1.2. Protocolos de convivencia.....	14
2.2. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y educación	15
2.2.1. Transformación digital en la educación: retos y oportunidades.....	15
2.2.2. Ventajas e inconvenientes de usar la tecnología en educación.....	16
2.3. Evaluación continua.....	17
2.3.1. Evaluación continua: un enfoque para el éxito educativo	17
2.3.2. Instrumentos de evaluación: herramientas para un aprendizaje más personalizado	18
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
4.1.2. Localización e infraestructura	22
4.1.3. Organización general.....	24
4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios	26
4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje	26
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.....	32
5. Organización y recursos	33
5.1. Estilo de liderazgo.....	33
5.2. Atención específica a la organización y los recursos.....	34
5.2.1. Área de mejora 1. Convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.	34
5.2.1.1. Cronograma de los planes de actuación previstos	36
5.2.1.2. Recursos necesarios	37
5.2.1.2.1. Humanos.....	37
5.2.1.2.2. Materiales y económicos.....	38
5.2.2. Área de mejora 2. Integración eficiente de las herramientas TIC en el aula ...	38
5.2.2.1. Cronograma de los planes de actuación previstos	40
5.2.2.2. Recursos necesarios	41
5.2.2.2.1. Humanos.....	41
5.2.2.2.2. Materiales y económicos.....	41
5.2.3. Área de mejora 3. Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.	43
5.2.3.1. Cronograma de los planes de actuación previstos	44
5.2.3.2. Recursos necesarios	45
5.2.3.2.1. Humanos.....	45
5.2.3.2.2. Materiales y económicos.....	45
6. Evaluación y seguimiento.....	46
6.1. Área de mejora 1. Convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.....	46

6.1.1.	Procedimientos de seguimiento.....	46
6.1.2.	Criterios de evaluación e indicadores de logro	47
6.2.	Área de mejora 2. Integración eficiente de las herramientas TIC en el aula	48
6.2.1.	Procedimientos de seguimiento.....	48
6.2.2.	Criterios de evaluación e indicadores de logro	48
6.3.	Área de mejora 3. Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.	50
6.3.1.	Procedimientos de seguimiento.....	50
6.3.2.	Criterios de evaluación e indicadores de logro	50
7.	Conclusiones.....	52
8.	Referencias bibliográficas	54
8.1.	Normativa	54
8.2.	Especializada.....	54
9.	Anexos	58
Anexo A.	Participación comunidad educativa	58
Anexo B.	Charlas dirigidas a familias y docentes.....	59
Anexo C.	Necesidades de apoyo educativo	60
Anexo D.	Medidas de atención educativa	61
Anexo E.	Atención a la diversidad	62
Anexo F.	Página WEB del centro	63
Anexo G.	Tipo de liderazgo del Colegio Ruiz Amado	64
Anexo H.	Comparativa iPad vs Tablet Android	65

Índice de figuras

Figura 1: Las revoluciones	15
Figura 2: Órganos de gobierno	25
Figura 3: Análisis DAFO colegio Ruiz Amado	32

Índice de tablas

Tabla 1: Herramientas para la evaluación continua	19
Tabla 2: Legislación de la comunidad de Cataluña.....	22
Tabla 3: Distribución alumnos por cursos	24
Tabla 4: Plantilla Colegio Ruiz Amado	25
Tabla 5: Cronograma de planes de actuación para mejorar la convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.	36
Tabla 6: Recursos humanos	37
Tabla 7: Cronograma de la Integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula.	40
Tabla 8: Recursos humanos	41
Tabla 9: Cronograma del sistema evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.	44
Tabla 10: Recursos humanos	45
Tabla 11: Criterios de evaluación e indicadores de logro para el área de mejora: Convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.....	47
Tabla 12: Criterios de evaluación e indicadores de logro para el área de mejora: Integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula.	49
Tabla 13: Criterios de evaluación e indicadores de logro para el área de mejora: Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.....	51

1. Justificación

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un proyecto de Dirección para el Colegio Ruiz Amado, ubicado en Castelló d'Empúries (Gerona), y representa la culminación del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos, reflejando el aprendizaje adquirido a lo largo del mismo.

La finalidad de emprender este viaje responde a la necesidad detectada tras asumir la dirección del centro. Con él se pretende fortalecer competencias en liderazgo, gestión administrativa y resolución de problemas en el ámbito escolar, elementos fundamentales para el adecuado ejercicio de las responsabilidades que conlleva el cargo. En resumen, dicha formación busca garantizar la calidad en la labor directiva.

Durante los primeros años en la dirección, se ha tenido la oportunidad de compartir momentos de trabajo, instantes de reflexión y espacios de colaboración con compañeros. Gracias a ello, ha sido posible detectar las debilidades y fortalezas del centro y, por consiguiente, identificar aquellas áreas de mejora en las que podemos actuar. De este modo, el centro continuará evolucionando hacia una educación más inclusiva, innovadora y focalizada en el desarrollo integral de los estudiantes. Así se logrará un ambiente en el que tanto alumnos como docentes se sientan motivados y comprometidos con los valores de la institución. Sin embargo, también se ha constatado que la sobrecarga laboral, la escasa implicación de algunas familias y la falta de expectativas en la carrera docente han llevado a muchos profesionales a conformarse con cumplir lo mínimo o, incluso, a cuestionarse su futuro en la profesión. Por ello, con la elaboración de este proyecto, se intenta abrir una ventana de optimismo, que sea un soplo de aire fresco que inspire y motive a los docentes a mejorar el proceso educativo. La meta es que los alumnos no solo alcancen los objetivos académicos establecidos, sino que también desarrollen competencias y valores que los preparen para enfrentarse a los retos del futuro.

Este proyecto, además, responde a una motivación personal: aplicar, en la medida de lo posible, las mejoras y modificaciones derivadas de su desarrollo. En las siguientes páginas, se abordarán temas clave, como la formación y la capacitación necesaria para los docentes, la exploración de herramientas que nos ayuden a instalar un buen clima de convivencia en el

centro educativo, y la evaluación, manteniendo en el horizonte la idea de que, si la sociedad cambia, los centros educativos deben adaptarse y evolucionar en consecuencia.

La escuela tradicional, tal y como la conocemos, ha quedado desfasada, y los centros educativos deben evolucionar para dar una respuesta adecuada a las nuevas necesidades sociales, que van más allá de enseñar a leer, escribir, sumar y restar. Por tanto, nos enfrentamos a retos importantes a los que los educadores y las instituciones educativas no podemos renunciar. Algunos de estos desafíos, fundamentales para ofrecer una educación de calidad, son los siguientes: adaptación a la tecnología, integrándola en el currículo y superando la brecha digital tanto en relación al acceso a dispositivos como a la conectividad de los mismos; mejora de la evaluación y el rendimiento mediante métodos que reflejen el aprendizaje real y brinden retroalimentación útil para el crecimiento de los estudiantes; capacitación del profesorado para garantizar su preparación para enfrentar los desafíos educativos que tendrán que afrontar; aumentar la participación comunitaria, promoviendo una participación activa de las familias; finalmente, la salud mental y el bienestar son igualmente cruciales, ya que requieren recursos y apoyo para el bienestar emocional de los estudiantes y docentes, así como para la creación de un ambiente escolar positivo.

De Zubiría (2019) sostiene que el ser humano se caracteriza por tres tipos de competencias fundamentales: las cognitivas o de pensamiento, las prácticas o acciones y las socioafectivas o relaciones y sentimientos. En esta misma línea, y sin ánimo de ser pretenciosos, esto es precisamente lo que se propone en el centro: tratar a los estudiantes como un todo, integrando pensamiento, emociones y acciones.

Esta empresa se pretende alcanzar mediante el desarrollo de tres objetivos específicos, con los que se tratará de hacer realidad un cambio metodológico en el que la tecnología se integre como una herramienta habitual en el proceso educativo, tanto en el ámbito académico como fuera de él. Además, nos enfocaremos en la capacitación docente para que estos respondan adecuadamente a las circunstancias y necesidades de sus alumnos, mejorando el proceso de evaluación y alejándolo de la simple retroalimentación sobre si las respuestas son correctas o no. Finalmente, se fomentará una convivencia escolar positiva, ya que un ambiente armónico y respetuoso es beneficioso tanto para el rendimiento como para la salud mental y emocional de toda la comunidad educativa, promoviendo relaciones saludables.

El Colegio Ruiz Amado es un centro de educación infantil y primaria situado una localidad con aproximadamente 11.100 habitantes. Este municipio está compuesto por dos núcleos urbanos: el núcleo antiguo, con unos 4.100 habitantes; y la marina de Empuriabrava, donde residen alrededor de 7.000 personas. Es importante destacar este último dato, ya que gran parte del alumnado proviene de zonas alejadas del núcleo antiguo, lo que hará que la captación y el compromiso con las familias sea un aspecto clave para nuestro centro. Esforzarnos en la búsqueda de la calidad y la mejora continua serán ideas fundamentales que nos guiaran y ayudaran a ofrecer a los alumnos y sus familias una educación que se aproxime, tanto como se pueda, a la excelencia.

En la zona de Empuriabrava existen comunidades de población con una procedencia común, como alemanes, franceses, ingleses, rumanos, marroquíes o rusos, que en su mayoría continúan hablando su lengua de origen. Muchos de ellos no han aprendido ni catalán ni castellano, de modo que un importante número de alumnos que asisten al centro tienen un contacto muy limitado con las lenguas oficiales. Por este motivo, velar por una buena convivencia entre las distintas culturas e idiomas será fundamental para garantizar la integración y el respeto mutuo dentro del centro educativo.

Por otro lado, el contexto social en constante evolución, donde la tecnología está cada vez más integrada en nuestro día a día, hace que un buen dominio de la competencia digital sea esencial para alumnos y docentes por igual. Por tanto, es muy importante que todos adquieran habilidades en el uso de herramientas y aplicaciones, la gestión, manipulación y análisis crítico de la información obtenida, la organización en entornos virtuales de aprendizaje (EVA), la comunicación y colaboración. Además, será fundamental promover hábitos saludables, el civismo digital y una identidad digital responsable. En este sentido, los centros educativos se presentan como el entorno ideal para cultivar estas habilidades digitales. Estos espacios seguros permiten generar interacciones con la tecnología y aprender a utilizarla de manera crítica. En este contexto, uno de los ejes centrales del proyecto será la integración efectiva de dispositivos móviles en el aula, asegurando que formen parte integral del proceso de aprendizaje y contribuyan a una educación moderna que se adapte a las necesidades presentes y futuras.

En resumen, este proyecto busca sentar las bases para que el Colegio Ruiz Amado se convierta en un referente en la comarca, ofreciendo una formación de calidad para los estudiantes.

2. Marco teórico

Para la elaboración de este proyecto, se han identificado tres áreas clave de mejora. En primer lugar, optimizar las estrategias y prácticas para fomentar un ambiente de respeto y colaboración en el centro y promoviendo un clima escolar positivo. En segundo lugar, implementar y utilizar las tecnologías educativas de manera efectiva para enriquecer el proceso educativo. Y, finalmente, revisar y perfeccionar el proceso de evaluación para garantizar que refleje adecuadamente el progreso y los aprendizajes de los educandos, y que además proporcione una retroalimentación útil para los mismos.

Posteriormente, se ha procedido a consultar diversas fuentes académicas para profundizar en estas áreas y fundamentar lo que se expone. Este marco teórico presenta algunas teorías y conceptos relevantes que abordan estas deficiencias, proporcionando un contexto sólido para entender y mejorar este proyecto de dirección.

2.1. Convivencia

Para poder desarrollar la convivencia escolar, debemos, en primer lugar, centrar el objeto de estudio en el concepto de "convivencia". Este término se refiere al acto de convivir, que a su vez está definido como vivir en compañía de otros, coexistir o compartir un espacio en común (Real Academia Española, s.f., definición 1). Teniendo en cuenta que todos los sujetos que conviven en los centros educativos pasan entre 30 y 40 horas semanales en un mismo espacio, sería importante establecer unas normas, reglas y pautas que nos ayuden a coexistir en un ambiente agradable y favorable para el aprendizaje. Por tanto, será fundamental crear centros educativos "pacíficos", donde la tolerancia, el respeto y demás dinámicas sociales se instauren y queden totalmente normalizadas, lo que nos ayudará a alcanzar el éxito académico y a formar individuos integrales.

2.1.1. Clima escolar: el pilar del aprendizaje exitoso

Tal como se indica en la justificación del presente documento, el Colegio Ruiz Amado es un centro que trabaja para alcanzar la mayor calidad posible en el proceso de aprendizaje. Somos un centro plural en el que se concentran diferentes culturas, lenguas, religiones, etc. Esto obliga, entre otras cuestiones importantes, a trabajar para mejorar el sentimiento de pertenencia, el respeto entre alumnos y docentes, la creación de espacios seguros e inclusivos,

y el desarrollo de acciones que nos proporcionen información sobre lo que piensa y siente nuestro alumnado. Todo esto, junto con muchas otras acciones, será fundamental para evitar que nuestro alumnado se sienta excluido.

Diversos artículos y estudios ponen de manifiesto que el clima escolar, la convivencia y el rendimiento académico están estrechamente relacionados. Tanto es así que, uno de ellos, revelaba que “el clima escolar incidía de un modo mucho más significativo en el rendimiento académico de los alumnos que los recursos materiales y/o personales” (Casassus, et al., 2001). En este sentido, Puerta (2012) en su reseña del libro *Psicopedagogía de las emociones* de Rafael Bisquerra, destaca que es importante hacer hincapié en que la educación emocional es parte esencial en el desarrollo de nuestros alumnos y el modo en que se adaptan a la sociedad en la que deberán desarrollarse en el futuro, por tanto, el trabajo para mejorar las habilidades emocionales será fundamental para potenciar el bienestar emocional de los educandos.

En esta misma línea, Banz (2008) afirma que una buena convivencia conllevaría efectos positivos en alumnos y personal de los centros educativos. Algunos de estos efectos pueden ser: reducción del absentismo escolar, disminución de conductas perjudiciales para la convivencia (violencia y agresividad), e incluso disminución de situaciones de exclusión (bullying, acoso, etc.).

2.1.2. Protocolos de convivencia

Los protocolos de convivencia nos permiten regular aquellas situaciones que se dan en los centros educativos en los que se detecta algún tipo de violencia y/o conflictos (Mineduc, 2019).

Para fomentar la autonomía de la institución educativa los centros están obligados a implementar medidas que promuevan una convivencia positiva en el entorno escolar (Decreto 102/2010, 2010). Para brindar una respuesta a esta obligación normativa, y teniendo en cuenta la diversidad del alumnado que asiste a nuestro centro, será esencial que el proyecto de convivencia que se elabore esté alineado con las competencias clave establecidas en el Decreto 175/2022, de 27 de septiembre. En particular, este proyecto se apoyará en la competencia ciudadana, que impulsa la creación de una cultura de convivencia basada en el respeto, el diálogo y la participación activa.

De modo que la elaboración de un protocolo de convivencia que nos ayude a fomentar el respeto, la empatía y la prevención del acoso responde a dos necesidades principales: proporcionar al centro y a todos los que cohabitán en él, un marco claro y estructurado que garantice un ambiente de respeto, seguridad y bienestar; y, por otro lado, asegurar que cumplimos con la normativa vigente que regula la educación básica en nuestra comunidad autónoma.

2.2. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y educación

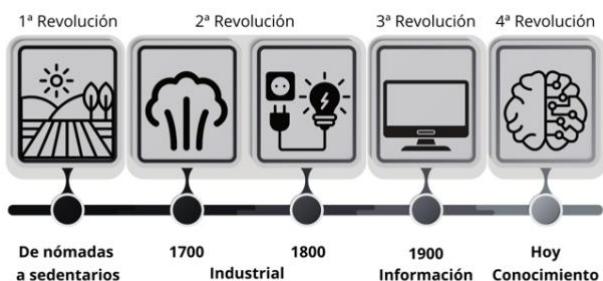
Integrar de un modo eficiente las herramientas tecnológicas en el aula no solo es esencial para enriquecer el proceso educativo, sino que también representa un gran paso hacia la transformación de la educación.

2.2.1. Transformación digital en la educación: retos y oportunidades

Ejercer la docencia y asumir diferentes responsabilidades en el centro ha permitido participar en su vida desde diversos roles, lo que ha facilitado un conocimiento profundo de su identidad, deficiencias y fortalezas. En este contexto, el desarrollo de la labor de coordinación digital ha permitido observar el grado de uso de la tecnología en las diferentes tutorías y cómo se aprovecha para enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A pesar de lo que se pueda pensar, actualmente no nos encontramos en una era de cambios, sino que nos encontramos en un cambio de era (Prats, 2022). Este mismo autor defiende, en su libro "Vivir en digital" que nos encontramos ante una 4^a revolución.

Figura 1: Las revoluciones



Fuente: Prats (2022)

Según la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2020 sobre "Equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares", el 93,2% de la población de entre 16 a 74 años usó Internet durante los tres últimos meses antes

de la realización de dicha encuesta, el 83,1% de los encuestados afirmaron que navegan a diario y el 53,8% de los hombres y mujeres de entre 16 y 74 años compraron online durante el trimestre anterior a la encuesta. Estos datos, ponen de manifiesto que la tecnología está totalmente integrada en nuestro día a día y que convivimos con normalidad con ella. Por tanto, los centros educativos, lejos de obviar tan clara evidencia, deben trabajar para que los alumnos se conviertan en ciudadanos competentes digitalmente. Esto implica que, al dejar la escuela, cada educando deberá poseer las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para utilizar la tecnología de manera eficiente, crítica y responsable.

En este sentido, los centros educativos son los entornos ideales para desarrollar dicha competencia. No obstante, para que esto sea posible, será necesario aplicar cambios profundos a nivel metodológico y en la formación docente, que contribuyan a crear las condiciones necesarias para que se logre.

De acuerdo con los resultados que se extraen del Informe de centro sobre competencia digital, SELFIE (21-22), que nos ofrece una radiografía de la competencia digital del Colegio Ruiz Amado y la práctica en el uso de las TIC, 3 de cada 5 docentes encuestados, considera que es capaz de crear recursos digitales para mejorar el proceso de EA. Por otro lado, 2 de cada 5 manifiestan que se podrían substituir los procesos de evaluación tradicional, por un conjunto de prácticas más amplio, que aproveche la tecnología. Estos datos, ponen de manifiesto que hace falta una transformación, tanto metodológica como de formación para los docentes, con el objetivo que las instituciones educativas puedan adaptarse a la nueva era que antes se comentaba.

2.2.2. Ventajas e inconvenientes de usar la tecnología en educación

Muchos son los aspectos negativos que podemos mencionar sobre la implementación de la tecnología en los centros educativos, como la capacidad de distracción que puede generar, la gran cantidad de información inadecuada disponible en Internet que nuestros alumnos pueden encontrar sin restricciones, la dificultad para contrastar los datos obtenidos y las fuentes, así como otros problemas como el cansancio, el aislamiento y la pérdida de capacidad de concentración, etc. Aunque, no podemos dejar de lado los beneficios que nos ofrecen, como el aumento de la creatividad, el incremento de la motivación, la personalización de los

aprendizajes, el fomento del trabajo colaborativo, etc. Lo más importante es no perderlas de vista si pretendemos una buena integración en las aulas de nuestros centros.

Esta situación requerirá una formación docente adecuada y continua para que estos sean capaces de aplicar metodologías respaldadas por las TIC.

Estas metodologías deben promover un sistema de aprendizaje en el que los alumnos sean suficientemente autónomos que, con la ayuda de un buen acompañamiento docente, guiará a los estudiantes en la construcción de su propio conocimiento y, a su vez, a interpretar el entorno de manera significativa. Así, favoreceremos el desarrollo de sus capacidades y competencias, adaptándonos a las necesidades de la sociedad.

2.3. Evaluación continua

Para alcanzar el objetivo que nos proponemos con relación a la evaluación, es fundamental implementar un sistema de evaluación continua que nos permita llevar a cabo un seguimiento constante de los estudiantes, proporcionándoles retroalimentación personalizada que favorezca su aprendizaje.

2.3.1. Evaluación continua: un enfoque para el éxito educativo

La evaluación, como proceso, nos debe permitir recoger, analizar e interpretar información para valorar si se han alcanzado unos objetivos o metas definidas con anterioridad. Esta, debe ser global, continua y formativa y, además, debe tener en cuenta el proceso de desarrollo y el nivel de logro de las competencias, el avance en todos los procesos de aprendizaje y la diversidad en el modo en que los estudiantes aprenden (Decreto 175/2022, 2022). Esto quiere decir que, los docentes, debemos comprobar que los aprendizajes que alcanzan los alumnos sean continuados durante el tiempo y no únicamente en momentos determinados y, por otra parte, la evaluación debe darnos información de cómo van avanzando los estudiantes, teniendo en cuenta que cada uno avanza a su ritmo, con el objetivo de mejorar.

La evaluación continua es, por tanto, un proceso complejo cuyo principal objetivo es proporcionar información tanto al docente como al alumno, con el fin de acompañar, por un lado, y empoderar al estudiante, por otro, en su propio proceso de aprendizaje. No se trata, tan solo, de asignar una calificación final a cada individuo, sino de crear actividades, situaciones de aprendizaje y demás, que ofrezcan datos valiosos a lo largo del proceso. Esto permite identificar el punto de partida de cada estudiante (evaluación inicial), cómo está

asimilando el aprendizaje y si es necesario hacer ajustes (evaluación formativa) y, por último, se evalúa si ha alcanzado los objetivos al final del proceso (evaluación final), considerando las características y necesidades de cada estudiante.

Aunque la legislación es clara respecto a cómo debe ser la evaluación, en el Colegio Ruiz Amado aún hay docentes que mantienen una visión muy tradicional sobre su enfoque. A través de la experiencia acumulada trabajando con ellos, participando en seminarios y analizando resultados, se ha llegado a la conclusión de que es necesario transformar la evaluación en un proceso continuo, dejando atrás la mera evaluación final.

Este cambio de enfoque se ve respaldado por estudios recientes que demuestran que, tras realizar encuestas y comparar los resultados con las calificaciones académicas de los estudiantes, aquellos que fueron evaluados mediante evaluación continua obtuvieron mejores calificaciones y, por ende, mejores resultados de aprendizaje que los evaluados mediante un proceso más tradicional. Estos resultados podrían deberse a que los estudiantes evaluados mediante un proceso continuado se veían impulsados a esforzarse más, lo que facilitó que los aprendizajes se asentaran mejor y resultaran más significativos para ellos (Capó et al., 2013). En esta misma línea, estudios universitarios refuerzan la idea que la evaluación continua genera una influencia positiva en las calificaciones finales del alumnado, ya que las actividades y pruebas intermedias propuestas, influyen directamente en su proceso de aprendizaje, favoreciendo una mejor y mayor comprensión de los contenidos trabajados (Ortiz et al., 2018).

2.3.2. Instrumentos de evaluación: herramientas para un aprendizaje más personalizado

Un instrumento de evaluación es, según García et al. (2007), una herramienta que nos permite recoger información para medir aquellas cuestiones que consideremos necesarias en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos de estos instrumentos, según Villaseñor y Arellano (2023), son el diario, las listas de cotejo, las escalas de apreciación, las rúbricas, los exámenes con ítems diseñados a manera de tareas auténticas y los portafolios.

Aquino (2022), destaca las siguientes ventajas de usar herramientas de evaluación: permiten evaluar conocimientos de manera clara, facilitan la corrección, conectan teoría con práctica y promueven el trabajo en equipo y habilidades como análisis y planificación.

En este contexto, el centro, ha apostado por implementar metodologías innovadoras, entre ellas la implementación de las TIC, con el objetivo de enriquecer el proceso educativo y preparar a los estudiantes para el futuro. En este sentido, un elemento fundamental de una buena integración de la tecnología en el aula será la evaluación continua, que nos debe permitir hacer un seguimiento detallado del progreso de los estudiantes a lo largo del curso.

Para llevar a cabo esta evaluación, los docentes del centro podemos utilizar diversas herramientas tecnológicas y estrategias pedagógicas que facilitan tanto la retroalimentación constante como el desarrollo de competencias que los alumnos deben adquirir.

Estas herramientas nos permiten no solo evaluar el aprendizaje, sino también adaptar el proceso en función de las necesidades de cada uno de los estudiantes. En la tabla 1 se detallan las herramientas usadas por el centro para llevar a cabo la evaluación continua.

Tabla 1: Herramientas para la evaluación continua

Herramientas tecnológicas	
Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) "Google Classroom"	Gestión del flujo de trabajo entre estudiantes y docentes. Facilitan la creación, entrega, retroalimentación y la recopilación de datos sobre rendimiento estudiantil
Formularios en línea "Kahoot y Google Forms"	Obtención inmediata de información y brinda una retroalimentación instantánea. Los estudiantes pueden reflexionar sobre su progreso
Instrumentos tradicionales	
Rúbricas	Permite, a los alumnos, comprender los objetivos de aprendizaje y los niveles de este
Informe de autoevaluación trimestral	La autoevaluación ayuda al alumnado a reflexionar sobre el proceso y da información, a los docentes, sobre su percepción en relación con el proceso de evaluación
Checklists	Permite verificar la presencia o no de elementos o criterios establecidos previamente
Observación directa (Diario de clase)	Registrar observaciones sobre el comportamiento y rendimiento nos proporciona información para evaluar su progreso

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, implementar la evaluación continua nos ofrece múltiples beneficios que debemos aprovechar. Este sistema no solo facilita un aprendizaje más personalizado y significativo, sino que también favorece que los educadores puedan ajustar sus estrategias pedagógicas personalizando el proceso.

3. Objetivos

A continuación, se presentará el objetivo general del trabajo de fin de máster (TFM) y, posteriormente, los tres objetivos específicos en los que se centrará el documento.

3.1. Objetivo general

- Elaborar un proyecto integral de dirección del Colegio Ruiz Amado.

3.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos propuestos para el proyecto de dirección son los siguientes:

1. Desarrollar una convivencia escolar de calidad para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.
2. Impulsar la integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula.
3. Promover un sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

4. Diagnóstico del centro

Para planificar estratégicamente las próximas acciones en el centro, es necesario hacer un diagnóstico que incluya aspectos de gestión, organización, pedagogía e identidad. Este análisis, a través de un DAFO, evaluará las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del colegio Ruiz Amado, identificando áreas de mejora clave.

4.1. Gestión y organización

4.1.1. Legislación

El Colegio Ruiz Amado es un centro de educación infantil y primaria de titularidad pública que depende de la Generalitat de Catalunya. Esto significa que, además de cumplir con la legislación educativa nacional, establecida por el Ministerio de Educación y Formación Profesional, también está sujeto a las normativas específicas de la comunidad autónoma.

El sistema normativo estatal puede entenderse como una pirámide, donde en la cúspide se encuentra la Constitución Española, la ley fundamental del país, redactada en 1978. En su artículo 27, se enumeran diversos apartados que hacen referencia a la educación, destacando especialmente los apartados 1, 4 y 5. En ellos, se establece que la educación es un derecho universal, gratuito y obligatorio, que los poderes públicos deben garantizar, al mismo tiempo que se promueve la participación de toda la comunidad en su desarrollo.

Un nivel por debajo, se encuentran las Leyes Orgánicas, cuya aprobación requiere la mayoría absoluta del Congreso de los Diputados. Actualmente, la ley educativa vigente en el estado español es la Ley Orgánica 3/2020, que modifica la Ley Orgánica 2/2006 de Educación (LOMLOE). Con la elaboración de esta ley, se pretendía, entre otras cosas, renovar la ley educativa visibilizando la inclusión educativa, los derechos de la infancia y la atención a la diversidad. La LOE (2006) derogó las normativas educativas anteriores, como la LOGSE, la LOPEG y la LOCE, pero mantuvo la LODE, por lo que al ser la LOMLOE (2020) una modificación de la ley de LOE, no hubo alteraciones, en ese sentido. Finalmente, la ley que aún sigue vigente es la Ley orgánica 8/1985, de 3 de julio, que regula el derecho a la educación (LODE), que incluía elementos destacados como la creación del concierto educativo, la libertad de cátedra y la instauración del Consejo Escolar del Estado.

Por lo que a las leyes educativas autonómicas se refiere, estas fueron transferidas al Gobierno de la Generalitat mediante un real decreto en 1980, lo que permitió asumir la responsabilidad de la gestión y planificación del sistema educativo en la región. Sin embargo, no fue hasta 2009 que se redactó la primera Ley de Educación de Cataluña (LEC), que se mantiene vigente.

Tabla 2: Legislación de la comunidad de Cataluña

Legislación de la comunidad que rige el funcionamiento del Colegio Ruiz Amado
Ley 12/2009, de 10 de julio, de educación (LEC)
Decreto 175/2022, de 27 de septiembre, de ordenación de las enseñanzas de la educación básica
Decreto 119/2015, de 23 de junio, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas de la educación primaria
Decreto 102/2010, de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos
Ley 10/2015, de 19 de junio, de formación y cualificación profesionales

Fuente: Elaboración propia

Los constantes cambios en las leyes educativas han tenido un impacto significativo en el sistema educativo. Esta situación ha dificultado la implementación de proyectos a largo plazo y ha provocado incertidumbre en los centros educativos, que nos han llevado a desarrollar la labor educativa realizando continuas adaptaciones, complicando así la consolidación de una propuesta pedagógica coherente y estable.

4.1.2. Localización e infraestructura

El centro, situado en Castelló d'Empúries, provincia de Gerona, en la comunidad autónoma de Cataluña (España) y cerca de la frontera con Francia, atrae a turistas interesados en su riqueza cultural y rural. La comunidad local es diversa, con familias de diferentes orígenes, muchas de las cuales se dedican al turismo, la agricultura y el sector marítimo, lo que provoca un flujo constante de alumnos, ya que muchas familias llegan en busca de trabajo. Este contexto impacta en la dinámica escolar y en las relaciones que se establecen, ya que la diversa procedencia de los estudiantes enriquece la comunidad y convierte al centro no solo en un lugar de aprendizaje, sino también en un reflejo de los habitantes del municipio. Este es uno de los motivos por los que la mejora de la convivencia será fundamental, ya que promover un ambiente de respeto facilitará la integración y el bienestar de todos los alumnos.

El Colegio Ruiz Amado es un centro grande, compuesto por tres edificios que albergan los distintos ciclos de educación infantil y primaria. Su historia comenzó el 29 de julio de 1971, cuando el ayuntamiento adquirió los terrenos, aunque no fue hasta 1975 que el Ministerio de

Educación y Ciencia impulsó su construcción. Desde entonces, el colegio ha experimentado importantes transformaciones: en 1978 se añadió un parvulario para los más pequeños; en 1983 se incorporó un gimnasio; y entre 1988 y 2000 se ampliaron las aulas para atender al creciente número de estudiantes.

En el edificio principal se encuentran los despachos de dirección y administración, el despacho de la administrativa del AMPA, la conserjería, la sala de profesores, una sala de psicomotricidad, el comedor escolar, que cuenta con cocina propia, y la biblioteca, que ha sido rehabilitada y renovada, para convertirse en un espacio dónde realizar múltiples tareas además de leer. En la planta superior de este edificio se encuentran las aulas de ciclo superior, un aula de audiovisuales, el aula de religión, un aula de inglés y dos espacios destinados a la atención a la diversidad: un aula de educación especial y un aula de acogida. También están el archivo y un laboratorio que se pretende rehabilitar para convertirlo en un espacio dedicado al desarrollo de la robótica y otras actividades experimentales.

El edificio de educación infantil, situado detrás del edificio principal, alberga las aulas de I3 e I4, mientras que, en el tercer edificio, encontramos, en la planta inferior, dos aulas de I5 y las cuatro aulas de ciclo inicial y, en la planta superior, encontramos las cuatro aulas de ciclo medio, un aula de educación especial y un aula de educación visual y plástica, recientemente renovada, que ahora es un espacio multisensorial donde los alumnos pueden dar rienda suelta a su creatividad. Finalmente, disponemos de un aula llamada “Multitarea”, donde los alumnos trabajan de forma más autónoma. Junto a este último edificio, se encuentra el gimnasio, que incluye un aula para actividades extraescolares de manualidades y el aula de música.

El centro cuenta con un extenso patio que incluye pistas con canastas y porterías, un huerto escolar y un patio para los alumnos de educación infantil, delimitado con una valla para evitar posibles conflictos con los mayores.

En cuanto a recursos, el centro dispone de diversas aulas para tareas específicas: el aula multitarea, donde los alumnos desarrollan proyectos, realizan investigaciones y participan en actividades grupales; el aula de plástica, llamada Atelier, un espacio creativo equipado con una gran variedad de materiales que permite a los alumnos explorar diferentes técnicas y disciplinas artísticas, fomentando su expresión y creatividad; el laboratorio, que se convertirá en un centro de robótica y experimentación; y un aula audiovisual equipada con un croma que permite a los estudiantes crear sus propias producciones audiovisuales. Todas estas aulas

cuentan con paneles digitales que ayudan a enriquecer el proceso de enseñanza y facilitan la participación e interacción de los estudiantes.

Por otro lado, el centro dispone de 55 iPads, adquiridos hace algunos años. Con estos dispositivos, pretendemos fomentar diferentes competencias de los alumnos ofreciéndoles herramientas que les permitan desarrollarse en un mundo cada vez más tecnológico. Además, con esta medida, también contribuimos a reducir la brecha digital.

Finalmente, el centro ha recibido un ordenador portátil para cada uno de los alumnos de los cuatro cursos de ciclo superior, lo que nos permite que cada estudiante trabaje con su propio dispositivo y siga el ritmo que necesite. Con todos estos recursos digitales, será fundamental ser capaces de integrar la tecnología en el día a día de las aulas.

4.1.3. Organización general

El Colegio Ruiz Amado es un centro de educación infantil y primaria que cuenta con dos líneas en cada uno de sus cursos, lo que suma un total de 18 grupos: 6 en educación infantil y 12 en primaria. Desde hace dos años, la Generalitat de Cataluña ha iniciado un proceso de reducción de ratios en educación infantil, pasando de 25 a 20 alumnos por aula, con el objetivo de facilitar una mayor personalización del aprendizaje. Sin embargo, mientras se implementa esta transición y los grupos de infantil van superando cursos, todos los grupos de primaria mantienen un límite de 25 alumnos por clase. Con el fin de evidenciar la magnitud del centro, presentamos las siguientes tablas:

Tabla 3: Distribución alumnos por cursos

EDUCACIÓN INFANTIL															
	I3 A		I3 B		I4 A		I4 B		I5 A		I5 B				
ALUMNOS	20		20		16		17		18		19				
TOTALES	40				33				37						
EDUCACIÓN PRIMARIA															
	1ºA	1ºB	2ºA	2ºB	3ºA	3ºB	4ºA	4ºB	5ºA	5ºB	6ºA				
ALUMNOS	24	24	25	24	25	25	25	25	23	24	24				
TOTALES	48		49		50		50		47		47				

Fuente: Programación General Anual Ruiz Amado

Tabla 4: Plantilla Colegio Ruiz Amado

	DOCENTES INTERNOS	DOCENTES EXTERNOS
Educación Infantil	7	
Educación Primaria	15	
Educación Física	2	
Educación Musical	1	
Inglés	3	
Religión	1	
Educación Especial	1	
Audición y lenguaje	1	
Aula acogida	1	
Psicóloga (EAP)		1
Trabajadora social (EAP)		1
Administrativa	1	
Conserje	1	
TEI (Técnica educación infantil)	1	
Veladora	3	

Fuente: Programación General Anual Ruiz Amado

Partiendo de los datos aportados anteriormente, es esencial destacar que el buen funcionamiento de los centros educativos es fundamental para garantizar el acceso a la educación en igualdad de condiciones para todas las personas (Cantón, 2014). Por tanto, para poder organizar y gestionar el día a día de un centro educativo, en todas sus dimensiones (administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria), se requieren unas estructuras que aseguren la coordinación eficiente de todos los procesos, facilitando la toma de decisiones y promoviendo una comunicación fluida, que mostramos en la siguiente figura.

Figura 2: Órganos de gobierno



Fuente: Manual acogida nuevos docentes (2023)

Asimismo, para desarrollar la autonomía del centro, tal como establece el Decreto 102/2010, el director debe establecer las estructuras necesarias que garanticen su buen gobierno y funcionamiento, de acuerdo con los demás documentos institucionales, con los que se debe mantener una coherencia y correlación. Esta autonomía no solo se sustenta en la gestión y organización interna, sino que también promueve la participación de toda la comunidad educativa, implicando a familias, alumnado, docentes y personal no docente en la toma de decisiones.

En este contexto, para fortalecer la participación de los docentes, el equipo directivo, bajo la fórmula del liderazgo distribuido, otorga voz a los profesores a través de un organismo adicional llamado Consejo de Dirección (Anexo A). Este órgano tiene como propósito asegurar que el profesorado participe en la toma de decisiones estratégicas, favoreciendo así una gestión más colaborativa y eficaz en el centro. Los integrantes del consejo de dirección son: el equipo directivo, los coordinadores de cada ciclo y el coordinador digital del centro, quien ha adquirido mucha relevancia recientemente debido al aumento de la tecnología en el centro.

Con esta organización se pretende abordar uno de los principales retos que, desde nuestra perspectiva, tenemos por delante: potenciar la participación de todos. Esta vertebración busca asegurar que cada miembro de la comunidad ya sea alumnado, familias o personal docente y no docente, tenga un papel activo en la vida del centro. Asimismo, tal como se indica en el mismo Anexo A, se ha creado un nuevo grupo dentro del organigrama, denominado Consejo de Alumnos. Este organismo se reúne mensualmente con el objetivo de hacer llegar al Consejo de Dirección la voz del alumnado, trasladando sus inquietudes, quejas, consultas, peticiones y propuestas. Con esta iniciativa se persigue generar un espacio de comunicación bidireccional en el que todos son escuchados.

El horario del centro es de 09:00 a 12:30 y de 14:30 a 16:00. Mientras algunas familias están satisfechas, otras han expresado su descontento. Para facilitar la conciliación laboral, ofrecemos un servicio de acogida de 08:00 a 09:00 y un servicio de comedor cada mediodía.

4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios

4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje

Hasta hace poco, los docentes eran los protagonistas del acto educativo, impartiendo clases magistrales que a menudo no consideraban las necesidades de los alumnos. La sociedad ha

cambiado, y en el Colegio Ruiz Amado hemos tratado de modificar nuestras prácticas, situando a los estudiantes en el centro del proceso, convirtiéndolos en lo más importante de este y transformando al docente en un guía que acompaña al alumno durante el proceso.

Es por este motivo, que siempre que es posible, contamos con dos docentes en el aula, lo que nos permite ofrecer una atención más personalizada e inclusiva. En esta misma línea, apostamos por desdobljar grupos a menudo, de modo que, al tener la mitad del grupo, reducimos las ratios y, por consiguiente, se favorece un aprendizaje más personalizado y significativo.

En educación infantil se trabaja por ambientes, aunque esta medida solo afecta al horario de las tardes. Durante las mañanas, los alumnos realizan actividades con su grupo de referencia, en las que trabajan los hábitos, rutinas y aprendizajes en los ámbitos de lengua y matemáticas.

Los ambientes son espacios donde el alumno es el protagonista de su aprendizaje, construyéndolo a través del juego simbólico, la experimentación y la manipulación. El trabajo por ambientes nos permite reducir las ratios, ya que pasamos de los seis grupos de educación infantil a ocho. Esto permite personalizar el aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y mejora la evaluación, ya que los docentes tienen menos alumnos a los que observar y pueden destinar mucho más tiempo a cada uno de ellos.

El planteamiento utilizado en infantil se mantiene durante el primer ciclo de educación primaria. Sin olvidar los contenidos establecidos por el currículo de educación primaria, durante tres sesiones a la semana mezclamos los grupos, esta vez involucrando tan solo a cada uno de los cursos, de modo que pasamos de los dos grupos a tres grupos en cada curso.

Finalmente, en relación con el ciclo medio y superior, aunque las actividades de estos ciclos varíen, debido a que los alumnos tienen acceso a dispositivos digitales, licencias digitales y demás, el fondo de la cuestión permanece inalterable. “Los alumnos deben ser responsables y constructores de su propio conocimiento” (Rocha, 2021), por lo que siguen en el centro del proceso manteniendo una posición de protagonismo.

4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación

Según la Real Academia de la lengua, el término innovación se define como “alterar o mudar algo, introduciendo cambios” (Real Academia Española, s.f., definición 1), pero es imprescindible aclarar que el mero hecho de cambiar las cosas no implicará innovación. Es

decir, para que haya innovación los cambios deben de ser justificados y aportar mejoras. En este sentido, se ha trabajado para la incorporación de cambios orientados a mejorar los procesos educativos de los alumnos, poniendo especial atención al uso de la tecnología y su impacto en el aprendizaje, ya que como se mencionó anteriormente, creemos firmemente que las instituciones educativas son los entornos ideales para desarrollar la competencia digital.

- Proyecto Mobiles.EDU: Proyecto del Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña, asociado a una formación durante dos cursos, que impulsa el uso de dispositivos móviles de un modo totalmente integrado en el aula. Este proyecto se consolidará con la implementación del 1x1 de dispositivos iPad en un futuro, específicamente en el ciclo medio de educación primaria. De ahí que adquiera tanta relevancia el desarrollo del área de mejora número 2, “Integración eficiente de las herramientas TIC en el aula”.
- Ciclo de formaciones para familias: El centro, en colaboración con el Ayuntamiento, participa en un ciclo de charlas para familias que abarcan cuestiones relacionadas con las TIC. Las charlas realizadas el pasado curso, fueron las siguientes (ANEXO B):
 - o “Retos educativos saludables de las tecnologías digitales en infantes y adolescentes: Manual de supervivencia”. A cargo del Dr. M. Ángel Prats.
 - o “Reconectando”: un taller práctico destinado a familias a cargo de la Dra. Sara Malo y la Dra. M. Mercedes Martín.
- Red de competencias básicas: El centro, desde hace varios cursos, participa en la red de competencias básicas, donde diferentes profesionales de diferentes centros reflexionan para transformar la educación y favorecer el aprendizaje.

4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad

Como se ha indicado anteriormente, el Colegio Ruiz Amado es un centro que atiende a alumnos con diferentes características y de distinta procedencia que algunos de ellos, en ocasiones, llegan sin conocer el idioma o las costumbres. Por tanto, identificar precozmente las diferentes problemáticas que estos presentan nos facilita la aplicación de intervenciones personalizadas que se ajustan a sus necesidades específicas, favoreciendo su capacidad de desarrollo (Delgado, 2024). De modo que, será fundamental contar con la organización necesaria para que podamos llevar a cabo acciones que promuevan el enfoque inclusivo que

los centros educativos están obligados a ofrecer. En el Anexo C se muestra la clasificación de las necesidades de apoyo educativo establecidas en el Decreto 150/2017.

Todos los alumnos con necesidades forman parte del grupo de necesidades específicas de apoyo educativo (NEAE). Sin embargo, dentro de este gran grupo, existe un subgrupo específico de alumnos con necesidades educativas específicas (NEE), que incluyen: alumnos con trastornos del aprendizaje y la comunicación, altas capacidades, situaciones económicas desfavorecidas, entre otros. A todos ellos, y a los demás, debemos proporcionar la atención necesaria en función de sus requerimientos específicos. Una vez identificadas las dificultades que presentan los alumnos, es necesario determinar las medidas a implementar para abordar cada caso de manera particular. Estas medidas se clasifican en: medidas y apoyos universales, medidas y apoyos intensivos y medidas y apoyos adicionales (Anexo D).

Por todo ello y, para poder fomentar una atención inclusiva y de calidad (Decreto 150/2017) el centro dispone de profesionales cualificados, internos y externos, que brindan apoyo a los docentes, orientándolos, acompañándolos y asesorándolos cuando lo requieren. Así mismo, tal como se indicaba en el apartado localización e infraestructura, el centro dispone de diferentes espacios en los que atendemos a los estudiantes que presentan algún tipo de necesidad educativa específica.

Para poder coordinar las acciones que afectan a los alumnos con necesidades educativas específicas, el centro cuenta con un organismo llamado CAEI (Comisión de atención educativa inclusiva), mostrado en el Anexo E, que se reúne mensualmente para estudiar aquellos casos que requieran de una atención especial.

La jefa de estudios se encarga de liderar y coordinar la CAEI, que se constituye como el órgano responsable para abordar los casos específicos relacionados con la diversidad del alumnado. Este equipo está formado por los coordinadores de ciclo, las maestras de educación especial, audición y lenguaje, aula de acogida, y dos profesionales externas del Equipo de Asesoramiento Psicopedagógico (EAP): una psicóloga y una trabajadora social. En esta comisión, se organiza el funcionamiento de la atención a la diversidad, se planifica el calendario de intervención a alumnos, priorizando aquellos con mayores dificultades, se establecen protocolos de respuesta y se realiza un seguimiento continuo de los casos.

4.2.4. Convivencia

El currículo nos proporciona un marco normativo que permite fomentar la convivencia escolar a través de la definición de objetivos y directrices claras, que dirigen la acción educativa hacia la creación de un entorno que impulse el respeto y la cooperación. Estos aspectos impulsan la capacidad de ponerse en el lugar del otro, facilitan una comunicación clara y promueven la resolución colaborativa de conflictos, etc. (Posso, et al., 2023)

Así mismo, la normativa, establece que todos los centros educativos deben tener un Proyecto de convivencia en el marco de referencia del Proyecto Educativo de Centro. Los objetivos que persigue este documento están relacionados con el fomento de la participación y el compromiso, el impulso de relaciones saludables, la garantía de equidad en el sistema educativo, y la promoción del diálogo y la mediación. Todo esto busca que la paz y la no violencia sean la nota predominante (Resolución ENS/585/2017).

En consecuencia, el proyecto educativo del centro refleja lo que establece el currículo a través de la definición de los objetivos propios de la institución. Uno de estos objetivos es promover un ambiente de convivencia adecuado en el que se puedan resolver los conflictos mediante el diálogo, garantizando que cada miembro de la comunidad educativa pueda ejercer sus derechos y cumplir con sus deberes. Este proyecto debe favorecer la gestión de la convivencia en el centro, recogiendo los valores y normas de este y las consecuencias que se deriven de realizar actos que vayan en contra de la buena convivencia en el centro (Solera y Arioso, 2015). Es, por tanto, responsabilidad del equipo directivo convertir cualquier planteamiento estratégico, en este caso la elaboración de un plan de convivencia que fomente un buen clima escolar, en ejecución operacional (Salvat, 2013).

Como se desprende del Proyecto Educativo del Centro (PEC), el Colegio Ruiz Amado es un centro que promueve el diálogo y el respeto hacia las diversas identidades que conviven en él. No obstante, como resultado de la gran diversidad presente en el centro y la llegada constante de nuevos estudiantes, a menudo se viven situaciones que debemos evitar: conflictos entre alumnos, especialmente en el horario de comedor; problemas entre docentes y alumnos; situaciones complicadas con las familias, etc. Esto hace que el problema de la convivencia sea una de las cuestiones a las que, como equipo directivo y, por ende, como equipo docente, debemos responder con mayor determinación.

Por todo lo anteriormente comentado, se ha creado la comisión de convivencia, coeducación y bienestar (COCOCBE), que es la responsable de elaborar un plan de convivencia que garantice la promoción de un buen clima de convivencia, el respeto, y demás. Esta comisión se reúne semanalmente y es la encargada de revisar en profundidad y actualizar el Proyecto de Convivencia, las normas de organización y funcionamiento del centro (NOFC), en donde se enmarca dicho proyecto de convivencia.

4.2.5. Aspectos identitarios

Escoger el centro educativo en el que nuestros hijos van a pasar los primeros años de su vida puede ser, en ocasiones, una decisión muy compleja de tomar que genera, a su vez, inquietud y preocupación en las familias. Para poder tomar una decisión tan trascendental en la educación de los niños y niñas, las familias suelen tener en cuenta, como elementos positivos, motivaciones de carácter educativo, como, por ejemplo, el Proyecto Educativo de Centro y la proximidad al mismo. No obstante, lo que puede ser determinante a la hora de elegir y hacer inclinar la balanza hacia uno u otro lado, es la composición social de la institución, tanto a nivel de alumnado y familias, como de profesorado (Alegre y Benito, 2012).

De modo que, más allá del Proyecto Educativo de cada uno de los centros, que puede variar, pero mucho en lo que a currículo se refiere, llegamos a la conclusión de que la composición social de los centros puede afectar a la voluntad de pertenecer a una u otra institución y, por tanto, es posible que sea determinante a la hora de que las familias se decanten por nuestro centro. Esto es así porque, según Maslow (tal como se cita en Angarita, 2007), pertenecer a un grupo de iguales con el que exista una cierta conexión influye de manera muy significativa en el bienestar emocional y social de las personas.

Por las aulas del Colegio Ruiz Amado, han pasado diversas generaciones, padres y madres y ahora hijos, lo que ha hecho que la historia del centro esté fuertemente unida a la del municipio y a la comunidad. Además, somos un colegio que apuesta por el trilingüismo, muy comprometido con la lengua de nuestro territorio, con una clara vocación por la innovación tecnológica y la sostenibilidad. En este sentido, las herramientas que utilizamos para proyectar nuestra imagen al exterior son las redes sociales y la página web del centro (Anexo F). Con ellas, mostramos todo lo que se realiza dentro de las paredes de la institución, acercando a las familias a aquellas actividades que no pueden ver. También mostramos proyectos, salidas e iniciativas; en definitiva, todo aquello que refleja la imagen del colegio.

No obstante, momentos como el de la pandemia, han modificado las relaciones sociales, observándose un aumento del aislamiento, el individualismo, etc. Esto resalta que, pese al compromiso con la misión, visión y valores del centro, aún queda camino por recorrer debido a que aún contamos con docentes que cumplen solo con lo imprescindible y familias que no se sienten identificadas ni vinculadas al colegio.

4.3. Áreas de mejora

Tras analizar el centro, se realiza un análisis DAFO (Figura 3), identificando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que servirá para definir áreas de mejora y las acciones necesarias para su desarrollo.

Figura 3: Análisis DAFO colegio Ruiz Amado



Fuente: Elaboración propia

El análisis anterior muestra las fortalezas que debemos aprovechar para optimizar recursos y ventajas, facilitando el logro de nuestros objetivos. Así mismo, existen amenazas y debilidades a las que debemos responder para alcanzar la calidad educativa que nos acerque a la excelencia. Una vez realizado el análisis, se proponen tres áreas de mejora para desarrollar este proyecto: mejorar la convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso; conseguir una integración eficiente de las TIC en el aula y mejorar el sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

5. Organización y recursos

5.1. Estilo de liderazgo

En el Colegio Ruiz Amado siempre se ha apostado por un liderazgo que tenga en cuenta a las personas, un liderazgo donde el líder fomenta la participación y tiene en cuenta la opinión de los demás, aunque estén por debajo suyo, y aboga por la toma de decisiones conjunta, etc. (Jiménez y Villanueva, 2018). Con el paso del tiempo, hemos visto que este tipo de liderazgo democrático (Anexo G) tiene inconvenientes que no permiten que la institución avance a buen ritmo: la toma de decisiones es lenta, se crean conflictos cuando no hay unanimidad, etc. Entonces, debemos cambiar para alcanzar niveles óptimos de calidad.

El liderazgo se ha convertido en un elemento clave que impacta positivamente en el rendimiento de las organizaciones educativas y, por tanto, en la consecución de los aprendizajes por parte del alumnado (Vilchez, 2024), lo que nos debe conducir hacia un modelo de educación de calidad.

Aunque parece existir un cierto consenso en que las funciones que se deben empeñar en un cargo directivo en el ámbito educativo incluyen tanto el liderazgo como las tareas administrativas (Martín 2007), la definición anterior adquirirá una u otra dimensión, en función del modelo de la gestión escolar que se aplique. En la misma línea Albornoz y Pulido (como se cita en Arocho, 2010), manifiestan que el concepto calidad puede tener distintas acepciones en función del individuo que lo interprete. Cada enfoque tendrá en cuenta diferentes indicadores, según las particularidades de cada persona, que evaluaran la presencia de calidad en el sistema.

Para que un líder educativo alcance los niveles de calidad y excelencia necesarios, este debe estar en posesión de algunas competencias que le ayudaran a que la gestión de la organización mejore. Según Medina y Gómez (2012) estas competencias son:

- Competencias humanas: Favorecen la colaboración entre la dirección y el resto de la comunidad educativa dirigida a conseguir una cultura de centro innovadora. Este líder posee habilidades sociales, empatía, cooperación, honestidad, confianza, autocrítica, etc.

- Competencias de gestión: Capacidad para saber escoger a las personas adecuadas, saber delegar, establecer criterios y objetivos claros, etc.
- Competencias técnicas: Implican conocimiento de la legislación y normativa, fomentar el uso de las TIC y potenciar la enseñanza de diferentes lenguas, etc.

Por todo lo mencionado previamente, se optará por un liderazgo distribuido. Este enfoque involucra a varias personas, según sus cualidades, en la realización de tareas propias del líder, además de las suyas, lo que fomenta el desarrollo de actitudes de liderazgo en beneficio de la institución (Longo, 2008). En este sentido, los docentes que asuman el rol de coordinador de las distintas comisiones (Estrategia digital, Convivencia, Escuela, Biblioteca y Ambientes) serán los responsables de liderar las diferentes actuaciones y proyectos que se proponen, tanto en el PEC como en la PGA. Trabajar de este modo descentralizará la toma de decisiones y nos permitirá ser mucho más eficaces y eficientes.

5.2. Atención específica a la organización y los recursos

En este epígrafe se desarrollarán las áreas de mejora detectadas en el análisis realizado en los apartados anteriores. Cobrarán especial atención los recursos con los que se va a contar, ya que de ellos puede depender la viabilidad de las acciones propuestas, siendo un elemento condicionante que permita que algunas puedan ser implementadas o no, por falta de recursos.

Mediante el enfoque del liderazgo distribuido se repartirán las tareas entre los diferentes profesionales con capacidad de influir en las prácticas educativas (Maureira, et al., 2016) para asegurar el éxito de las actuaciones realizadas, pudiéndose alcanzar los objetivos propuestos.

5.2.1. Área de mejora 1. Convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.

Se define esta área de mejora debido al incremento en número e intensidad de los problemas de convivencia. Además, está relacionada con el objetivo número 1: “Desarrollar la convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso”. Para alcanzar el objetivo, se realizarán diferentes actividades que, en su conjunto, deben servir para crear un ambiente de respeto mutuo y fortalecer los valores de una buena convivencia.

El primer paso en la implementación de esta mejora será el de desarrollar un plan estratégico que incluya todas las medidas para la mejora de la convivencia. A continuación, deberemos

realizar un diagnóstico específico que nos aporte información sobre cuál es la situación actual en relación con la convivencia. Esto incluirá la aplicación de encuestas a los alumnos sobre convivencia, consultas a las familias en las reuniones de inicio de curso sobre su percepción de la convivencia, la recopilación de datos de todos los conflictos ocurridos en el centro durante los cursos anteriores, con el objetivo de identificar patrones de conductas contrarias a la convivencia y la revisión de la normativa del centro con el fin de identificar posibles elementos que necesiten ser ajustados o modificados para mejorar la convivencia escolar.

Para consolidar el cambio, se realizará una formación docente sobre mediación y gestión emocional, se organizarán talleres y charlas para toda la comunidad educativa, sobre educación emocional y prevención del acoso y se promoverán unas jornadas que traten sobre la diversidad y la inclusión. Es importante diversificar actuaciones, ya que, como señalan Escudero et al. (2018), los contenidos de los programas de formación son tan solo un aspecto de los muchos factores que se deben tener en cuenta a la hora de adquirir ciertas competencias y actitudes necesarias para enfrentar las responsabilidades derivadas de la labor docente.

Una vez recopilada toda la información se procederá a la actualización de la normativa del centro elaborando un Plan de convivencia que incluya medidas efectivas de prevención y respuestas ante cualquier tipo de conducta contraria a la convivencia y un decálogo por parte de los estudiantes, en el que se incluyan los valores y las normas de convivencia acordados por los estudiantes.

Durante todo el proceso será fundamental garantizar la transparencia, mostrando tanto las actuaciones realizadas como los resultados obtenidos, con el objetivo de mantener informada a toda la comunidad educativa.

Como última actividad deberemos evaluar los resultados obtenidos con la implementación del plan de convivencia, con lo que se revisarán y analizarán los efectos y las medidas implementadas, con el objetivo de realizar ajustes o modificaciones si fuera necesario.

5.2.1.1. Cronograma de los planes de actuación previstos

Tabla 5: Cronograma de planes de actuación para mejorar la convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.

Actividades	Responsable	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo								
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
1. Desarrollo del plan estratégico para elaborar el plan de convivencia	Equipo Directivo	■	■	■	■																																					
2. Elaboración de un diagnóstico																																										
2.1. Aplicación de encuestas anónimas de alumnos	Coordinador COCOBE	■																																								
2.2. Organización de reuniones con las familias al inicio de curso	Tutores de cada grupo		■	■	■	■																																				
2.3. Análisis de datos históricos de incidentes para detectar patrones	Comisión Convivencia		■	■																																						
2.4. Revisión de la normativa para detectar elementos de mejora	Equipo Directivo	■	■																																							
3. Formación continua al profesorado																																										
3.1. Formación docente sobre mediación y gestión emocional	Coordinación académica						■	■																																		
4. Sensibilización comunidad educativa																																										
4.1. Organización de charlas sobre el acoso escolar y conductas suicidas	Coordinación académica						■	■	■	■																																
4.2. Organización de talleres de educación emocional	Coordinación académica						■	■	■	■																																
4.3. Organización de jornadas de diversidad e inclusión	Coordinación académica							■	■																																	
5. Elaboración normativa de centro																																										
5.1. Elaboración Protocolo de convivencia	Comisión convivencia																	■	■	■	■																					
5.2. Elaboración decálogo de convivencia de los alumnos	Comisión convivencia																																									
6. Difusión de las actuaciones y resultados	Equipo directivo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																													
7. Evaluación resultados plan de convivencia	Equipo directivo																																									

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2. Recursos necesarios

La convivencia en los centros educativos es una cuestión muy presente en el día a día de las instituciones, que genera nerviosismo debido a que las personas y las relaciones que se establecen entre ellas son complejas (Gómez y Agramonte, 2022). Por este motivo habrá que escoger muy bien a las personas que deberán liderar este plan.

5.2.1.2.1. Humanos

La Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia, en su preámbulo indica que: “La lucha contra la violencia en la infancia es un imperativo de derechos humanos” en su artículo 35 se indica que todas las instituciones educativas que tengan estudiantes menores de edad están obligadas a contar con una persona encargada del bienestar y la protección de los alumnos. Esta persona trabajará bajo la dirección o supervisión del responsable del centro educativo. Además, la Resolución ENS/585/2017 establece que los centros educativos deberán crear una comisión de convivencia que deberá, entre otras cosas, programar, ejecutar y hacer el seguimiento del Plan de convivencia del centro.

Esta comisión estará formada por diferentes profesionales del centro con formación y aptitudes relacionadas con la convivencia escolar. Así, el coordinador/a de dicha comisión recibirá formación específica para poder desarrollar las funciones que se deriven de su cargo.

Tabla 6: Recursos humanos

Actividad	Recursos humanos
Elaboración del diagnóstico en los términos anteriormente indicados y la elaboración del Plan de Convivencia	Comisión Convivencia (5 docentes, con formación específica en convivencia y docente de educación especial). Supervisión del director. Además, contaremos con los tutores de cada grupo
Formación continua al profesorado sobre mediación y gestión emocional	Sigues TU; profesionales que dependen de la Consejería de Salud
Charlas sobre el acoso escolar e inclusión	Profesionales externos expertos en acoso proporcionados por el Centro de recursos pedagógicos de la zona (CRP)
Talleres de educación emocional para toda la comunidad educativa	Proyecto Camina. Profesionales externos (CRP)
Formación específica para alumnos sobre el Bullying	“Mossos d’Esquadra”
Charlas sobre prevención de bullying y acoso escolar y sus efectos a la comunidad educativa	Psicólogo CAP (Centro atención primaria)
Charlas a docentes sobre prevención de conductas suicidas	Psicóloga EAP

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2.2. Materiales y económicos

Los únicos recursos necesarios para desarrollar esta primera área de mejora serán materiales, ya que todas las actividades cuentan con una subvención del Departamento de Educación de la Generalitat o el Departamento de Salud de la Generalitat (Dip Salut). Las charlas efectuadas por los “Mossos d’Esquadra” (Policía Autonómica), las psicólogas del CAP y del EAP, tampoco tienen coste alguno, debido a que son actividades que penden del Plan Educativo de Entorno. Dicho plan es un proyecto de cooperación entre diferentes agentes de la comunidad educativa que pretende fomentar actividades más allá del ámbito escolar.

Recursos materiales:

- Charlas (Mossos Esquadra, Psicólogas del CAP y del EAP): Equipamiento digital de proyección y un espacio que puede ser en el mismo centro o cualquier otro cedido por el Ayuntamiento de la población.
- Formación docente realizada por Dip Salut (Sigues tu): Aula del centro y equipamiento digital para proyectar presentaciones.
- Talleres de educación emocional (Proyecto Camina): Aula del centro, dispositivos electrónicos de los estudiantes, cartulinas grandes proporcionadas por el centro y material escolar (rotuladores, lápices, tijeras...).
- Redes sociales y página web del centro: Estos recursos serán fundamentales para hacer una buena difusión, tanto del proyecto como de las actuaciones que se han ido realizando. Esto nos ayudará a dar más impulso, si cabe, y a promover el cambio.

5.2.2. Área de mejora 2. Integración eficiente de las herramientas TIC en el aula

Esta área de mejora está directamente relacionada con el objetivo 2: “Fomentar la integración eficiente de herramientas tecnológicas en el aula”. Para lograrlo, es necesario abordar dos aspectos clave como la formación continua del personal y la adquisición de los dispositivos tecnológicos. Abordar estos dos aspectos nos ayudará a alcanzar los objetivos establecidos.

El primer paso en la implementación de esta mejora será el de desarrollar un plan estratégico que incluya todas las medidas que se adoptarán para conseguir el objetivo de integrar las herramientas tecnológicas en las aulas de un modo eficiente. A continuación, igual que en el área de mejora anterior, deberemos elaborar un diagnóstico que nos permita recoger información relacionada con los siguientes elementos: nivel de dominio de dispositivos por

parte de los docentes y alumnos, capacidad de “enriquecer” el proceso de aprendizaje mediante herramientas tecnológicas y opinión sobre la calidad y la cantidad de dispositivos en el centro. Para obtener esta información, se aplicarán encuestas a docentes y alumnos. Además, se actualizará el inventario TIC del centro y se revisará el estado de la Red WIFI. Esto nos brindará información del punto en el que nos encontramos con relación a las TIC y su uso.

Posteriormente, y con el objetivo de abordar la cuestión de la competencia digital docente, se propone realizar una formación con un “Partner de Apple” que ofrecerá herramientas al profesorado en el uso de los dispositivos a nivel procedural. Esta formación se acompañará de la organización de sesiones de mentoría, donde docentes con un mayor dominio de los dispositivos podrán guiar y acompañar a docentes que hayan mostrado inseguridad. Para garantizar una buena capacitación docente, también se organizarán claustros pedagógicos donde se compartirán buenas prácticas de profesores que usen los dispositivos en el aula con normalidad. Finalmente, se continuará con las charlas dirigidas a las familias, en las que se les informará sobre el uso de los dispositivos en el centro, la metodología de trabajo, y sobre cómo pueden acompañar a sus hijos desde casa.

Después de realizar el diagnóstico y el inventario de dispositivos, se propone renovar aquellos que hayan quedado obsoletos y adquirir otros nuevos, los cuales se financiarán con las cuotas de las familias en concepto de Material TIC (que se abonan a principio de curso). Antes de acordar qué es necesario adquirir, se elaborará un presupuesto que se ajuste a la partida correspondiente.

Tras finalizar la formación, y como último paso, se trabajará en la creación de recursos y contenidos digitales. Durante este proceso, se contará con el acompañamiento del “Partner de Apple”, quien brindará asesoramiento para su elaboración. Como se ha comentado con anterioridad, se elige Apple por sus ventajas de accesibilidad (Anexo H), que facilitan el uso del dispositivo a diferentes usuarios, por su capacidad para fomentar la creatividad a través de diferentes herramientas y las aplicaciones de diseño, y por su durabilidad, que asegura una vida útil mucho más prolongada y fiable. Por ello, con este dispositivo, se busca alcanzar el 1x1 digital en ciclo medio.

Finalmente, será fundamental que hagamos una difusión, tanto del proceso como de los resultados obtenidos. En este sentido, realizar una buena evaluación aportará información para poder tomar futuras decisiones y/o realizar ajustes.

5.2.2.1. Cronograma de los planes de actuación previstos

Tabla 7: Cronograma de la Integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula.

Actividades	Responsable	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo																	
		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana		Semana																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4														
1. Desarrollo del plan estratégico para elaborar el plan TAC	Equipo Directivo	■	■	■	■																																														
2. Elaboración de un diagnóstico																																																			
2.1. Aplicación de encuestas anónimas de alumnos	Coordinador EDC	■																																																	
2.2. inventario dispositivos TIC	Comisión EDC		■	■																																															
2.3. Revisión estado red WIFI	Coordinador EDC					■																																													
3. Formación continua																		■	■		■																														
3.1. Formación al profesorado sobre dispositivos, Apps y elaboración de contenido	Coordinación académica									■	■																																								
3.2. Sesiones de mentoría docente	Coordinación académica																							■																											
3.3. Claustros pedagógicos	Coordinación académica									■													■																												
3.4. Charlas para familias	E. Directivo										■												■																												
4. Adquisición dispositivos																																																			
4.1. Presupuesto y adquisición dispositivos	E. Directivo																							■	■																										
5. Creación de contenidos																																																			
5.1. Creación de un repositorio de actividades, por ciclo	Coordinación académica																	■	■																																
5.2. Elaboración de material didáctico digital	Coordinación académica																		■																																
6. Difusión de las actuaciones	E. Directivo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
7. Evaluación resultados plan TAC	E. Directivo																							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2. Recursos necesarios

Para abordar un plan de mejora destinado a la integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula, será necesario contar con un equipo de expertos que nos proporcione los conocimientos y habilidades de las que no disponemos, así como de un acompañamiento que guíe y oriente a los docentes con un menor dominio de las herramientas TIC. Esto les dará seguridad y les evitará miedos innecesarios. Además, será necesario contar con una partida presupuestaria que permita hacer frente a todos los gastos derivados de la implementación de este plan.

5.2.2.2.1. Humanos

Tabla 8: Recursos humanos

Actividad	Recursos humanos
Empresa que revisará el estado de la red WIFI y en el caso que sea necesario, hará las actuaciones pertinentes	Empresa externa (Telefónica)
“Partner” educativo de Apple que realizará la formación para el profesorado	Formación docente (SEMIC)
Se realizará un ciclo de charlas para las familias que las acerque a los dispositivos y les de información sobre cómo usar la tecnología en sus casas, cómo acompañar a sus hijos/as, brindarles consejos, etc.	Charlas para familias realizadas por expertos en TIC y TAC
Una formadora de la empresa SEMIC será la encargada de acompañar al claustro durante el proceso de creación de contenido. Su labor será de soporte	Creación de contenido (SEMIC)
Encargados de realizar el mantenimiento de los dispositivos	Técnicos del Departamento de Educación

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2.2. Materiales y económicos

Como se ha mencionado anteriormente, el centro cuenta con una partida que se destina íntegramente a la inversión en tecnología y sus derivados. Durante los últimos cursos, se han adquirido paneles interactivos, equipos de sonido, material para un aula multimedia, entre otros. Por lo tanto, creemos que el centro está bien equipado tecnológicamente.

Recursos materiales:

- Formación docente realizada por SEMIC: Aula del centro y equipamiento digital para proyectar presentaciones.
- Sesiones de mentoría y claustros pedagógicos: Aula del centro y dispositivos para los docentes.

- Charlas para familias: Aula del centro con equipamiento digital para poder proyectar presentaciones. Aunque, lo mejor sería contar con un espacio que pueda ceder el Ayuntamiento que cuente con proyector y ordenador.
- Elaboración y creación de contenido: Dispositivos electrónicos del centro.
- Redes sociales y página web del centro: Estos recursos serán fundamentales para hacer una buena difusión, tanto del proyecto como de las actuaciones que se han ido realizando. Esto nos ayudará a dar más impulso, si cabe, a promover el cambio.

Recursos económicos:

Las familias hacen una aportación económica, por cada alumno escolarizado, de diez euros cada una. Si consideramos que el centro cuenta con 401 alumnos, disponemos de aproximadamente 4.000 euros.

El centro cuenta con 55 iPads, y todos ellos, excepto 1, están en perfecto estado, por lo que solo será necesario comprar uno. Por otro lado, cada año hay que comprar las licencias de cada dispositivo, que tienen un valor de 5 € cada una.

Además, es necesario hacer frente a las charlas y la formación dirigidas a las familias, las cuales deben ser impartidas por profesionales de reconocida reputación. Finalmente, hay que financiar las formaciones y el asesoramiento de los profesionales de SEMIC, por tanto, en este apartado es en el que habrá que invertir más.

- Adquisición de un iPad: 400 euros aproximadamente (precio de mercado). Por el hecho de ser una institución educativa, contamos con descuentos que reducirán su precio.
- Licencias 55 iPads: 5 € por cada una de ellas, por tanto 275 euros.
- Formación docente: 2000 euros con los que se financiará la formación y el asesoramiento que se desprende de esta.
- Charlas para familias: Se contacta con 3 doctores expertos en la materia y se pactan 400 euros para cada uno.

La suma de todos los gastos previstos para el desarrollo de esta área de mejora será aproximadamente de unos 3.875 €.

5.2.3. Área de mejora 3. Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

Se opta por esta área de mejora debido a que los resultados educativos de los alumnos han experimentado un ligero descenso, por un lado y por otro se ha observado que los alumnos con necesidades educativas especiales tienen dificultad para seguir con los aprendizajes. Además, esta área tiene relación con el objetivo específico número 3: “Promover un sistema de evaluación continua que proporcione retroalimentación constante a los estudiantes”.

Empezaremos realizando un plan estratégico que nos permita priorizar aquellas actuaciones que serán necesarias para la consecución del objetivo ya mencionado. A continuación, para afrontar el diagnóstico, se aplicarán encuestas a los docentes para conocer qué herramientas utilizan para evaluar al alumnado. Así mismo, los alumnos también contestarán una encuesta para expresar su percepción sobre el proceso de evaluación y la información que reciben del mismo. Y, finalmente, para cerrar el apartado del diagnóstico, se realizarán observaciones en el aula que nos permitan identificar posibles deficiencias y/o carencias relacionadas con la evaluación.

Posteriormente a la realización del diagnóstico, se propone realizar una formación que brinde a los docentes herramientas que les permitan revisar sus métodos de evaluación y actualizar los procedimientos, ofreciéndoles nuevas opciones, especialmente herramientas TIC. Esta capacitación se acompañará de claustros pedagógicos, donde se revisarán las herramientas que utilizan los docentes y se consensuarán aquellas que se utilizarán para unificar criterios. Estos claustros pedagógicos, también servirán para elaborar material de evaluación. Organizados por ciclos, los docentes elaboraran rúbricas que permitan evaluar a los alumnos centrándose, entre otras cosas, en que estas les aporten la información necesaria. Se opta por esta actividad porque hace tiempo que se viene observando que es un punto débil del proceso de evaluación.

Para terminar el proceso en el que deberemos implementar un sistema de evaluación que aporte información constante a los alumnos, deberemos informar a la comunidad educativa de las actuaciones realizadas y una vez creamos que hemos terminado el proceso, evaluarlo, con el objetivo de obtener información que nos permita hacer modificaciones en el caso que sean necesarias.

5.2.3.1. Cronograma de los planes de actuación previstos

Tabla 9: Cronograma del sistema evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

Actividades	Responsable	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Elaboración de un plan estratégico para mejorar el sistema de evaluación	Equipo Directivo																																				
2. Elaboración de un diagnóstico	Equipo Directivo																																				
3. Elaboración de un diagnóstico																																					
3.1. Encuestas a los docentes	Coordinación académica																																				
3.2. Encuestas a los alumnos	Tutores de cada curso																																				
3.3. Observación en el aula	Coordinación académica																																				
4. Formación continua																																					
4.1. Formación al profesorado sobre currículo y evaluación	Coordinación académica																																				
4.2. Formación herramientas TIC	Coordinación EDC																																				
5. Revisión y elección herramientas y creación																																					
5.1. Claustros pedagógicos	Coordinación académica																																				
5.2 Creación de un repositorio de rúbricas y modelos	Coordinación académica																																				
7. Difusión de las actuaciones	Coordinación académica																																				
8. Evaluación resultados plan	E. Directivo																																				

Fuente: Elaboración propia

5.2.3.2. Recursos necesarios

Los recursos necesarios para desarrollar esta área de mejora serán, al igual que en la primera, únicamente materiales, ya que los humanos vendrán dados por el Centro de Recursos Pedagógicos y no se requerirá de gasto alguno.

5.2.3.2.1. Humanos

Tabla 10: Recursos humanos

Recursos humanos	Actividad
Formadores currículo y evaluación	Des del CRP (Centro de recursos pedagógicos) se proporcionará el profesional que lleve a cabo esta formación
Formadores TIC	Des del CRP se proporcionará el profesional que lleve a cabo esta formación

Fuente: Elaboración propia

5.2.3.2.2. Materiales y económicos

El Centro de Recursos Pedagógicos de la zona en la que se ubica el centro nos proporcionará toda la ayuda necesaria para llevar a cabo las acciones previstas. El CRP, por tanto, subvencionará las formaciones y asumirá los gastos del o de los formadores. Esta es una práctica habitual que los centros públicos usamos a menudo.

Recursos materiales

- Diagnóstico: El diagnóstico se realizará mediante formularios, de modo que se necesitarán los ordenadores de los alumnos y los docentes.
- Formaciones currículo y evaluación: Para llevar a cabo las formaciones será necesario disponer de un espacio con material tecnológico para poder proyectar y los ordenadores de los docentes.
- Formaciones TIC: Aula en la que sea posible proyectar y ordenadores de los docentes.

6. Evaluación y seguimiento

Para valorar si las actuaciones propuestas están logrando avanzar en la mejora de las áreas identificadas, será esencial implementar procedimientos de seguimiento que nos permitan monitorear y evaluar dichas acciones. Estos procedimientos deben garantizar su correcta ejecución y facilitar la detección de aspectos que requieran ajustes o mejoras. Además, será necesario definir indicadores de logro específicos para cada criterio de evaluación, los cuales proporcionarán información precisa sobre el grado de consecución de los objetivos establecidos. Así, podremos medir el impacto de las medidas adoptadas y comprobar si se están alcanzando los resultados esperados.

6.1. Área de mejora 1. Convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso.

6.1.1. Procedimientos de seguimiento

Para realizar el seguimiento de la efectividad de actuaciones que se van implementando para mejorar la convivencia escolar, se proponen los siguientes procedimientos.

- Se realizarán análisis cada trimestre de los datos recopilados sobre los conflictos que se dan en el centro y se comparán con los resultados obtenidos en el diagnóstico para observar tendencias y cambios.
- Se aplicarán encuestas a estudiantes y docentes que reporten información sobre la percepción del bienestar y la convivencia de cada uno de estos colectivos.
- Se registrará, mediante formularios, la participación y el grado de satisfacción de los docentes en relación con las formaciones. Por otro lado, haremos lo mismo con las charlas y talleres dirigidos a alumnos y familias.
- Implementar reuniones trimestrales con los delegados de cada curso para valorar si el decálogo se está respetando o si por el contrario necesita ajustes.
- La Comisión COCOBE, junto a la dirección del centro, realizará reuniones bimestrales para evaluar el estado de la convivencia y proponer mejoras.

6.1.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro

En este apartado se presentan los criterios de evaluación e indicadores de logro para medir el impacto de las acciones implementadas en el ámbito de la convivencia escolar. Los indicadores asociados a los criterios nos permitirán realizar un seguimiento continuo y tomar decisiones para asegurar la mejora continua en el desarrollo de un ambiente escolar positivo.

Tabla 11: Criterios de evaluación e indicadores de logro para el área de mejora: Convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso..

Actividades de seguimiento	Criterios de evaluación	Instrumentos	Indicadores de logro
Análisis trimestrales de los datos recopilados sobre los conflictos que se dan en el centro y comparación con los resultados obtenidos en el diagnóstico para observar tendencias y cambios	Disminución en el número de incidentes reportados relacionados con acoso, agresiones o faltas de respeto	Registros de incidentes ocurridos a través de listas de cotejo	Reducción del 30% en relación con los conflictos detectados en el centro con respecto al año anterior
		Cuestionarios sobre percepción del clima escolar	
Encuestas a estudiantes y docentes que reporten información sobre la percepción del bienestar y la convivencia de cada uno de estos colectivos	Incremento del porcentaje de estudiantes, familias y docentes que califican la convivencia del centro como positiva.	Encuestas de satisfacción de final de curso	Resultado de las encuestas de convivencia escolar con un aumento del 20% en relación con la percepción positiva respecto a la encuesta inicial
Encuestas para medir, la participación y el grado de satisfacción de los docentes en relación con las formaciones. Por otro lado, haremos lo mismo con las charlas y talleres dirigidos a alumnos y familias	Participación comunidad educativa	Registros de asistencia a las formaciones	90% de participación docente
			70% de participación alumnado de CM y CS
	Grado de satisfacción propuestas formativas	Encuestas de satisfacción posteriores a la formación	50% de participación familias
Reuniones trimestrales con los delegados de cada curso para valorar si el decálogo se está respetando o si por el contrario necesita ajustes	Existencia de un decálogo de aula sobre la convivencia escolar, elaborado con la participación de los estudiantes	Observación directa	El 100% de las aulas cuenta con un decálogo, en un lugar visible, aprobado por los estudiantes y docentes
		Registro de incidentes a través de listas de cotejo	Disminución del 25% del número de conflictos producidos en cada clase
Realización de reuniones entre la Comisión COCOBE y la dirección del centro para evaluar el estado de la convivencia y proponer mejoras	Nivel de transparencia y comunicación	Actas de reuniones registrando acuerdos y propuestas de mejora	Publicación de al menos dos informes anuales sobre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los ajustes realizados en el sitio web del centro
		Observación directa del sitio web	
Revisión periódica del avance en la redacción del plan de convivencia, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos y el cronograma definido	Redacción del documento según los requisitos establecidos y dentro del plazo definido en el cronograma	Listas de verificación para valorar el seguimiento del cronograma	Tener el plan de convivencia hecho

Fuente: Elaboración propia

6.2.Área de mejora 2. Integración eficiente de las herramientas TIC en el aula

6.2.1. Procedimientos de seguimiento

Para la adecuada implementación y desarrollo del área de mejora relacionada con la integración eficiente de herramientas tecnológicas en el aula, se establecen los siguientes procedimientos de seguimiento:

- Se implementarán encuestas a los docentes para evaluar el nivel de dominio tecnológico y recoger opiniones sobre el uso de los dispositivos.
- Se registrará, mediante encuestas, la participación y el grado de satisfacción de los docentes en relación con las formaciones con el “Partner de Apple”. Por otro lado, se hará lo mismo con las charlas y talleres dirigidos a alumnos y familias.
- Se realizará un seguimiento al desarrollo de las mentorías, con informes de progreso y se documentarán las buenas prácticas compartidas en los claustros pedagógicos.
- Se contabilizarán el número de actividades, que se ajustan al currículo, propuestas por los docentes durante el desarrollo de sus clases.
- La comisión de estrategia digital del centro (EDC) realizará reuniones mensuales para evaluar el impacto del plan y realizar ajustes en el caso que sea necesario.

6.2.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro

En la siguiente tabla, se definen los criterios de evaluación e indicadores de logro, asociados a el área de mejora 2: Integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula.

Tabla 12: Criterios de evaluación e indicadores de logro para el área de mejora: Integración eficiente de las herramientas tecnológicas en el aula.

Actividades de seguimiento	Criterios de evaluación	Instrumentos	Indicadores de logro
Encuestas a los docentes para evaluar el nivel de dominio tecnológico y recoger opiniones sobre el uso de los dispositivos	Nivel de competencia digital docente.	Encuestas a los docentes de final de curso	Aumento del 30% con relación a la confianza mostrada sobre el uso de dispositivos móviles respecto a las encuestas de inicio de curso.
Registro, mediante encuestas, de la participación y el grado de satisfacción de los docentes en relación con las formaciones con el "Partner de Apple" y las charlas y talleres dirigidos a alumnos y familias	Participación comunidad educativa	Registros de asistencia a las formaciones	90% de participación docente en la formación de Apple
	Grado de satisfacción formaciones con el "Partner de Apple" y charlas para las familias	Encuestas de satisfacción al final de las formaciones	50% de participación familias a las charlas propuestas
	Grado de participación de la iniciativa de las mentorías	Registros de asistencia	90% de los participantes manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con la actividad
Seguimiento del desarrollo de las mentorías, con informes de progreso y se documentarán las buenas prácticas compartidas en los claustros pedagógicos	Capacitación docente	Encuestas de satisfacción posteriores al claustro pedagógico	80% de los docentes que han mostrado dificultades con la tecnología participen en la actividad
Cómputo del número de actividades, que se ajustan al currículo, propuestas por los docentes durante el desarrollo de sus clases	Producción de recursos digitales	Listas de control que reporten información sobre el número de recursos creados por docentes	100% de los docentes con al menos un recurso digital creado para cada asignatura y nivel
Realización de reuniones mensuales para evaluar el impacto del plan y realizar ajustes en el caso que sea necesario	Aumento de los resultados de aprendizaje relacionados con las TIC	Observación directa en las aulas Registros de uso de las TIC en las aulas Pruebas de competencia digital para medir la evolución del alumnado	Un 85% de los profesores utiliza herramientas TIC durante sus clases al menos una vez, por semana El porcentaje de alumnos que muestra una buena competencia digital aumenta un 15% cada curso

Fuente: Elaboración propia

6.3. Área de mejora 3. Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

6.3.1. Procedimientos de seguimiento

Establecer procedimientos de seguimiento será fundamental para garantizar la efectiva implementación de un sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes. Para ello, se establecerán una serie de procedimientos que permitan controlar y ajustar el proceso en el caso que sea necesario.

- Se pasarán encuestas para valorar la utilidad y la calidad de las formaciones realizadas en el centro.
- Se realizará un seguimiento, mediante observaciones en el aula, de la implementación de nuevas herramientas de evaluación y si estas están ofreciendo a los estudiantes retroalimentación constante, especialmente por lo que a herramientas TIC se refiere.
- Durante los claustros pedagógicos, se revisarán y, si es necesario, se ajustarán las rúbricas de evaluación para confirmar que estas son claras y proporcionan retroalimentación a los estudiantes.
- Se aplicarán encuestas a docentes y alumnos para recoger cual es la percepción que tienen sobre la efectividad, la calidad y la cantidad de la retroalimentación recibida por los estudiantes.
- Se realizarán análisis trimestrales, posteriores a las fechas de evaluación, sobre la calidad de la evaluación continua y si los resultados de los alumnos han mejorado.
- Se realizarán reuniones mensuales con los docentes para revisar el grado de implementación de las adaptaciones necesarias para la evaluación de los alumnos con necesidades educativas específicas.

6.3.2. Criterios de evaluación e indicadores de logro

A continuación, en la tabla 13, se presentan los criterios de evaluación e indicadores de logro asociados al área de mejora 3: Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

Tabla 13: Criterios de evaluación e indicadores de logro para el área de mejora: Sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

Actividades de seguimiento	Criterios de evaluación	Instrumentos	Indicadores de logro
Encuestas a los docentes sobre la utilidad y calidad de las formaciones propuestas	Grado de satisfacción docente con relación a las formaciones	Encuestas de satisfacción	90% de los participantes manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con la actividad
Seguimiento mediante observaciones en el aula de la implementación de nuevas herramientas de evaluación, poniendo especial atención a las herramientas tecnológicas	Grado de implementación de las herramientas TIC que se usan en las clases	Listas de control que reporten información sobre el número de herramientas utilizadas	El 80% de los docentes usa herramientas TIC para la evaluación en el 70% de sus clases tras la formación
Revisión y, si es necesario, ajustes de las rúbricas de evaluación para confirmar que estas son claras y proporcionan retroalimentación a los estudiantes	Retroalimentación útil para el alumnado	Encuestas a los alumnos tras las evaluaciones	Al menos el 90% de los alumnos reportan que las rúbricas utilizadas para realizar la evaluación contienen información útil y retroalimentación constante que les permite mejorar su rendimiento
Encuestas a docentes y alumnos para recoger cual es la percepción que tienen sobre la efectividad, la calidad y la cantidad de la retroalimentación recibida por los estudiantes	Información sobre la efectividad, calidad y cantidad de la retroalimentación	Encuestas de valoración a alumnos y docentes	El 90% de los docentes y alumnos informan que el proceso de evaluación ha mejorado después del proceso de cambio
Análisis trimestrales, posteriores a las fechas de evaluación, sobre la calidad de la evaluación continua	Mejora de los resultados educativos de todo el alumnado	Registros de resultados a través de listas de cotejo Gráficos de distribución de alumnos Registros de resultados a través de listas de cotejo Gráficos de distribución de alumnos	El porcentaje de los alumnos que se encuentran en la franja media alta, alta, ha aumentado un 10% respecto los del curso pasado Disminución de los alumnos que se encuentra en la franja baja en un 15%
Reuniones mensuales con los docentes para revisar el grado de implementación de las adaptaciones necesarias para la evaluación de los alumnos con necesidades educativas específicas	Adaptaciones para los alumnos NEAE	Actas de las reuniones con los acuerdos pactados Listas de control para anotar el número de adaptaciones realizadas Gráficos comparativos de resultados trimestrales	El 90% de los estudiantes NEAE recibe adaptaciones adecuadas durante el proceso de evaluación Reducción del 15% de los alumnos que muestran dificultades para seguir el proceso, en función de sus características

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

La elaboración del presente proyecto tiene como propósito diseñar un plan de dirección integral orientado a la mejora continua y al fortalecimiento de las áreas clave del centro educativo, integrando los conocimientos adquiridos en el máster en liderazgo y dirección de centros educativos. Este documento refleja el compromiso del Colegio Ruiz Amado con la calidad y la excelencia educativa, proponiendo acciones para alcanzar los objetivos específicos planteados y generar un impacto positivo en la comunidad educativa.

Para determinar las tres áreas de mejora que se pretende desarrollar, se realiza un análisis DAFO, mediante el cual se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el centro. De este modo, se busca obtener una visión clara de la situación actual, que permitirá definir las tres áreas de mejora en las que posteriormente se enfocarán las acciones a implementar.

Es importante destacar el papel del liderazgo en este proyecto, ya que ha generado una reflexión sobre el modelo democrático empleado en el centro. Aunque este modelo presenta aspectos positivos, también tiene inconvenientes que deben abordarse para mejorar su eficiencia. Como director del centro, delegar autoridad en miembros competentes que la ejerzan de manera efectiva permitirá alcanzar los objetivos establecidos. Por ello, resulta clave implementar un modelo de liderazgo distribuido (Barbara, 2020).

Las tres áreas de mejora en las que nos centraremos serán las siguientes: la convivencia escolar para fomentar el respeto, la empatía y prevenir el acoso; la integración eficiente de las herramientas TIC en el aula; y la implementación un sistema de evaluación continua que brinde retroalimentación constante a los estudiantes.

Actualmente, la sociedad enfrenta el desafío de mejorar la calidad de vida y acceder a mejores oportunidades para el futuro y nuestro municipio no es una excepción. Este constante movimiento genera impactos en la comunidad educativa que pueden afectar a la convivencia escolar, ya que las diferencias culturales y religiosas, entre otras, pueden dar lugar a conflictos en los centros educativos que debemos abordar. Por esta razón, la mejora de la convivencia escolar se plantea como un área clave de intervención. En este sentido, y según lo señalado por Monge et al. (2021) sobre la convivencia en los centros educativos, esta influye de manera

significativa en los tipos y la calidad de los aprendizajes, por lo que, será esencial, entre otras acciones, garantizar una formación adecuada para el profesorado.

El segundo ámbito de mejora es la integración efectiva de la tecnología en el aula como herramienta esencial del proceso educativo. Este avance implicará cambios metodológicos que podrían generar resistencias entre el profesorado. No obstante, la evolución de las TIC, especialmente con el auge de la inteligencia artificial (IA), exige adaptarnos y aprovechar estas herramientas para enriquecer la enseñanza y el aprendizaje. Por ello, será clave fomentar una cultura de innovación pedagógica que garantice la incorporación de estas tecnologías de manera efectiva y sostenible.

La tercera área de mejora se centra en implementar un sistema de evaluación continua que proporcione retroalimentación constante a los estudiantes. Este enfoque, según indican Salvador et al. (2007), ha demostrado ser una herramienta eficaz y valiosa, ya que no solo permite obtener evidencias claras sobre los procesos de aprendizaje, sino que también facilita la administración y gestión de diversos apoyos educativos dirigidos a los estudiantes, lo que convierte el acompañamiento brindado por los docentes en un proceso más personalizado y efectivo durante su desarrollo académico.

La participación de todos será clave para implementar las estrategias propuestas, asegurar el éxito del proyecto y la mejora del proceso educativo. Además, será esencial realizar un seguimiento constante, evaluar periódicamente y rendir cuentas al final, lo que permitirá reajustar las acciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Vencer las limitaciones como la resistencia al cambio o la falta de recursos nos ayudará a implementar las acciones y, para garantizar la continuidad del proyecto, será fundamental priorizar la sostenibilidad de las mejoras propuestas mediante planes de capacitación continua, apoyo técnico y compromiso institucional.

Para concluir, se expone la siguiente reflexión: la docencia no es solo un trabajo, sino una forma de vida que nos define y nos motiva. Nuestra responsabilidad con los alumnos es crucial, ya que entre ellos podrían estar quienes dejen una huella en el mundo.

Ejercer esta influencia desde la dirección permite aportar un granito de arena para crear una sociedad más justa y comprometida, brindando así la tranquilidad de haber hecho todo lo posible para su desarrollo.

8. Referencias bibliográficas

8.1. NORMATIVA

Constitución española (BOE núm.311, de 29 de diciembre de 1978)

Decreto 175/2022, de 27 de septiembre, sobre la ordenación de las enseñanzas de la educación básica en Cataluña

Decreto 102/2010, de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (DOGC), núm. 5686, 5 de agosto de 2010.

Decreto 150/2017, de 17 de octubre, sobre la atención educativa al alumnado en el marco de un sistema educativo inclusivo.

Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia.

Resolución ENS/585/2017, de 17 de marzo, por la que se establece la elaboración e implementación del Proyecto de Convivencia en los centros educativos dentro del marco del Proyecto Educativo de Centro. DOGC 7336 - 24.03.2017

Programación General Anual del Colegio Ruiz Amado(2024)

<https://drive.google.com/file/d/1Zz6rZQ10yfAa8-vfY2kINQAEYLTu3Fk3/view?usp=sharing>

Proyecto Educativo de Centro (2024) del Colegio Ruiz Amado.

<https://drive.google.com/file/d/1euHF8YY5DohYIdGajP9-KvnTOvCpQ-2A/view>

Manual de acogida a nuevos docentes (2023). Colegio Ruiz Amado

<https://drive.google.com/file/d/1VettmbR6ToFXf6OhnyfBXO6LupCGycC/view>

8.2. ESPECIALIZADA

Aquino, L. (2022). Características del diseño de instrumento más eficiente en la evaluación del aprendizaje. *Academo* (Asunción), 9(1), 1-10.

Alegre, M. A., & Benito, R. (2012). ¿En qué se fijan las familias a la hora de escoger la escuela de sus hijos? Factores de elección y descarte escolar en la ciudad de Barcelona. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 16(3),

59–79. Recuperado a partir de

<https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/19996>

Angarita, J. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow:

Arocho, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 10(1), 1-28.

Banz, L. (2008). La disciplina y la convivencia como procesos formativos. <https://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/ViolenciaResolucionDeConflictosYDisciplinaFormativa/Documentos/Disciplina-y-convivencia-proceso-formativo.pdf>

Barbara, F. (2020). Una mirada del liderazgo distribuido desde la postura crítica del director educativo. *Aula Virtual*, 1(2), 62-69. Recuperado de <https://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/24>

Cantón, I., & Pino, M. (2014). Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento. *Educatio Siglo XXI*, 32(2), 365-368. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=559975>

Capó, J., Oliver, X., & Sard, M. (2013). Evaluando la evaluación continua. @ tic. revista d'innovació educativa, 2013, num. 10, p. 33-43. <https://doi.org/10.7203/attic.10.1687>

Casassus, J., Froemel, J., Palafox, J., & Cusato, S. (2001). Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemática y factores asociados, para alumnos del tercer y cuarto grado de la educación básica: informe técnico. <https://coilink.org/20.500.12592/fqz63rr>

De Zubiría, J. (2019). Los retos a la educación en el siglo XXI.

Delgado, E., Barreiro, K., Cabascango, R., & Mendoza, F. (2024). Detección y abordaje de las necesidades educativas especiales en estudiantes de educación básica. RECIAMUC, 8(1), 627-639.

[https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.627-639](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.627-639)

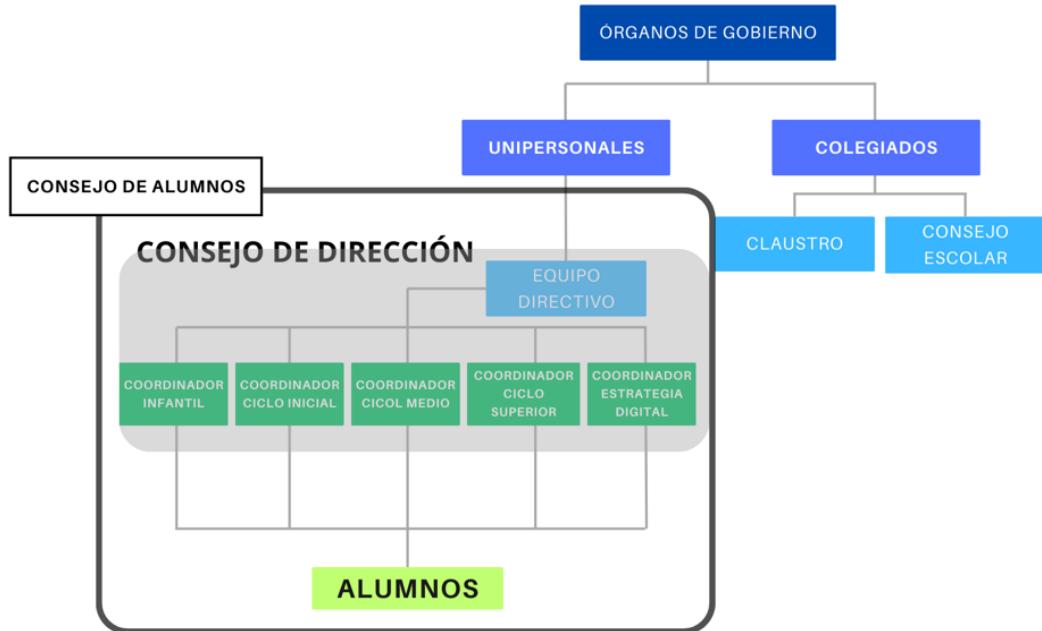
- Escudero, J., González, M., & Rodríguez, M. (2018). Los contenidos de la formación continuada del profesorado: ¿Qué docentes se están formando? *Educación XX1: revista de la Facultad de Educación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6266707>
- García, A., Ramos, G., Díaz, M., & Olvera, T. (2007). Instrumentos de evaluación. *Revista mexicana de anestesiología*, 30(3).
- Gómez, M., & Agramonte, R. (2022). La convivencia escolar: un tema recurrente en el contexto de las prácticas educativas actuales. *Revista espacios*, 43(06), 1-17.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18).
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Revista Capital Humano*, nº 226, pág. 84. Noviembre, 2008.
- Maureira, Ó., Garay, S., & López, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. DOI: 10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079
- Martín, Q. (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil. Mc Graw-Hill.
- Medina, A. y Gómez, R. (diciembre, 2012). La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria. Paper, Congreso Int. de Organización Educativa. Univ. de Granada.
- Mineduc (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. División Educación General. <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- Monge, C., & Gómez, P. (2021). El papel de la convivencia escolar en la formación inicial del profesorado de educación infantil y primaria. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 33(1), 197-220. <https://doi.org/10.14201/teri.23580>
- Ortiz, E., Gras, E., & Marín, S. (2018). El efecto de la evaluación continua en el aprendizaje universitario. Un estudio empírico en Contabilidad financiera. *Revista mexicana de*

- investigación educativa, 23(79), 1235-1259.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7003746>
- Prats, M. (2022). Vivir en digital: Como educamos para el mundo de hoy. Ed. Eumo.
- Posso, R., Chimba, S., Mendoza, M., Cumbajin, A., & Solano, E. (2023). El papel del currículo en la convivencia escolar: una revisión sistemática de enfoques y hallazgos. GADE: Revista Científica, 3(5), 15-26. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/271>
- Puerta, E. (2012). Reseña de Rafael Bisquerra Alzina: Psicopedagogía de las emociones. *Avances En Supervisión Educativa*, (16).
<https://doi.org/10.23824/ase.v0i16.375>
- Salvador, C., Villach, M., Saíz, R., & Llanos, M. (2007). Evaluación continua y ayuda al aprendizaje. Análisis de una experiencia de innovación en educación superior con apoyo de las TIC. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5(3), 783-804.
- Salvat, B., de Miguel, C., Martínez, M., & Martín, E. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. *Liderazgo y educación*, 173197.
- Solera, E., & Ariso, J. M. (2015). *La convivencia escolar: Manual para maestros de Infantil y Primaria*. UNIR Editorial. Universidad Internacional de La Rioja.
<https://reunir.unir.net/handle/123456789/3899>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.8 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [25.12.2024].
- Rocha, J. (2021). Importancia del aprendizaje significativo en la construcción de conocimientos. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 63-75.
- Vilchez, A. (2024). Liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento. *Alternancia-Revista de Educación e Investigación*, 6(11), 27-41.
- Villaseñor, M., & Arellano, A. (2023). Reflexiones sobre instrumentos de evaluación del aprendizaje en el área de diseño.

9. Anexos

Anexo A. Participación comunidad educativa

Participación comunidad educativa



Fuente: Elaboración propia a partir del manual de acogida docentes Ruiz Amado

Anexo B. Charlas dirigidas a familias y docentes

CHARLA

Tecnologías digitales en niños y adolescentes

El binomio educación y (nuevas) tecnologías es siempre controvertido. Más allá de la simple incorporación tecnológica en las escuelas, no exenta de problemáticas diversas, el debate en profundidad se encuentra esencialmente en buscar una auténtica renovación metodológica y una transformación educativa que permita estar a la altura de las circunstancias de la sociedad actual, así como educar en un uso responsable, saludable y ético con las tecnologías digitales.

En este sentido, abordaremos principalmente cuatro líneas de reflexión (comprender el momento, autonomía digital, bienestar digital y 10 pistas para uso responsable) que permitan comprender el qué y el cómo sobre los nuevos retos que nos plantean las tecnologías digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula y su uso en casa.

 19 MARZO 2024  18:00 HORAS

 CONVENTO SANTA CLARA
CALLE CARBONAR, S/N
CASTELLÓN DE EMPÚRIAS

MIQUEL ÀNGEL PRATS
PROFESOR TITULAR DE TECNOLOGÍA
EDUCATIVA EN LA FPCEE BLANQUERA - URL



Organiza:  Colabora: 

►►►► TIC - APODERATE <►►►

CONSTRUYENDO ESPACIOS DE EMPODERAMIENTO Y BIENESTAR DIGITAL FAMILIAR.

14 de mayo | 18:00 horas



Dra. Sara Malo
Profesora asociada de Psicología Social del Departamento de Psicología de la Universidad de Girona.
Co-coordinadora grupo de investigación sobre Derechos, bienestar y calidad de vida de niños y adolescentes (ERIDIQV)



Dra. Merche Martín
Profesora asociada del Departamento de Psicología de la Universidad de Girona.
Psicóloga sanitaria en Centro de Psicología Infantil Psicoempenta (Girona)

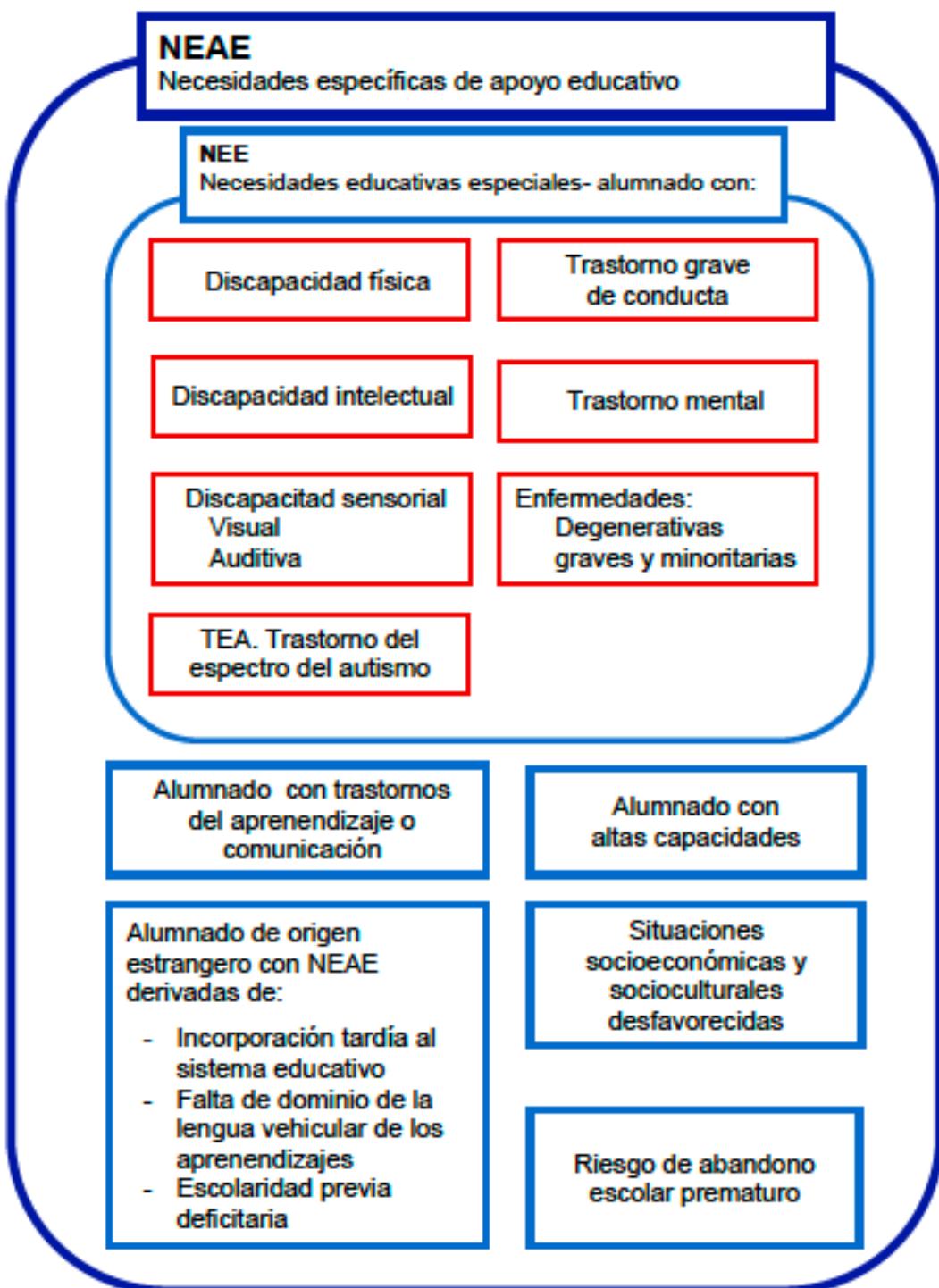
 Convento de Santa Clara
 18:00 a 20:00

Organiza:  Colaboran:  

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Necesidades de apoyo educativo

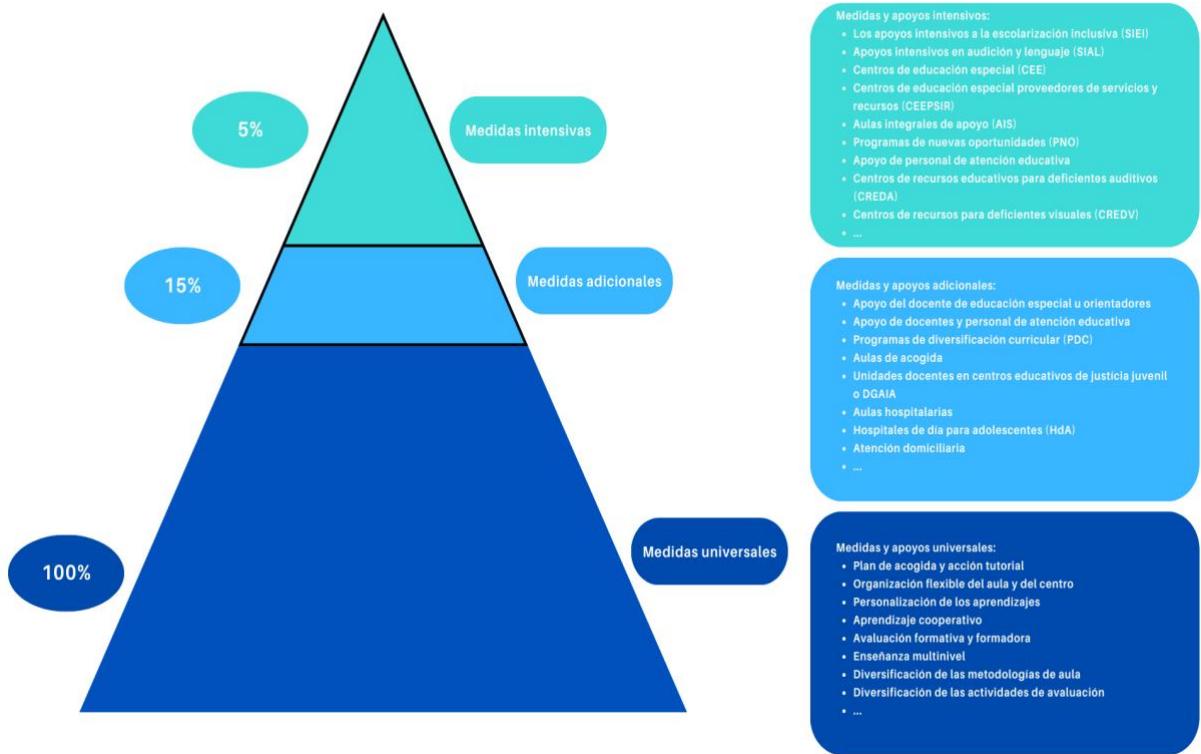
Clasificación alumnos NEAE



Fuente: Decreto150/2017

Anexo D. Medidas de atención educativa

Pirámide de las medidas y apoyos



Fuente: <https://projectes.xtec.cat/educacioinclusiva/mesures-i-suports/attachment/piramide-de-les-mesures-i-suports-universals/>

Anexo E. Atención a la diversidad



Fuente: Elaboración propia

Anexo F. Página WEB del centro

Página WEB del Colegio Ruiz Amado

Escola Ruiz Amado

Educació Infantil i Primària

Enllaços educatius

Per continuar a casa...

padlet

escolaruizamado

Fuente: <https://agora.xtec.cat/escolaruizamado/>

Anexo G. Tipo de liderazgo del Colegio Ruiz Amado



Fuente: Elaboración propia a partir del Proyecto de Dirección actual

Anexo H. Comparativa iPad vs Tablet Android



Fuente: Elaboración propia