



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

**Buscando la Excelencia
Educativa.**

**Proyecto de Dirección para
el CEIP. Medina Elvira**

Presentado por: Luis Fernando Pinto Juárez

Director: José Manuel Pérez Martín

Ciudad: Granada

Fecha: 24 de julio de 2014

ÍNDICE

I. RESUMEN.....	3
II. PRESENTACIÓN.....	4
III. INTRODUCCIÓN	5
IV. LEGISLACIÓN	6
1. De rango superior	7
2. De ámbito curricular.....	7
3. De ámbito organizativo y de gestión.....	8
4. Relativa a la equidad educativa	8
V. OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
1. Sobre la participación en el entorno y de la comunidad educativa	9
2. Sobre el Currículo y el acceso al mismo.....	10
3. Sobre los recursos	11
4. Sobre el Tratamiento de la Convivencia y de la Igualdad.....	11
5. Sobre la Organización y el Funcionamiento del Centro	12
6. Sobre la Innovación	13
7. Sobre la Imagen Corporativa	13
VI. ELEMENTOS DEL CONTEXTO	14
1. Descripción del entorno.....	14
2. Tipología del centro	15
3. Análisis DAFO según los puntos anteriores	20
VII. DISEÑO DE LA ACTUACIÓN.....	22
1. Para la excelencia en el ámbito pedagógico.....	23
A. Aspectos relevantes del Proyecto Educativo	23
B. Modelo pedagógico	24
C. Equidad e igualdad de oportunidades	26
D. Modelo de tutoría	27
E. Servicios complementarios que facilitan la misión institucional	28

2. Para el impulso de la I + D + I	33
A. La innovación en nuestro centro	33
B. Informatización y herramientas informáticas, uso y proyección	36
C. La política de información externa	39
D. La formación del profesorado	40
3. Para el desarrollo de la estructura organizativa	43
A. Órganos de gobierno, estructura, tareas y documentación	48
B. Dirección y liderazgo. Implantando un liderazgo transformacional	54
C. La comunicación interna. Interacción comunicativa.	57
D. Optimización de los recursos humanos	61
E. La organización informal. Organización por centros de interés	66
4. Para la optimización y desarrollo económico	69
A. Valoración de activos	69
B. Fuentes de financiación	70
C. Presupuesto inicial	71
D. Balance y cuenta de resultados	77
E. Análisis de Ratios Fundamentales	77
VII. CONCLUSIONES	78
VIII. BIBLIOGRAFÍA	79
IX. ANEXOS	A.1

“El centro educativo debe conseguir que cada alumno acabe siendo una gran obra educativa, la mejor obra de arte. Para ello disponemos de un taller, el centro educativo, la escuela. No es el aula, los pasillos, los espacios deportivos, las áreas o materias curriculares, la tutoría, las actividades..., es el centro en su totalidad”

Darío Pérez Bodeguero (2010)

I. RESUMEN

Este trabajo trata de plasmar la visión y misión que sobre nuestro centro debe tener un líder transformacional, aspecto que representamos a través de siete ámbitos surgidos del análisis detallado del contexto para detectar y reconocer debilidades, amenazas y fortalezas y oportunidades que nos ofrece nuestro entorno y conocidas, desarrollar una imagen de la institución que se perciba como referente educativa.

Pretendemos dejar patente un modelo pedagógico de calidad a través de la exigencia y la equidad, centrado en la investigación, la innovación y el desarrollo en la práctica, tratando de ofrecer distintas alternativas como el trabajo por proyectos y a través de grupos heterogéneos, las tertulias dialógicas y la inmersión lingüística y tecnológica que nos ofrecerán nuestras aulas inteligentes. Para alcanzar esta idea, es necesaria una optimizada organización de los recursos humanos incluyendo un segundo docente en el aula o potenciando la organización mediante grupos flexibles, los recursos materiales diseñando estructuras horizontales de creación de conocimiento y puesta al servicio de la comunidad educativa y económicos plasmando ideas novedosas para la financiación de los ambiciosos proyectos que presentamos como a través del micromecenazgo.

PALABRAS CLAVE: Excelencia, gestión educativa, inclusión, innovación, liderazgo.

ABSTRACT:

This piece of work tries to reflect the vision and mission that a transformational leader should have in our educative center, something that we represent through seven fields emerged from a thorough analysis of the context to detect and recognize weaknesses, threats, strengths and opportunities offered by our environment and, once they are known, develop an image of the institution which is perceived as an educative referent.

We intend to make clear/give shape to a pedagogical model of high quality through exigency and equity, focusing on research, innovation and development in practice, trying to offer alternatives such as project-based work and through heterogeneous groups, dialogic gatherings and the linguistic and technological immersion that our smart classrooms will offer us. In order to achieve this idea, it is necessary an optimized organization of human resources, including a second teacher in the classroom or enhancing the organization through flexible groups, material resources, designing horizontal structures of knowledge creation and being at the service of the educational community; as well as economic resources, shaping new ideas to finance the ambitious projects that we propose, for instance through crowdfunding.

KEY WORDS: Excellence, educational management, inclusion, innovation, leadership

II. PRESENTACIÓN

Presentamos nuestro Trabajo Fin de Máster del Título de Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos de la Universidad Internacional de la Rioja, documento que se centra en la realización de un proyecto de dirección que trata de ser coherente con lo aprendido en este Máster y con la realidad que nos ofrece la legislación vigente, por un lado a la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (en adelante LOE), la reforma que realiza la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad en Educación (en adelante LOMCE) y por último la Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía (en adelante LEA) y las disposiciones que la desarrollan.

Se concibe como el proceso a seguir para dar un salto cualitativo en la labor que llevamos a cabo en el centro educativo del que soy docente y lo planteamos atendiendo a seis pilares básicos: la inclusión real y efectiva de las TIC en el aula, la Innovación Educativa, la participación en el centro, la equidad, la optimización presupuestaria y el liderazgo transformacional, pretendiendo con esto la Excelencia Educativa de nuestra institución.

El proyecto que sometemos a la consideración y valoración por parte de mi Director y de la Comisión de Valoración, podría dar pasos en el proceso de mejora del centro. Como para nosotros escuchar es hablar dos veces (en sus cartas del s. XVII, la marquesa de Sévigné lo expresaba diciendo que “*si los hombres han nacido con dos ojos, dos orejas y una sola lengua es porque se debe escuchar y mirar dos veces antes de hablar*”), en su elaboración hemos recogido la filosofía que subyace de las aportaciones de mis compañeros de Máster y del excelente profesorado con el que hemos compartido conocimientos.

Asumimos la exigencia de proporcionar a todos y todas una educación de calidad; de otra manera, queremos mejorar el nivel educativo del alumnado de nuestro Centro para conciliar así la calidad de la educación con la equidad de su práctica. Afirmamos nuestro empeño por lograr que todos los miembros de nuestra comunidad educativa colaboren en este objetivo, procurando que cada cual ponga todo su saber y esfuerzo en la tarea encomendada. Y nos comprometemos en la elaboración de este proyecto con los objetivos propuestos por la Unión Europea y la UNESCO para los próximos años: mejorar la capacitación docente, desarrollar aptitudes para la sociedad del conocimiento, garantizar el acceso de todos a las TICs, construir un entorno de aprendizaje abierto, hacer el aprendizaje atractivo, promocionar una ciudadanía activa, la igualdad de oportunidades, la cohesión social y mejorar también el aprendizaje de idiomas extranjeros (en especial el inglés).

III. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enmarca dentro de las propuestas y prescripciones que nos solicita el guion para la elaboración del TFM y, así mismo, siguiendo las directrices de la **Ley Orgánica de Educación** (especialmente arts. 133, y 137) y de la **Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa** (especialmente el artículo 134 –que modifica el desarrollado por la LOE- y 135), estimando la situación legal, real, local y personal que especificamos más adelante.

Desarrollado al amparo de la secuencia anterior, se contextualiza teniendo en cuenta la estructura social en la que nos encontramos, que demanda de los centros docentes cada vez mayor implicación en diversas tareas que trascienden la mera instrucción y **valoran el protagonismo educativo de la escuela**. De esta forma, el papel del director escolar se hace más y más complejo. Ya no se trata sólo de administrar correctamente los recursos y ejercer con equidad la jefatura del personal. Ahora hay que ser un líder pedagógico –nos gusta el término transformacional- y también fomentar la participación de la Comunidad Educativa. Ahí no queda todo; a la dirección se le exige un equilibrio entre la estabilidad y el cambio, se le pide que mantenga los aspectos positivos del centro y los movilice hacia un futuro mejor. Es sabido que la dirección escolar incide de forma clara en los resultados de los alumnos a la vez que descansa sobre dicha figura el pilar de la **equidad y la igualdad de oportunidades**.

En este sentido, la acción del director en el establecimiento de metas claras y consensuadas, coherentes con los fines del centro, colaborando con las directrices básicas acordadas por las Administraciones y **potenciando la labor de todos los sectores implicados**, sobre todo el de cada uno de los docentes y las docentes, (que deben sentirse involucrados en el proyecto y actores principales del mismo), constituye un buen punto de partida que tiene una influencia indirecta pero importante en los **resultados escolares**. Por todo ello es nuestra misión entender las necesidades del centro, mostrarnos activos y ser capaces de compartir el liderazgo con el resto de su equipo directivo. Es en este contexto donde el funcionamiento colectivo desempeña un papel de suma importancia en el concepto de **calidad**, donde el papel del director se convierte en una función fundamental y estratégica para vertebrar la identidad del centro, y **potenciar un proyecto educativo** coherente en el que participen todos los sectores de la Comunidad Educativa en una línea de trabajo colectivo.

Tratamos de ofrecer, por tanto, una visión en la que se **equilibren las posibles desigualdades** existentes, se favorezca el enriquecimiento personal y social de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, se facilite la integración del alumnado y el acceso del mismo al currículo, se cree un clima de estudio suficiente para

que todo el alumnado consiga el 100% de sus posibilidades (desde las básicas a las más altas), se conozca el centro y su trabajo, se equilibren las realidades presupuestarias dentro de las limitadas posibilidades que a la dirección de un centro público se le transfieren y las potencialidades en cuanto a recursos y se mejore como fin último- la estructura social y cultural de la zona.

IV. LEGISLACIÓN

Los centros educativos deben ser un fiel reflejo de lo que la sociedad les demanda y estas peticiones se reflejan en la normativa que nos sustenta. Hemos querido clasificarla de forma que su lectura sea rápida, ágil y precisa y de ahí que la hayamos dividido en cuatro ámbitos de actuación y dentro de ellos comenzando por la referente a la estructura estatal y después la autonómica.

Los ámbitos de actuación son:

- a) **Legislación de rango superior.** Constituido por las distintas leyes orgánicas vigentes en la actualidad que son de aplicación al sistema educativo y por la adaptación que se realiza a la singularidad andaluza. Recordemos que sobre el marco constitucional que nos acoge a todos los ciudadanos, estas leyes son necesarias puesto que sirven de nexo, articulan y dotan de rigor al funcionamiento (en nuestro caso) de todas las enseñanzas excepto las universitarias que tienen un tratamiento diferenciado.
- b) **Legislación Curricular.** Dentro de la organización de este apartado están colocadas en un segundo lugar y tiene un por qué. El fin último del trabajo de cualquier persona que ejerza la dirección es la de conseguir que los educandos de su centro aprendan y lo hagan en un marco de calidad e idoneidad. Por tanto lo primero que debemos conocer es qué es lo que nos exige la administración que enseñemos pues toda la organización posterior deberá girar en la idea de conseguir esos aprendizajes eficaces. Nuestro centro acoge a discentes de las etapas de Educación Infantil y de Educación Primaria y es por esto que sean estas disposiciones las que reflejamos en nuestro documento.
- c) **Legislación Organizativa y de Gestión.** Los directivos escolares somos gestores escolares con todo lo que ello implica, gestión de recursos humanos, materiales, instalaciones, servicios, planes y proyectos... y toda esa gestión –más si cabe en los centros públicos- se sustenta en unas directrices que nos marcan el camino. Debemos tenerlas en cuenta y por eso están reflejadas en este documento.

d) **Legislación sobre equidad e igualdad de oportunidades.** Dirigir con calidad es hacerlo teniendo en cuenta a todo el alumnado que recoge el centro, conocer sus particularidades, sus necesidades, la forma de atenderlos y de potenciar sus características diferenciadoras, saber de cada uno para atender a cada uno; perdernos en la generalidad es alinear y excluir, conocer la singularidad es socializar, descubrir, enriquecer, para que cada educando de nuestro centro alcance todas sus potencialidades y capacidades y las convierta en realidades. En nuestro proyecto es imprescindible su tratamiento eficaz.

Esta es la explicación del apartado III, y este es el resultado:

IV.1. De rango superior

- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. (BOE 10-12-2013)
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (BOE 23-3-2007)
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE 4-5-2006)
- Ley Orgánica 10/1999, de 21 de abril, de modificación de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación. (BOE 22-4-1999)
- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la Educación. (BOE 4-7-1985)
- Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía (BOJA 21-11-2007).

IV.2. De ámbito curricular

- Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la Educación Primaria. (BOE 8 -12- 2006).
- Real Decreto 1630/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas del segundo ciclo de Educación infantil. (BOE 4-1-2007)
- Decreto 428/2008, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas correspondientes a la Ed. Infantil en Andalucía. (BOJA 19-8-2008)
- Decreto 230/2007 de 31 de julio, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas correspondientes a la Ed. Primaria en Andalucía. (BOJA 8-8-2007)
- Orden de 29-12-2008, por la que se establece la ordenación de la evaluación en la Ed. Infantil en la Comunidad Autónoma de Andalucía. (BOJA 23-1-2009)
- Orden de 5-8-2008, por la que se desarrolla el Currículo correspondiente a la Educación Infantil en Andalucía. (BOJA 26-8-2008)
- Orden de 10 de agosto de 2007, por la que se desarrolla el currículo correspondiente a la Educación Primaria en Andalucía. (BOJA 30-8-2007).

- Orden de 10 de agosto de 2007, por la que se establece la ordenación de la evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado de Educación Primaria en la Comunidad Autónoma de Andalucía. (BOJA 23-8-2007).
- Instrucciones de 21 de mayo de 2014 conjuntas de la Secretaría General de Educación de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte sobre la ordenación educativa y la evaluación del alumnado de educación primaria y formación profesional básica y otras consideraciones generales para el curso escolar 2014/15.

IV.3. De ámbito organizativo y de gestión

- Real Decreto 2723/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios. (BOE 31-12-1998)
- Real Decreto 132/2010, de 12 de febrero, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten las enseñanzas de la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria (BOE 12-03-2010).
- Orden Ministerial de 23 de septiembre de 1999 por la que se desarrolla el Real Decreto 2723/1998, de 18 de diciembre, por el que se regula la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios.(1-10-1999)
- Decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas Infantiles de Segundo Ciclo, de los Colegios de Educación Primaria, de los Colegios de Educación Infantil y Primaria y de los Centros Públicos Específicos de Educación Especial. (BOJA 16-07-2010).
- Orden de 10 de mayo de 2006, conjunta de las Consejerías de Economía y Hacienda y de Educación, por la que se dictan instrucciones para la gestión económica de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería de Educación y se delegan competencias en los Directores y Directoras de los mismos.(BOJA 25-5-2006)
- Orden de 20-08-2010, por la que se regula la organización y el funcionamiento de los colegios de educación infantil y primaria, así como el horario de los centros, del alumnado y del profesorado (BOJA 30-08-2010).

IV.4. Relativa a la equidad educativa

- Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido. (BOE 30-04-1982)
- Ley 9/1999, de 18 de noviembre, de Solidaridad en la Educación (BOJA 2-12-1999)
- Real Decreto 943/2003, de 18 de julio, por el que se regulan las condiciones para

flexibilizar la duración de los diversos niveles y etapas del sistema educativo para los alumnos superdotados intelectualmente (BOE 31-7-2003)

- Decreto 167/2003, de 17 de junio, por el que se establece la ordenación de la atención educativa a los alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales asociadas a condiciones sociales desfavorecidas (BOJA 23-6-2003)
- Decreto 147/2002, de 14 de mayo, por el que se establece la ordenación de la atención educativa a los alumnos con N.E.E. asociadas a sus capacidades personales (BOJA 18-5-02)
- Orden de 25-7-2008, por la que se regula la atención a la diversidad del alumnado que cursa la educación básica en los centros docentes públicos de Andalucía. (BOJA 22-8-2008)
- Instrucciones de 25 de noviembre de 2013, de la Dirección General de Participación y Equidad, por las que se regula el funcionamiento del programa de profundización de conocimientos "Andalucía Profundiza".
- Instrucciones de 18 de octubre de 2013, de la Dirección General de Participación y Equidad, por la que se establece la organización y funcionamiento del Programa de Refuerzo, Orientación y Apoyo en los centros docentes públicos de Andalucía.
- Instrucciones de 28 de mayo de 2013 de la Dirección General de Participación y Equidad por las que se regula el procedimiento para la aplicación del protocolo para la detección y evaluación del alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo por presentar altas capacidades intelectuales.

V. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Nuestro Proyecto tiene unos objetivos claros, operativos y evaluables divididos en siete ámbitos de actuación lo que permitirá el control continuo de su cumplimiento y así, pretendemos marcarnos unas ambiciosas metas sobre la participación, el currículo, los recursos, la convivencia, la organización y el funcionamiento del centro, la innovación y la imagen corporativa.

Incidiendo en la evaluación de estos objetivos, en la página 1 de nuestros anexos este trabajo encuentran la **tabla 1**, en la que se recoge el estamento que evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos.

V.1. OBJETIVOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN EL ENTORNO Y DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

V.1.1. Crear proyectos de trabajo a partir de la singularidad de nuestra localidad en asociación con el resto del entorno tanto cercano como lejano, considerando la realidad social del entorno como primer paso del proceso educativo.

- V.1.2. Caminar hacia la escuela como Comunidad de Aprendizaje en la que todos los estamentos de esta comunidad se sientan obligados y motivados para trabajar por los educandos en una misma línea.
- V.1.3. Fomentar, integrar y animar a todos los sectores educativos: docentes, alumnado, familias, personal no docente e instituciones del entorno geográfico, así como la participación de las familias, como fórmula clave para garantizar un mayor éxito en una adecuada integración.
- V.1.4. Impulsar la colaboración con las instituciones, organismos y empresas de nuestro medio cercano para que se dinamice la vida del Colegio y se favorezca la cohesión y la integración del Centro con el entorno.

V.2. OBJETIVOS SOBRE EL CURRÍCULO Y EL ACCESO AL MISMO.

- V.2.1. Potenciar los servicios educativos para que permitan el acceso de calidad al currículo y en este sentido trabajaremos por:
- Conseguir que el plan de apertura sea un momento pedagógico y familiar más, en el que se pueda servir desayunos de calidad, utilizar los recursos TIC del centro, el aula de psicomotricidad para el desarrollo de hábitos de vida saludables y el aula de idiomas, formando a nuestro personal en el uso de lenguas como el inglés, francés o chino.
 - Fomentar la formación TIC y bilingüe por entre el profesorado para que exista transferencia con el trabajo diario que se realiza con el alumnado.
 - Implementar un programa saludable y deportivo en las actividades extraescolares que palie la actual situación de sedentarismo evolutivo.
- V.2.2. Reforzar, planificar y coordinar el Plan de acompañamiento y extensión del tiempo escolar.
- V.2.3. Evaluar el conjunto del Sistema Educativo del Centro, tanto en su diseño como en su organización y procesos de enseñanza-aprendizaje.
- V.2.4. Considerar la responsabilidad y el esfuerzo como elementos esenciales del proceso educativo.
- V.2.5. Fomentar y promover el hábito de la lectura como fuente de placer, de información, de aprendizaje y de enriquecimiento lingüístico y personal.
- V.2.6. Articular medidas de acogida e integración que eviten el bloqueo afectivo y comunicativo del alumnado inmigrante en riesgo de exclusión, desarrollando valores como la tolerancia.
- V.2.7. Crear contextos para la socialización del alumnado en riesgo de exclusión.
- V.2.8. Potenciar las bibliotecas de aula y del Centro con un proyecto específico para su desarrollo.

- V.2.9. Lograr una buena formación en habilidades comunicativas en lengua inglesa del alumnado de Educación Primaria.
- V.2.10. Iniciar al alumnado de 2º Ciclo de Educación Infantil en el conocimiento de una lengua extranjera -inglés-.
- V.2.11. Sistematizar la realización contextualizada y adaptada a nuestro centro de una evaluación inicial del alumnado al comienzo de curso y en función de ello elaborar la programación de aula.
- V.2.12. Hacer hincapié en la recuperación del alumnado como parte del proceso de evaluación continua.
- V.2.13. Revitalizar las sesiones de evaluación en todos los niveles, como instrumento de conocimiento y valoración del alumnado, siendo dinamizadas por el equipo directivo.

V.3. OBJETIVOS SOBRE LOS RECURSOS

- V.3.1. Adaptar los espacios y los recursos humanos a la realidad del centro, y específicamente:
 - a. Habilitar las aulas como elementos flexibles que permitan acumular los recursos a las necesidades pedagógicas (corcho en el suelo para actividades motrices, pantalla, retroproyector y sistema de sonido, etc.)
 - b. Incluir los apoyos educativos en el aula de referencia, promoviendo proyectos de trabajo multinivel entre los docentes implicados.
 - c. Abrir el centro a la Universidad, solicitando recursos que mejoren la calidad educativa.
 - d. Promover actuaciones del profesorado especialista en pedagogía terapéutica dentro del aula de referencia.
 - e. Fomentar las relaciones profesionales entre el profesorado con espacios y tiempos dedicados a ello.
 - f. Implicar al profesorado en la formación específica de aquellos proyectos y necesidades estratégicas para el centro.
- V.3.2. Conseguir nuevos recursos que faciliten la labor pedagógica.
- V.3.3. Mejorar los recursos (mobilario, material didáctico e informático), la infraestructura (seguridad, espacios verdes) y la utilización de recursos del entorno, así como seguir cuidando la limpieza y ornamentación del centro.

V.4. OBJETIVOS SOBRE EL TRATAMIENTO DE LA CONVIVENCIA Y DE LA IGUALDAD.

- V.4.1. Implicar al profesorado en el análisis y uso que se da al lenguaje así como en todas las actuaciones necesarias para que la convivencia sea la que deseamos.

- V.4.2. Elaborar normas democráticas, cuidando que todos se vean involucrados.
- V.4.3. Transmitir sugerencias a las familias de uso igualitario dentro y fuera del hogar, utilizando los medios tecnológicos que tenemos a nuestro alcance.
- V.4.4. Trabajar la igualdad a través del juego, formas de organización y tareas de encomienda, indistintamente.
- V.4.5. Observar, tratar y corregir las conductas sexistas que puedan surgir dentro del horario escolar.
- V.4.6. Realizar tareas de coordinación con los profesionales que desarrollan las actividades extraescolares, educando a nuestro alumnado durante el horario no escolar.
- V.4.7. Impulsar y desarrollar actividades en días especialmente conmemorativos.
- V.4.8. Facilitar el derecho del alumnado a estudiar y a asistir en un clima óptimo a sus clases.
- V.4.9. Inculcar el deber de respetar y proteger los derechos de los demás.
- V.4.10. Instruir al alumnado en habilidades sociales y resolución de conflictos de forma pacífica.
- V.4.11. Fomentar un clima escolar que favorezca el esfuerzo y el trabajo, así como el desarrollo de actuaciones que propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos, con el fin de contribuir a la formación de ciudadanos libres, críticos y democráticos.
- V.4.12. Vivenciar la equidad como instrumento para garantizar la igualdad de oportunidades y la calidad educativa, para conseguir el pleno desarrollo de la personalidad de nuestro alumnado a través de la educación, del respeto a los principios democráticos y a los derechos y libertades fundamentales.

V.5. OBJETIVOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO

- V.5.1. Potenciar la Jefatura de Estudios, la coordinación dentro del Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica y este con el profesorado, buscando espacios y tiempos concretos para ello.
- V.5.2. Potenciar el trabajo en equipo, colaborativo y coordinado del profesorado y del resto de profesionales del centro.
- V.5.3. Consolidar las funciones y la autoridad profesional de nuestros docentes.
- V.5.4. Colaborar con la Asociación de Madres y Padres en la realización de todas aquellas actividades que beneficien al centro.
- V.5.5. Garantizar una gestión transparente, ágil y eficaz del presupuesto, de los procesos de información y gestión de personal y de la relación familia-centro fomentando la calidad en la gestión y la organización institucional.

- V.5.6. Favorecer y dinamizar los cauces de publicidad, comunicación e información, (interna y externa) tanto entre los miembros y órganos internos del Centro como entre éstos y las familias, así como con el entorno próximo.
- V.5.7. Reforzar la seguridad de todos los miembros de la comunidad educativa mediante la actualización permanente del Plan de Autoprotección.
- V.5.8. Elaborar un calendario de trabajo coherente (fuera del aula) estableciendo formas de coordinación entre los distintos equipos docentes, para satisfacer las necesidades de relación existentes.
- V.5.9. Poner en práctica un plan de tutorías confeccionado y ejecutado con rigor, solicitando la colaboración del Servicio de Orientación. (Escuela de familia)

V.6. OBJETIVOS SOBRE LA INNOVACIÓN

Desde la propia concepción de este trabajo como un proyecto innovador en su propia confección, podría destacar como objetivos que persiguen la investigación y la innovación los siguientes:

- V.6.1. Facilitar la realización de proyectos de mejora de funcionamiento del centro por parte de los distintos sectores de la Comunidad Educativa.
- V.6.2. Consolidar el plan de mejora de la competencia en comunicación lingüística: Programa de lectura eficaz y plan de escritura.
- V.6.3. Participar de forma eficaz, en programas de fomento de la lectura. Atraer a las familias a la lectura con sus hijos e hijas y mantener encuentros con autores e ilustradores.
- V.6.4. Propiciar y avanzar en la reflexión y debate sobre el área científico-matemática, especialmente en los aspectos de razonamiento, cálculo mental, cálculo por aproximación y enunciación de hipótesis con la intención de elaborar un programa coordinado entre los distintos niveles y hacer de nuestro Centro un referente en estos aspectos.
- V.6.5. Completar la formación integral del discente a través del conocimiento y uso funcional de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- V.6.6. Afianzar el conocimiento, uso y dominio de la lengua extranjera en el alumnado de Primaria mediante la inmersión lingüística.

V.7. OBJETIVOS SOBRE LA IMAGEN CORPORATIVA.

- V.7.1. Consolidar nuestras señas de identidad (imagen institucional) centrándonos en nuestras cualidades como institución, la marca, el logotipo y los colores.
- V.7.2. Acondicionar el centro para el desarrollo de diferentes actividades culturales.
- V.7.3. Fomentar y realizar actividades encaminadas a mejorar la limpieza y el embellecimiento del centro.

- V.7.4. Actualizar y mejorar la página web del centro para que sea vehículo de conocimiento de nuestra actividad y cauce de información y difusión de nuestra organización.
- V.7.5. Difundir mediante sistemas tradicionales (dípticos, cartelería...) en nuestra zona de escolarización de nuestro centro las actividades que se desarrollan en el mismo.
- V.7.6. Acercar nuestro trabajo a la familia. Facilitar la comunicación académica, sin incremento (incluso con disminución) de la tarea burocrática del profesorado, aprovechando para ello los medios tecnológicos disponibles.

VI. ELEMENTOS DEL CONTEXTO

En este apartado pretendo acotar aquellos datos que me permitirán poder presentar el proyecto ajustado a una realidad específica, pudiendo así ver si de manera sustantiva se adapta a ella consiguiendo la mejora de la institución y sabiendo si realmente se ha avanzado con auténtico liderazgo.

Existe una vía para justificar la inclusión de este punto en el proyecto, es la legal y en Andalucía nos la ofrece el Decreto 230/2007, de 31 de julio, que sobre la necesidad de contextualizar, expone lo siguiente:

Artículo 8.1. “*los centros docentes (...) desarrollarán y concretarán el currículo y lo adaptarán a las necesidades de su alumnado y a las características específicas del entorno social y cultural en el que se encuentra el centro*”.

Teniendo esta opción de justificación, creo más interesante documentarlo utilizando los conocimientos adquiridos en este máster, la coherencia, la reflexión y la razón.

VI.1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

El pueblo en el que se encuentra nuestro centro emerge desde la Vega de Granada (lugar de tierra fértil que ha permitido el desarrollo de una agricultura particular y abundante venida a menos en la actualidad), entre dos municipios que como el nuestro son utilizados como ciudad-dormitorio: Pinos Puente y Albolote y se une a Granada por dos vías de comunicación de alta densidad, la Nacional N-432 y la autovía A-92.

Tiene una población de 17.141 habitantes según datos recogidos en el Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (2014).

De forma general, en nuestra población, encontramos tres tipos distintos de familias, que podríamos dividir en:

- a) Familias arraigadas a la localidad y por tanto a las costumbres locales.
- b) Familias que se han asentado por necesidades de trabajo y que no están

excesivamente integradas en la vida de la localidad.

- c) Familias poco integradas, pero no por motivos laborales sino por sus condiciones económicas que son bajas y que sobreviven a través de trabajos eventuales poco cualificados.

Siguiendo de nuevo a los datos del Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (2014), debemos hablar de un nivel socioeconómico familiar, con tendencia medio-baja y de un ambiente sociocultural muy desigual.

Atarfe ha tenido como medio de vida habitual la agricultura hasta hace unos quince años en los que el auge de la construcción, debido en parte a que se agotó el suelo urbanizable de la gran urbe aneja (Granada), con precios además más asequibles que en ésta, ha favorecido:

- El asentamiento de familias jóvenes en el pueblo.
- El establecimiento de familias inmigrantes procedentes del norte de África, Sudamérica y del este de Europa.
- El crecimiento de la población de etnia gitana.

Aunque en los últimos años este efecto llamada de la construcción ha descendido drásticamente, todavía continúan los efectos de estas circunstancias, por lo que la matriculación de nuestro alumnado ha pasado de crecer a lo largo de cada curso escolar a estancarse en los máximos admisibles, siendo los niveles tan altos que se cubren todas las plazas escolares ofertadas.

VI.2. TIPOLOGÍA DEL CENTRO

El Centro se encuentra enclavado en la zona Norte del pueblo de Atarfe y su población, en buena medida, está compuesta por familias jóvenes que adquieren su primera vivienda. La mayor parte de ellos son de la propia localidad, aunque tengan sus trabajos mayoritariamente en la capital.

Condiciones socioeconómicas.

Podemos considerar el nivel de renta de las familias de nuestro centro como medio, al igual que su nivel cultural y así podemos destacar que, sin discriminar por sexos, el 88% dispone de ocupación laboral siendo un 63% por cuenta ajena. Considerando los umbrales de autonomía, un 23% de padres se desenvuelve con la suficiente autonomía laboral. Puntualizar que por efecto de la crisis, estos datos medios han descendido de forma considerable y destaca el dato de que, ahora sí discriminando por sexos, un 72% de mujeres trabaja en casa. Solo un 7% de madres trabaja por cuenta propia. Las profesiones que suelen desempeñar se reflejan en la **figura 1** que encuentran en la página 3 de los anexos pero que resumidamente podríamos dividir en hombres que

mayoritariamente se dedican a la construcción, el transporte o el comercio y mujeres que mayoritariamente son amas de casa.

Si el 72% trabaja en casa, el otro 28% lo hace fuera por lo que existe una necesidad palpable de plazas para el comedor escolar; un 30% de nuestros discentes es usuario de este servicio.

El factor económico, modificado por la pérdida de trabajo, y el factor cultural del contexto familiar del alumnado incide especialmente en los distintos aspectos educativos. En particular, esta situación cultural, social y económica que caracteriza a nuestras familias y por tanto el estrato social de nuestra institución percuten sobre los logros escolares y sobre la importancia que se le otorga a la escuela desde la familia, ya sea por tener otras necesidades primarias que cubrir o por cierta desafección con la misma. Es por esto que le otorguemos tanta importancia al principio de equidad tratando de compensar, entre otros, el déficit que implica estas circunstancias sociales.

Instalaciones.

Las instalaciones de nuestro Centro se encuentran en un aceptable estado general, debiendo particularizar algunos aspectos concretos que necesitan ser remozados tras veinte años de construcción y una última remodelación que se inicia en el año 2010 y concluye en el año 2011 con la construcción de los aseos que se ubican en la zona de Educación Infantil.

En el presente curso albergamos dos aulas que pertenecen a grupos del centro educativo de nueva construcción que se inaugurarán en septiembre de 2014, por lo que aportamos los datos de forma general diferenciándolos según quedarían adscritos tras la reubicación del alumnado descrito.

Encontramos trece aulas ordinarias, cuatro que pertenecen a la etapa de Educación Infantil y nueve a la de Educación Primaria que se distribuyen en dos plantas a las que se acceden o mediante una escalera central o mediante ascensor dedicado al traslado del alumnado con discapacidad motora o al transporte de cargas que por su peso no pueden ser desplazadas de otra forma. En estos últimos años hemos perdido espacios en el centro por la falta de plazas escolares en nuestra población que han precisado de la reordenación de las aulas y de los distintos espacios con los que contamos para poder albergar estas nuevas unidades.

En la zona noroeste del centro, existe una pista polideportiva en la que se construyó una grada perimetral con iluminación artificial y un gimnasio cubierto de unos 300 metros cuadrados con almacén poco acondicionado y aseos.

Describidos estos espacios básicos pretendemos ahora explicar cuáles son las mejoras que se deben acometer y así en cuanto a infraestructuras es necesaria la implantación de un aula TIC, un aula de idiomas, otra de música y un laboratorio en las que, sin despreciar la posibilidad de que las clases ordinarias se sigan impartiendo en las aulas ordinarias, en estas otras pueda confluir el desarrollo de tareas específicas que precisen de espacios bien instalados.

Debemos encontrar dentro de nuestra reducida área interior, un espacio escénico dedicado a las grandes representaciones, escenificaciones o reuniones. Planteamos la posibilidad de adecuar el tragaluz interior o el gimnasio.

El zócalo cerámico que rodea perimetralmente las paredes del centro debe ser sustituido y optimizado pues se está cayendo frecuentemente ocasionando desperfectos materiales y posibles incidentes humanos.

El gimnasio debe ser modificado para que cumpla verdaderamente su función y así debe insonorizarse, mejorarse la acústica con paneles horizontales y equipado con un equipo de música de suficiente calidad, su suelo debe ser sustituido por tarima flotante de alto impacto, mejorada la iluminaria, modificado el despacho docente y puesta en marcha real de los vestuarios. Se debe valorar la posibilidad de que se transforme en un espacio multifuncional en el que tengan cabida las clases de música.

En cuanto a los recursos materiales debe preverse la posibilidad futura de instalación de una grada retráctil para conseguir ese espacio escénico del que hablábamos con anterioridad, la colocación de espalderas y la optimización del almacén de material.

Todas las zonas del centro deben convertirse en verdaderos espacios educativos y así debemos re-configurar el comedor escolar con paneles verticales y elementos móviles, modificar el ambiente de los pasillos otorgando distintas temáticas alusivas a los proyectos realizados, dar cabida al huerto escolar, nombrar las distintas plantas ornamentales (con todos los datos científicos posibles) que se encuentran en el exterior del centro, utilizar el suelo de forma educativa (pintar países, líneas para juegos populares, carriles para educación vial...) incluso las dos puertas que rodean al centro deben incitar al aprendizaje e informar de todos aquellos aspectos importantes que se deban conocer desde el exterior.

Características del alumnado.

Recordemos que el Centro cuenta con 13 unidades en las que se encuentran matriculados 298 discentes. Se puede observar que la ratio es bastante elevada, dándose el caso de unidades en las que tenemos matriculados 27 educandos, como se detalla en la **tabla 2**.

INFANTIL				PRIMARIA									
INF	INF	INF	INF	1º	1º	2º	2º	3º	4º	4º	5º	6º	
3A	4A	4B	5A	A	B	A	B	A	A	B	A	A	A
24	22	25	26	25	23	27	27	20	18	19	19	23	
97					75			65			61		
97								201					
								TOTAL: 298					

Tabla 2. Alumnado del centro, curso 2013/2014

Aun existiendo otros 4 centros educativos en la localidad, tres de ellos públicos y uno concertado, la demanda de plazas es muy elevada, ya que nuestra institución está muy bien considerada por nuestras familias.

De nuestros 298 alumnos y alumnas, aproximadamente un 5% precisa de Necesidades Específicas de Apoyo Educativo. Para cubrir sus necesidades, son atendidos en un Aula de Apoyo a la Integración por un docente especializado, aunque tratamos de integrarlos en sus respectivas aulas. También se cuenta con una logopeda que asiste al centro los lunes y miércoles, lo que resulta insuficiente.

Es un rasgo distintivo de todos los centros andaluces la inclusión de distintas etnias y nacionalidades en nuestros centros, pero en nuestro caso su incidencia es menor a la media, detectándose un 6% del total del alumnado matriculado. Existen casos puntuales que precisan de adaptación lingüística. Se debe de trabajar con ellos, con sus familias y con el resto del centro para la perfecta integración de todos ellos.

En cuanto a los resultados académicos se pueden considerar satisfactorios, ya que más del 85% del alumnado promociona y el 73 con calificaciones que oscilan entre el notable y el sobresaliente en todas las áreas.

No hay prácticamente absentismo y por parte del colegio se lleva un estricto control de la asistencia. Al ser Centro de actuación Compensatoria Preferente, se celebran reuniones periódicas con distintas instituciones (Ayuntamiento, Consejería de Educación, otras instituciones educativas del área de Atarfe) para llevar un seguimiento de la misma.

Equipo Docente.

Nuestro claustro está formado durante el curso 2013/2014 por un total de veintidós docentes, 16 mujeres y 6 hombres. Tres de estas maestras, la docente de Compensatoria, la especialista en logopedia y la maestra de religión católica son compartidas con otro de los centros de la localidad.

Es un claustro que podemos denominar estable ya que, del total de la plantilla de funcionamiento, sólo cuatro no son definitivos en el centro.

El grado de involucración de estos docentes es altísimo si bien podemos optimizar su trabajo en distintos niveles (coordinación, detección de capacidades, asignación de responsabilidades, etc.) Dado que son excelentes docentes, debemos extraer sus excelentes posibilidades para optimizar y mejorar los recursos, en un ámbito que estimamos como crucial dado que son los docentes los que crean conocimiento, los que estructuran el saber, los que equilibran las diferencias y al fin y al cabo hacen de nuestro centro una institución excelente.

Estas ideas se plasman a través de los objetivos prefijados y se desarrollan posteriormente en su apartado correspondiente.

Proyectos que se desarrollan.

Permiten una estructura organizativa equilibrada y fundamentan aquellos ámbitos que institucionalmente creemos (y cree la Administración) que son cruciales para el lógico desarrollo del currículo. En la actualidad se llevan a cabo en el Centro los siguientes Planes y Programas:

- a) Escuela: Espacio de Paz
- b) Centro de Compensatoria
- c) Plan de Apoyo a las Familias con Comedor, Aula Matinal y Act. Extraescolares.
- d) Plan de Igualdad.
- e) Escuela TIC 2.0
- f) Escuelas Deportivas
- g) Proyecto Lectura y Bibliotecas
- h) Plan de Salud Laboral y P. R. L.
- i) Programa de acompañamiento para 5º y 6º de Primaria.

Se precisa ahora de un repaso al horario de apertura del centro, tanto para las actividades ordinarias como para las complementarias y extraescolares para, a partir de su análisis, poder identificar cómo podemos mejorarlo, ampliarlo en caso necesario y optimizarlo adecuadamente:

A.-Horario lectivo del centro:

Las jornadas, de cinco horas lectivas diarias, suponen un total de 25 horas en jornada de mañana de lunes a viernes desde las 9 horas hasta las 14 horas, como se observa en la **tabla 3** que insertamos en la página 3 de los anexos. Este horario provoca que tengamos ciertos límites (cualquier tipo de horario lo tiene) a la hora de planificar el trabajo no lectivo del profesorado, condicionándolo para ser adaptado hacia una verdadera conciliación familiar y profesional de nuestros docentes en cuanto a las distintas reuniones de Claustro, Coordinación, Pedagógicas, formación...

B.- Horario del Plan de Apoyo a las Familias:

El centro debe ser un elemento vivo que permita dinamizar la estructura social de nuestra zona de influencia y de ahí que pretendamos mejorar ostensiblemente los servicios que ofrecemos y el horario en los que se llevan a cabo. Para conocer mejor este proceso de mejora, previamente, debemos tener presente el horario actual de apertura y cierre así como las actividades que se llevan a cabo en dicha franja horaria.

Todo esto se ve reflejado en la **tabla 4** que les presentamos a continuación:

	L	M	X	J	V
7:30 a 9:00			AULA MATINAL		
14:00 a 16:00			COMEDOR		
16:00 a 18:00		PLAN ACOMPAÑAMIENTO			
16:00 a 17:00					
17:00 a 18:00		ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES			
18:00 a 19:00					

Tabla 4. Horario de apertura del centro así como desarrollo de las actividades en cada franja horaria.

VI.3. ANÁLISIS DAFO SEGÚN LOS PUNTOS ANTERIORES

La potencialidad del entorno en el que nos encontramos es prácticamente ilimitada. El centro docente no puede vivir de espaldas a la sociedad que lo sustenta y menos si tenemos la suerte de poder hacer girar nuestro proyecto educativo sobre los distintos estadios históricos que han dejado vestigios importantes del paso y del cambio histórico tan patente en esta zona (especialmente por la influencia de Medina Elvira).

Creemos en las comunidades de aprendizaje y en las enormes posibilidades que le trasfieren a los centros educativos y más en un entorno como este. El trabajo por proyectos se convertiría igualmente en el eje organizador del Proyecto Educativo de nuestro centro, cerrando el círculo en el que convergen los activos potenciales del centro: su entorno, sus docentes y sus familias.

Finalmente podría decir que el alumnado debe ser motivado por nuestro profesorado, el equipo directivo motivará al profesorado y a las familias, pero en el último escalón, debemos convertir nuestro entorno en proyecto motivador de todo lo demás.

Existe un vocablo que se repetirá en multitud de ocasiones a lo largo de este trabajo; nos referimos al término “calidad”, que siendo pertinente en este proyecto también es ambiguo pues va a depender mucho de la persona o grupo de personas que lo defina.

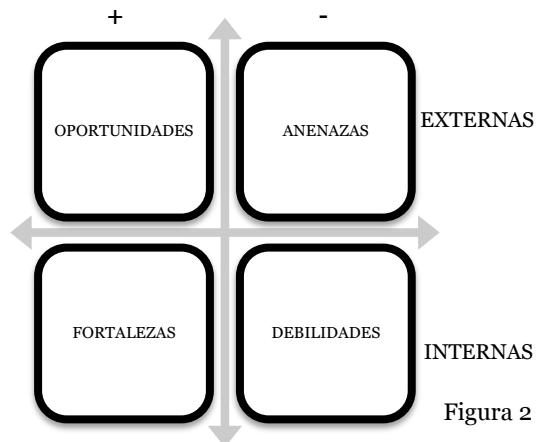
Municio (1999) nos ofrece una visión del concepto calidad asociándolo al paradigma científico y por tanto determina que sólo existe calidad si el objeto valorado sobrepasa los requisitos establecidos, por tanto podemos determinar que la calidad es objetiva y

cuantificable y por tanto es posible verificarla a través de estándares, descriptores o indicadores previamente determinados. Afirmando nuestro ideal, la calidad se encuentra en la consistencia y la amplitud de las metas que perseguimos, cuantas más altas sean, mayor calidad institucional. Nos acercaremos al concepto de calidad más adelante asociado a otras variables, pero ahora seguimos centrados en este concepto y su forma de cuantificarla. Así pues se hace necesario valorar el grado de calidad o dicho de otra manera de consecución de las metas que la institución desea conseguir.

Este análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una valoración y para hacerla bien creemos apropiado previamente definir los términos que la sustentan, comenzando por el de evaluación.

Siguiendo a De la Orden (1995), definiríamos evaluación como el "*proceso sistemático de recogida, análisis e interpretación de información relevante para describir cualquier faceta de la educación y formular un juicio de valor respecto su adecuación al criterio o patrón como base para tomar decisiones acerca de tal faceta*".

Gráficamente la evaluación podríamos entenderla a través de dos patrones diferenciados que nos permitirán hablar de la evaluación como paso previo de análisis de la institución siguiendo la estructura DAFO (**figura 2**) y una visión más central que podríamos denominar evaluación del proceso (**figura 3**, en la página 4 de los anexos. Adaptado de Castro Morera, 2012)



Explicamos ahora las cuatro dimensiones DAFO para nuestro centro:

OPORTUNIDADES: El entorno tiene cierta predisposición a la colaboración con el centro, solo falta atraerlos al mismo. Podemos convertirnos en referente educativo dentro de nuestro entorno. La conversión en “comunidades de aprendizaje” puede suponer un medio atractivo de difusión de nuestra excelencia institucional.

FORTALEZAS: El centro cuenta con un bagaje previo que asienta las estructuras mínimas de funcionamiento. La plantilla es estable. Existe colaboración institucional.

AMENAZAS: Si no ofrecemos una visión correcta del funcionamiento interno en el exterior, corremos el serio peligro de una desafección con nuestra institución. Existen familias que no se implican con el centro y pueden crear conflictos institucionales.

DEBILIDADES: La falta de motivación hacia la innovación del profesorado y las excesivas rutinas de trabajo, pueden provocar disruptiones en el colectivo. Existe cierto

acomodo en la comunidad hacia la forma actual de trabajar. Las infraestructuras son algo deficitarias y sobre todo no lo suficientemente operativas.

Cuando tomamos la importante decisión de acceder a la dirección de una institución educativa es perentorio partir de una visión clara de lo que queremos de ésta y eso sólo se consigue conociendo el momento, el lugar y la situación en la que se encuentra nuestro centro. Con técnicas e instrumentos adecuados podremos saber cuál es el nivel previo de partida (explicado someramente a través de la **figura 3**, página 4 del anexo) que nos permitirá acotar la tasa de crecimiento que estamos teniendo, igual que el valor añadido o la aportación causa de nuestra aportación a la mejora de la calidad institucional. Una vez estudiado todo podríamos llegar a conclusiones sobre si la evolución que hemos tenido ha sido la más adecuada atendiendo a las metas que nos habíamos planteado. Estamos adoptando por tanto las ideas de Pérez Juste (2006) sobre los momentos de la evaluación. En este ámbito y entendiendo como función fundamental la mejora, encuentra tres momentos diferenciados.

Un primer momento previo en el que los objetivos son los elementos directrices, estos van a ser los que van a decidir la fortaleza y el acierto de las decisiones tomadas. Será imprescindible que nuestra evolución de calidad sea coherente, adecuada y armónica a los objetivos establecidos. Estos son los apartados que explicamos a continuación.

VII. DISEÑO DE LA ACTUACIÓN

Nuestra actuación persigue, como ya comentamos vehementemente y seguiremos haciendo, la calidad de la institución, la mejora paulatina y constante y la innovación como centro de interés, suponemos que como cualquier directivo, pero en este caso apoyándose en la participación de la Comunidad Educativa para confrontar experiencias, visiones y necesidades.

Pérez Juste (1999) nos habla sobre la asociación de las necesidades y la calidad y expresa que todos (instituciones, asociaciones, gobiernos, personas) vamos buscando la calidad y que ocurre por nuestra naturaleza y necesidades; una de ella es superarnos a nosotros mismos. Maslow, así mismo ponía en la parte superior de su escala la necesidad de hacer actuales todas las potencias, el “*deseo de llegar a ser, lo que uno es*”

Por tanto, dado que es un término universal al que todos debemos de aspirar, queremos acercar nuestra definición de calidad tratando ahora de poner el énfasis en otros centros de interés distintos a los del apartado anterior y persiguiendo satisfacer los ideales que perseguimos y el ámbito en el que los llevamos a cabo, el educativo.

Ya hemos comentado que son muchas las acepciones que se han acercado y que han tratado esta definición. Desde el enfoque absoluto, los enfoques de los movimientos de

calidad, el enfoque integral, el enfoque relativo, hasta el concepto de Pérez Juste (2006) que es hacia el que nos postulamos. Este autor entiende las metas como un componente central de la calidad pues esta, la calidad, dependerá de la entidad de las metas que persigamos, buscando criterios como totalidad, armonía, adaptación, integralidad, coherencia y finalmente evaluación como observatorio de su adecuación.

Este sexto apartado, como verán a continuación, pretende ser reflejo de estas ideas.

VII.1. PARA LA EXCELENCIA EN EL ÁMBITO PEDAGÓGICO

La excelencia en el ámbito pedagógico se consigue conociendo bien el entorno en el que actuamos, no sólo para adaptarnos, sino para potenciarlo e incluso modificarlo con nuestras acciones, evidentemente se consigue también gracias a nuestros profesionales, a nuestras familias y a la amalgama documental que se plasma a través del proyecto educativo como producto indisoluble de todo el proyecto del centro que lo dota de significación y sentido propios y que permite que todo lo demás se comprenda con claridad meridiana. De ahí los tres apartados que les presento a continuación.

VII.1.A. Aspectos relevantes del Proyecto Educativo

Entendemos que el Proyecto Educativo va a ser el documento que constituya las señas de identidad, los elementos diferenciadores, de nuestra Institución y por tanto va a expresar aquella idea de educación que la Comunidad Educativa de nuestro centro tiene y por tanto va a desarrollar teniendo en cuenta nuestro contexto, nuestra realidad.

Nuestro Proyecto Educativo va a contener nuestros valores, los objetivos que perseguimos y las prioridades de actuación, no sólo del desarrollo curricular, sino de todos aquellos que, desde un punto de vista cultural, va a hacer posible que seamos dinamizadores de nuestra zona de actuación, extendiéndola a ser posible a toda la población de Atarfe.

El artículo 21.3 del decreto 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas infantiles de segundo grado, de los colegios de educación primaria, de los colegios de educación infantil y primaria, y de los centros públicos específicos de educación especial, expone que:

3. El proyecto educativo abordará, al menos, los siguientes aspectos:

- a) Objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar.*
- b) Líneas generales de actuación pedagógica.*
- c) La forma de atención a la diversidad del alumnado.*
- d) El plan de orientación y acción tutorial.*
- e) El plan de formación del profesorado.*

- f) Los criterios para organizar y distribuir el tiempo escolar, así como los objetivos y programas de intervención en el tiempo extraescolar.
- g) Los procedimientos de evaluación interna.
- h) Los planes estratégicos que, en su caso, se desarrollen en el centro.

Pues bien, todos estos elementos son tratados a continuación (o lo han sido ya) en nuestro trabajo, procurando según advertimos continuamente que sean tenidas en cuenta las aportaciones de toda la Comunidad Educativa.

VII.1.B. Modelo pedagógico

No cabe duda de que en un trabajo como este, debemos contemplar las aseveraciones que investigadores de reconocido prestigio hacen sobre las temáticas que tocamos y, así mismo ocurre con la legislación en cuestión. Pues bien, el preámbulo de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación, nombra a la **Unión Europea y la UNESCO** para indicar los objetivos que se han propuesto para los próximos años, siendo estos: “*mejorar la capacitación docente, desarrollar aptitudes para la sociedad del conocimiento, garantizar el acceso de todos a las tecnologías de la información y la comunicación, construir un entorno de aprendizaje abierto, hacer el aprendizaje atractivo, promocionar la ciudadanía activa, la igualdad de oportunidades y la cohesión social y mejorar el aprendizaje de idiomas extranjeros*”.

Este Proyecto, sin poder sustraerse a las indicaciones que los citados organismos proponen y conforme a los principios que las antedichas leyes pregonan, adopta unos principios generales pedagógicos, así como unas líneas generales de actuación.

Los principios se pueden resumir en los siguientes:

- Nuestro proyecto ambiciona la existencia de una pedagogía activa, es decir, que el alumnado sea el verdadero protagonista de sus propios aprendizajes y que, por tanto, la educación sea individualizada.
- Pretendemos que se desarrollen de forma efectiva las competencias generales y básicas. Se tendrán en cuenta los intereses del alumnado, intentando educar para la vida y para interactuar en la realidad.
- Inequívocamente debemos buscar medidas educativas que compensen las deficiencias culturales, sociales y económicas que existen en nuestra zona de influencia.
- Articularemos procesos de evaluación continua en todo el sistema.
- Aspiramos a lograr la motivación del alumnado, organizando el trabajo educativo mediante distintos agrupamientos como los grupos heterogéneos, el trabajo democrático, fomentando la cooperación y el espíritu crítico.

- Inspiraremos el desarrollo de la aceptación, la tolerancia y la diversidad.
- Fomentaremos la expresión oral y el diálogo como medios de comunicación hacia el respeto de todos los componentes de nuestra Comunidad Educativa.
- Provocaremos la participación activa utilizando los recursos tecnológicos necesarios y la biblioteca de nuestro colegio.

Estos principios dan lugar a unas líneas recogidas de la LOE, en las que se expresa que el esfuerzo ha de ser exigido “*a todos los miembros de la Comunidad Educativa*”; sin embargo, no se nombra a los alumnos y alumnas. Desde nuestro punto de vista, no puede ser sin su esfuerzo como consigamos una educación de calidad, es en ellos y ellas en los que confluyen los esfuerzos del resto de miembros de la comunidad, pero por tanto, sin el suyo nada es posible. Queda claro entonces que debemos exigir el máximo de sus posibilidades a nuestro alumnado, y articularemos para ello las medidas necesarias, con el máximo empeño por conseguir una formación plena y de calidad.

En esta primera línea de actuación se justifica la siguiente, la necesidad de esforzarnos ahora sí todos, para perseguir y conseguir una formación integral de nuestro alumnado. Esta formación debe contribuir a que sean ciudadanos críticos, libres y responsables; les debe permitir una comprensión cabal del mundo y de la cultura y les tiene que facultar para participar en la sociedad del conocimiento.

Esta segunda actuación cobra mayor sentido en un marco de acción equitativo. Y esta será la tercera línea de trabajo, que aunque tiene un apartado distinto que planteamos a continuación pretendemos desde este hacerlo absolutamente visible. La formación integral debe tener como norte la equidad, es decir, hemos de procurar que todos consigan una formación de calidad que tenga como base unas competencias personales que eviten el descuelgue y el fracaso. En línea con la equidad hacemos nuestra la expresión “diferentes, pero iguales”.

Y esto nos lleva a la cuarta línea de actuación. Es preciso reconocer la diversidad cultural, de capacidades y de intereses del alumnado y también del profesorado. Sin embargo, el incuestionable reconocimiento y respeto que merece esta diversidad no puede conducirnos a actitudes que podríamos denominar segregadoras o exclusivas; por el contrario, la igualdad y la inclusión social serán el marco en el que se tratará y reconocerá la diferencia, lo distinto, ocupando todos los recursos del centro que sean necesarios para alcanzar esta meta.

Para que las cuatro líneas de actuación que llevamos esbozadas puedan desarrollarse convenientemente es necesario un clima de respeto y convivencia que faciliten el

trabajo del alumnado y también del profesorado y éste clima, por tanto, constituye otra de las líneas básicas de actuación. Deberá completarse y extenderse a todas las personas que formamos parte de esta Comunidad. En este sentido es preciso favorecer, crear y mantener un buen clima de trabajo y unas relaciones humanas cálidas, afectivas, respetuosas y francas entre quienes tenemos intereses en esta empresa educadora. Especial atención habrán de recibir el trabajo y las prácticas que favorezcan y promuevan las relaciones de igualdad entre mujeres y hombres.

Nuestro Centro debe participar en diferentes programas, proyectos y planes que lo abran a la Comunidad Educativa, que contribuyan a la conciliación de la vida laboral y familiar, que traten de mejorar la educación que desde aquí ofrecemos y que potencien la innovación y modernización del proceso de enseñanza y aprendizaje, siendo esta una más de las líneas de actuación pedagógica. Debemos completar esta participación con la evaluación de los diferentes elementos que intervienen en nuestro micro sistema educativo para procurar la mejora del mismo.

Asumir la autonomía de organización que las normas nos ofrecen, fomentar la participación en la gestión y funcionamiento del centro de los distintos elementos de la Comunidad Educativa, actuar de manera responsable en estos cometidos y admitir el control social e institucional del centro constituyen la última de las líneas de trabajo que como tronco fundamental abarcamos en los restantes apartados.

VII.1.C. Equidad e igualdad de oportunidades

El respeto a la diversidad natural regirá, como ya hemos visto con anterioridad, las normas establecidas para la vida diaria del centro.

Es el momento ahora de concretarlo a través de la organización de los grupos, materiales, recursos humanos, apoyos educativos... respetando los principios educativos de inclusión e individualización, que se promoverán desde la tutoría y desde todos los agentes de nuestra Institución.

Además de las ya explicadas, acometeremos las siguientes actuaciones:

- Facilitar el trabajo en equipo y la cooperación mediante el agrupamiento heterogéneo del alumnado.
- Establecer diferentes tipos de actividades (obligatorias, voluntarias, de investigación o creación, críticas o valorativas,...) para facilitar el trabajo del alumnado de acuerdo con sus capacidades.
- Demandar y coordinar la actuación del profesorado de Apoyo o Refuerzo Educativo en el aula, de acuerdo con un plan establecido.

- Adecuar o adaptar los materiales curriculares y de uso común a las necesidades del alumnado.
- Favorecer la detección temprana del alumnado con algún tipo de necesidad específica que requiera apoyo educativo.
- Facilitar la integración social, personal y escolar del alumnado.
- Modificar los tiempos, espacios, metodología y criterios de evaluación en base a las adaptaciones curriculares.
- Realizar seguimiento de las actuaciones emprendidas.

VII.1.D. Modelo de tutoría

Cada vez queda más patente que la acción tutorial es un elemento inherente a la función docente y que debe ser una tarea colaborativa que, coordinada por la persona titular de la tutoría y asesorada por el orientador, facilite el proceso educativo individual y colectivo del alumnado, pero yo diría más, debe buscar la mejora de la estructura familiar sobre la que recae la vida de nuestros educandos.

Este proyecto entiende que la acción tutorial no se circumscribe a las cuatro paredes de nuestro centro sino que las traspasa para conseguir equilibrar aquellos desajustes que la sociedad en la que se encuentra inmersa la institución puede presentar.

En este modelo tutorial se concibe la educación como algo más que la pura instrucción, exigiendo la existencia de una figura que sirva de referente para esos contenidos que no son estrictamente instructivos y que forman parte de manera ineludible de la formación de las nuevas generaciones. Por tanto deben ayudar y orientar en la formación no sólo académica sino humana de nuestros alumnos, procurando un adecuado crecimiento y potenciación de todos esos aspectos tanto humanos como sociales. Por tanto en nuestro proyecto el sistema tutorial se convierte en una pieza clave del proceso escolar y en la base y punto de partida de las actividades docentes y comunitarias. Nuestra filosofía de base hace que se pueda enmarcar en la acción tutorial un objetivo básico que es el de hacer de nuestro alumnado personas emocionalmente competentes, racionalmente críticas y socialmente comprometidas. Éste gran objetivo se debe desarrollar a través de otros objetivos que se dividen en dos ámbitos. En primer lugar hablaremos del ámbito de la convivencia y en segundo lugar en el pedagógico. Los objetivos serán:

En el ámbito de la convivencia:

- a) Ofrecer a nuestro alumnado una orientación educativa y profesional que, teniendo en cuenta sus intereses y capacidades, le posibilite una adecuada integración social.

- b) Impartir una enseñanza que potencie los valores derivados de la solidaridad entre los individuos promoviendo la igualdad y respeto entre todas las personas y tendiendo a eliminar cualquier tipo de discriminación por razones de sexo, raza, idea, religión o cultura.
- c) Promover el ejercicio de la libre expresión y aceptación de ideas dentro de los cauces de la participación democrática, como proyección hacia la formación de ciudadanas y ciudadanos plurales, respetuosos, participantes y con capacidad crítica.

En el ámbito pedagógico:

- a) Adquirir las habilidades lingüísticas, matemáticas y técnicas básicas que permitan una integración social adecuada y fomenten el gusto por la construcción de conocimiento.
- b) Educar para el ocio, entendido como el fomento y expresión personal de todas las inquietudes y habilidades que tengan los miembros de nuestra Comunidad Educativa para su mejor realización personal.
- c) Potenciar la interacción de las familias en la vida cotidiana del centro con una actitud constructiva de forma que el alumnado sienta reforzarse los lazos de unión entre su mundo familiar y escolar y que la escuela represente un foco cultural para toda la Comunidad Educativa.

De igual forma creo que este proyecto debe de abordar las siguientes cuestiones:

- Establecer canales operativos de comunicación con las familias.
- Marcar la línea de colaboración de la familia en la escuela, facilitando la consecución del fin común: la educación integral del alumno.
- Abordar la atención a la diversidad.
- Potenciar la adquisición de hábitos y actitudes en el aula.
- Incidir en la correlación derechos-deberes. Autocontrol y disciplina.

Todo ello irá en consonancia con las características concretas del alumnado, de las familias y, en general de nuestro contexto sociocultural, económico y familiar.

VII.1.E. Servicios complementarios que facilitan la misión institucional

Ya enunciados, ahora explicamos el porqué de su inserción en nuestro proyecto. Queremos potenciar los siguiente Planes y Programas:

Escuela: Espacio de Paz

Este Plan nace de las ideas aportadas por distintos sectores educativos (docentes, Universidad, centros de investigación...) en el marco del Decenio de Cultura de

Paz y No-violencia de las Naciones Unidas, el Decreto 19/2007, de 23 de enero, *por el que se adoptan medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la Mejora de la Convivencia en los Centros Educativos sostenidos con fondos públicos* lo pone en práctica y nosotros lo contextualizamos con la idea de conseguir una sociedad más justa y tolerante, conseguir realidades sociales que sean pacíficas para con su propio entorno y para con el resto de pueblos con los que convive. Tal y como se expresa en el Plan Andaluz de Educación para la Cultura de Paz y No-violencia “la violencia es evitable pues no es innata al ser humano y por eso debe ser combatida en la comprensión de sus diversas formas al asociarla con la insatisfacción de las necesidades humanas”.

En la actualidad, superar la violencia en todas sus manifestaciones -cuyos efectos están presentes en los centros educativos- debe ser una de las prioridades no tan solo de las políticas de los organismos internacionales y de los gobiernos, sino de nuestro trabajo como directivos escolares.

Tratamos de construir un centro educativo que siguiendo la idea de educar con “calidad en igualdad” sea capaz de respetar la dignidad y la vida de cada una de las personas sin que existan perjuicios ni discriminaciones, que rechace todo tipo de violencia que defienda el diálogo, que cultive la generosidad para erradicar las injusticias y las exclusiones, que preserve el planeta promoviendo un equilibrio de los recursos naturales y un consumo responsable y que finalmente ayude a la participación plena de todos y de todas las personas bajo principios democráticos.

Centro de Compensatoria

La existencia de este Plan de Compensación Educativa en nuestro centro está fundamentada en la necesidad de atender adecuadamente al alumnado amparado por los artículos 9 y 10 del Decreto 167/2003 de 17 de junio, que obliga a todos los centros docentes públicos que prestan sus servicios en zonas con problemática sociocultural notoria a la elaboración de un Plan de estas características.

Como hemos venido comentando con anterioridad, la población escolarizada en nuestro colegio se caracteriza por la diversidad social y cultural con grandes sectores desfavorecidos socio-económicamente que derivan en marginalidad, presentándose por tanto situaciones de desventaja en el sistema escolar.

También concurre la existencia de alumnado sometido a una gran movilidad (por ser temporeros, por tener frecuentes cambios de domicilio...) que necesita de una atención muy específica con programas de adaptación y readaptación.

Debemos utilizar la inclusión en este Plan como mecanismo de mejora, aprovechando y optimizando los recursos que se ponen a nuestra disposición (mayor número de docentes, mayor presupuesto, líneas de atención prioritaria...) e incentivando su progreso, pero a su vez detectando y coordinando los procesos de control y atención al alumnado que requiera mayores cuidados.

Plan de Apoyo a las Familias con Comedor, Aula Matinal y Actividades Extraescolares.

El centro educativo debe ser disfrutado por las familias y utilizado en la medida de sus necesidades, por algo es un centro público gestionado con los fondos de todos los ciudadanos. En esta línea abrimos tres vías que mejoren la conciliación de la vida laboral y familiar de nuestros usuarios:

AULA MATINAL: Abriremos nuestras instalaciones a las 7,30 horas. Al tiempo que comprende la apertura hasta el comienzo del horario lo denominaremos aula matinal y, aunque se especifica que no tiene que existir actividad reglada, nosotros desarrollaremos actividades de ludoteca y formación en idiomas extranjeros hablados en función de la edad de los educandos. Además procederemos a establecer medidas de vigilancia necesaria.

COMEDOR ESCOLAR: Tendrá una duración máxima de dos horas desde la finalización de la jornada lectiva de mañana. Tendremos como fin último ofrecer una alimentación sana y equilibrada, mejorar los hábitos alimenticios adecuados y llevar a cabo programas de higiene corporal (lavado de manos, dientes, etc.) Aunque como medida general todos los menús serán iguales para todos los usuarios, se ofertarán menús alternativos para aquel alumnado que, teniéndolo documentado, necesiten por problemas de intolerancia a distintos alimentos u otras circunstancias precisen de esta modificación. Con la intención de que las familias puedan completar el régimen alimenticio en casa, la confección de los menús se dará a conocer a través de la web y será posible realizar catas por parte de miembros de la Asociación de Madres y Padres del Alumnado que verifiquen la idoneidad de la comida suministrada.

ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES: Mantendremos abiertas nuestras instalaciones hasta las seis de la tarde, todos los días lectivos excepto viernes (en los que el cierre se realizará a las cuatro), para la realización de actividades de refuerzo y apoyo (principalmente en idiomas y materias instrumentales), dirigidas al alumnado en general y a aquel que presente dificultades de aprendizaje. Ofertaremos al menos dos actividades distintas, de una hora de duración cada una de ellas, siendo voluntarias y sin trascendencia curricular.

Plan de Igualdad.

Nuestra sociedad ha incorporado y ha dotado de participación a las mujeres en todas las esferas de la vida cultural, social y política, pero estos cambios no siempre se han acompañado de modelos de relación entre géneros alternativos.

En el seno familiar, mientras que el modelo de feminidad tradicional se ha transformado de forma importante, el masculino no lo ha hecho de la misma forma en los ámbitos de la vida privada y en el espacio doméstico (recordemos la **figura 1** con un 72% de amas de casa). Las relaciones de poder dominantes siguen poniéndose de manifiesto en la violencia contra las mujeres y en discriminaciones laborales como forma arcaica de sometimiento y dominación.

Nosotros, conscientes de la importancia que tiene la actuación desde nuestra Institución, hemos planteado el desarrollo de una intervención global puesto que la educación integral de nuestro alumnado implica adquirir un conjunto de capacidades cognitivas, emocionales y éticas.

Así mismo debemos de educar para una mejor calidad de vida, para que esta tenga sentido moral, y no sólo en habilidades y conocimientos. Por tanto, pretendemos potenciar los aprendizajes sobre la vida afectiva e incorporar el valor y la riqueza de la diversidad en torno a los géneros que son el sustrato imprescindible para lograr establecer relaciones equitativas, de corresponsabilidad y de respeto.

Escuela TIC 2.0

Con este Plan pretendemos que las Tecnologías de la Información y la Comunicación se conviertan en uno de los pilares fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje, puesto que la sociedad nos está demandando personas actualizadas y que tengan la capacidad suficiente como para enfrentarse a los retos que una etapa histórica en constante cambio le va a exigir a nuestros educandos, y es que precisamos de la competencia digital para el desarrollo personal, social y profesional.

Pretendemos, por tanto, profundizar en la calidad y en la igualdad de oportunidades, conseguir que las TIC sean herramientas didácticas de uso habitual y mejorar nuestras prácticas docentes. Para esto precisamos de ciertos medios que pondremos a disposición de docentes y discentes:

- Pizarras digitales en todas las aulas, desde infantil hasta sexto curso.
- 4 carritos con 15 portátiles cada uno para cubrir las necesidades de cada uno de los ciclos / etapas del centro.

- Herramientas digitales, tanto software como hardware.
- Ordenador para el docente.
- Aula de informática.
- Conexión WIFI.

Escuelas Deportivas

Debemos reforzar el trabajo de los docentes de Educación física en sus clases dado que son el mejor medio para crear hábitos de vida saludables tan importantes en esta época de sedentarismo y falta de socialización.

Pretendemos familiarizar y conseguir una toma de contacto con distintas modalidades deportivas y hacerlo con una filosofía absolutamente educativa, aprovechando el deporte como medio para desarrollar valores individuales y sociales sin distinción de género y para lograr la convivencia entre iguales.

Abriremos las instalaciones al multi-deporte en horario de tarde, dos horas diarias y potenciaremos las convivencias deportivas durante los fines de semana.

Podrán ofertarse, entre otras, las siguientes modalidades deportivas:

- Colectivas: fútbol sala, balonmano, baloncesto, voleibol, hockey.
- Individuales: gimnasia rítmica y deportiva, tenis de mesa, atletismo, senderismo, escalada, equitación.
- Otras que puedan ofertarse con posterioridad.

Proyecto Lectura y Bibliotecas

Debemos de impulsar medidas que faciliten a nuestros educandos la posibilidad de desarrollar prácticas lectoras y habilidades intelectuales a través del uso regular de la biblioteca de nuestro centro que sirva de recurso de apoyo para el aprendizaje permanente. Debemos realizar actuaciones como: jornadas de lectura compartida, lectoforum, lectura en las plazas públicas, lectores mentores, lectura dialógica, formación a familias y voluntarios sobre experiencias lectoras y lectura eficaz y divertida, etc.

Plan de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales.

Establecido por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, a través del “*Primer Plan Andaluz de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales del personal docente de los Centros Públicos (publicado en el BOJA nº 196 de 9 de Octubre de 2006)*” como instrumento de planificación y coordinación de todas las actuaciones de la Administración Educativa en materia de seguridad y salud laboral del profesorado, nosotros lo hacemos nuestro y adaptamos porque

fomentando la salud de nuestros docentes, lo hacemos también con nuestro centro. Realizaremos tres actividades concretas:

- Actividades para el cuidado de la voz y del aparato fonador del docente.
- Actividades dirigidas a la relajación y prevención del stress.
- Revisiones periódicas de la salud general del docente.

Programa de acompañamiento para 5º y 6º de Primaria.

Debemos mejorar las perspectivas del rendimiento de nuestro alumnado con dificultades del segundo y tercer ciclo de Educación Primaria y para esto implantamos este Programa. Queremos detectar y tutorizar a discentes con:

- Retraso madurativo.
- Ausencia de hábitos de estudio y trabajo.
- Retraso en el aprendizaje de las áreas instrumentales.

Daremos refuerzo y apoyo organizado en horario no lectivo para conseguir la incorporación plena al ritmo de trabajo habitual del grupo-clase y el rendimiento óptimo del alumno tratado a través de la adquisición de destrezas básicas, del aliento al estudio y a la organización y constancia en el trabajo y de la mejora del hábito lector. Trataremos de implicar al profesorado del centro, pero si esto no fuese posible, serían mentores externos formados por parte de la jefatura de estudios u otros docentes designados para este cometido.

VII.2. PARA EL IMPULSO DE LA I + D + I

La investigación, el desarrollo y la innovación deben ser pilares de nuestro centro educativo promoviendo todas las actuaciones posibles para dotar de calidad al proceso de enseñanza – aprendizaje que planteemos y de ahí los puntos que desarrollamos.

VII.2.A. La innovación en nuestro centro

Evaluar para mejorar. Son muchas las referencias durante todo el documento a las líneas de investigación, innovación y desarrollo; es el momento de decir cómo he llegado a plantear esas líneas.

El proceso innovador se debe basar en un estudio previo de las características de nuestro centro, de sus necesidades y posibilidades. Pérez Juste, (2006) lo suscribe afirmando que: *“No hay evaluación mejor que la información en que se base. Sea cualquiera que sea la concepción que se tenga de la evaluación, siempre hay que partir de este elemento: la información disponible o recogida ex profeso, que es, en la práctica, algo así como los cimientos de todo el edificio de la evaluación.”*

Haciendo nuestra esta afirmación es el momento de descubrir sobre qué debemos informarnos y cómo hacerlo. Para la primera pregunta, el modelo que vamos a utilizar por creer que es completo y válido es el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) que se rige por un esquema que dejamos plasmado a través de la **figura 4** en la página 4 de los anexos. Siguiendo este modelo, la matriz de mejora que vamos llevar a la práctica, sería:

MATRIZ DE MEJORA									
Etapas	AGENTES FACILITADORES					AGENTES RESULTADOS			
	Liderazgo 10%	Panificación y estrategias 8%	Gestión del personal 9%	Recursos 9%	Procesos 14%	Satisfacción del usuario 20%	Satisfacción del personal 9%	Impacto en el entorno 6%	Resultados clave 15%
Anál. Entorno									
Anál. interno									
Misión									
Visión									
Objetivos									
Metas									
Implantación									
Evaluación									

Tabla 5. Matriz de mejora para la evaluación del centro educativo a través del sistema EFQM.

Para la segunda pregunta (cómo hacerlo) será necesario un amplio abanico de pruebas que hagan válido el proceso, estas serán:

- Inventarios.
- Sesiones de análisis valorativo.
- Cuestionarios individuales.
- Listas de control descriptivas.
- Autodescripciones diferidas escritas.
- Pruebas externas de nivel.
- Observación externa.
- Análisis de casos y de información.
- Registros de resultados.
- Listas control.
- Registros descriptivos.
- Entrevistas.

La valoración.

Podemos acordar sin temor a equivocarnos que la información de calidad es imprescindible para una evaluación de calidad, pero no es suficiente. La información aun siendo técnicamente perfecta no llega a ser evaluación pues debe pasar por la formulación de unos criterios y referencias que valoren la recogida de información.

Pérez Juste (2006) nos lo aclara cuando expone que “*unos y otras deben estar especificados de antemano, tanto para dirigir la actividad de los educadores como para orientar la de los alumnos*” evidentemente, esto debe de ser así y aunque la cita la dirigía hacia la evaluación de los educandos es perfectamente asumible para la valoración de una institución educativa. Por tanto los criterios de una forma más general las referencias deben estar claras y en este proyecto, entre otras las

expuestas por Ríos (2004) y así se centrarán en el liderazgo, en procesos pedagógicos, en planes de mejoramiento, en factibilidad de los planes de mejoramiento, haciendo suyos así los preceptos ya expuestos por el EFQM.

La toma de decisiones.

Es obvio que no termina el proceso con la valoración, dado que ésta nos debe de servir para tomar nuevas decisiones sobre cómo acometer los objetivos que teníamos planteados. En este proyecto las metas están claras, por tanto también las líneas de investigación e innovación, la visión y la misión del líder está perfectamente definida pero la evaluación nos debe de servir para saber en qué momento estamos y qué otras medidas debemos acometer para mejorar el resultado final, así como continuar con todas aquellas medidas que hayan surtido el efecto deseado. Esta filosofía requerirá de una serie de reuniones que permitan consensuar todo lo que se ha observado y que en el apartado correspondiente se ha estado explicando con detalle.

Finalmente queremos defender que debe ser toda la Comunidad Educativa la que evalúa y que podemos hacerlo siguiendo el patrón que reflejamos en la **figura 5**:

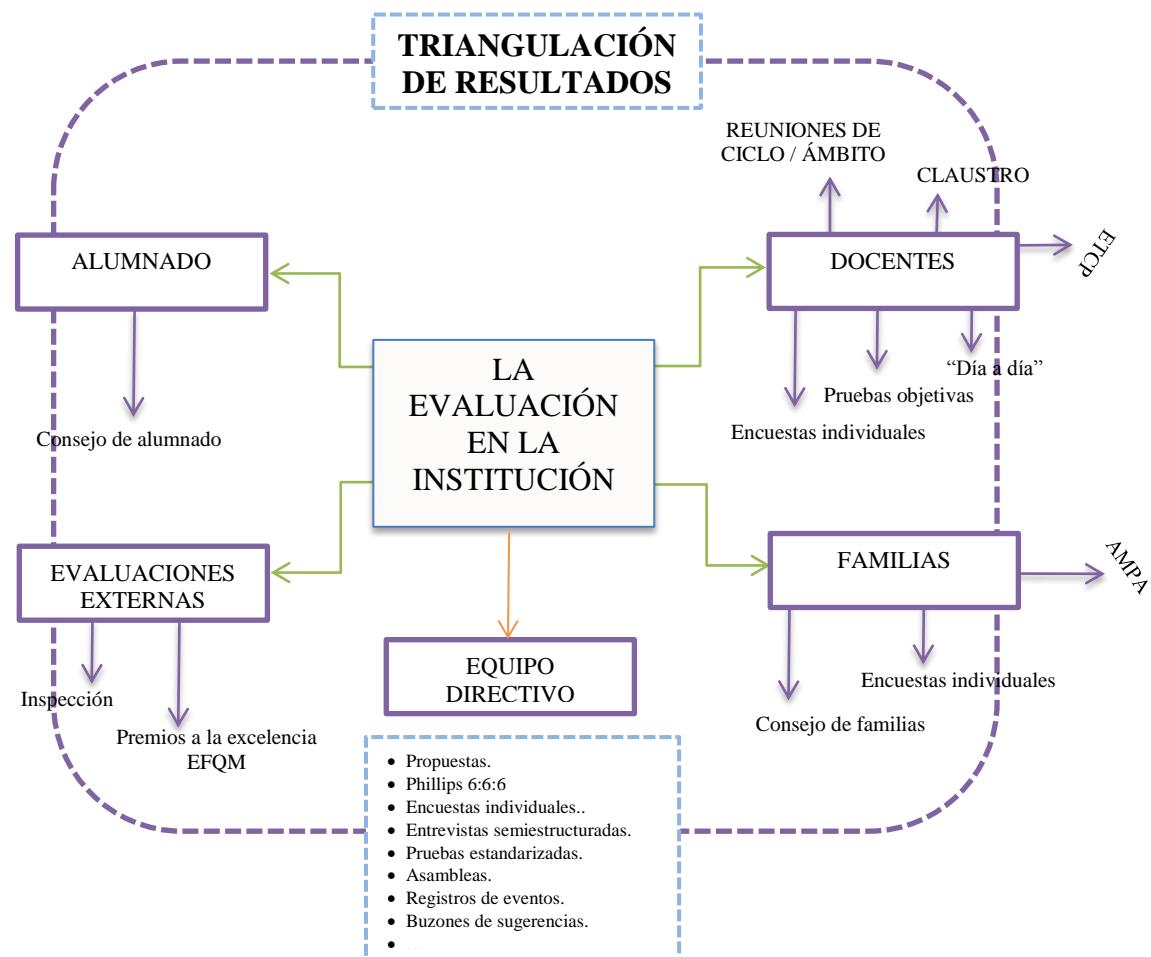
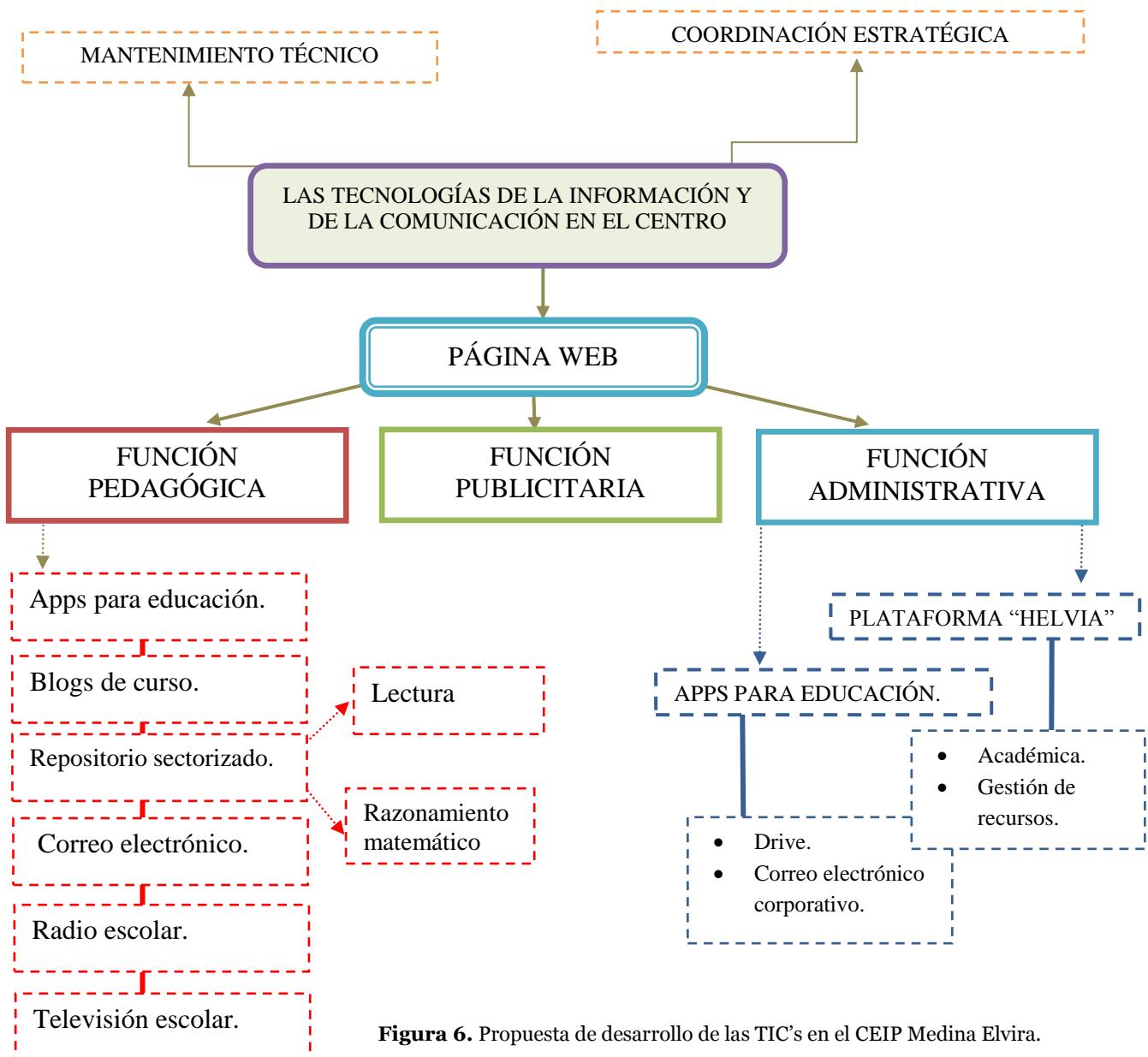


Figura 5. Sistema de evaluación que proponemos para el CEIP Medina Elvira.

VII.2.B. Informatización y herramientas informáticas, uso y proyección

Este apartado recoge muchos de los datos que bien podrían ser ubicados en otros puntos como por ejemplo el desarrollo de la información externa e interna, el proyecto pedagógico, etc. y es por esto que en esos párrafos haremos referencia a la lectura de este para su aclaración. Para una visión clara de la información que pretendemos plasmar, nos guaremos por la **figura 6**.



La implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación en cualquier centro educativo se hace realmente indispensable dado que permite facilitar el desarrollo del currículo y el trabajo organizativo de las instituciones. El primer apartado que organizativamente puede crear mayor disparidad de opiniones

es el del mantenimiento técnico; dado que son equipos costosos y que requieren de unos conocimientos técnicos adecuados esta función quedaría ligarlo a la partida económica dispuesta para los centros públicos de la red de centros de la Junta de Andalucía. Así se contratarían los servicios de agentes externos que facilitarían el mantenimiento y buen uso de los aparatos tecnológicos del centro. En todo este trabajo hemos tratado de dejar patente nuestra filosofía sobre el liderazgo compartido y aquí se encuentra una muestra más de ello. Debe existir la figura del coordinador estratégico en TIC's, con un perfil muy destacado en conocimiento, utilización y valoración de todas estas herramientas.

Dejando a un lado los recursos humanos necesarios para el desarrollo e implantación de este sistema, tratamos ahora de explicar cómo se articularía las distintas actividades que se realizarían con estas herramientas.

El núcleo central de nuestra propuesta se encuentra en el alojamiento de una página web que serviría como plataforma y prestadora de servicios. Esta página web pasa a ser la visión externa que se tiene del centro y por tanto desde su propio diseño debe de conseguir dos aspectos claves. Por un lado debe de reflejar la filosofía y la cultura pedagógica de nuestra institución y por otro lado debe servir como mecanismo de información, marketing y externalización del centro educativo. Con una imagen atractiva para el lector además de fácil de buscar y encontrar la información requerida, tendremos que poner todas nuestras intenciones para que sea un elemento operativo con el que trabajar diariamente. Su nacimiento requerirá de distintas reuniones en las que se puedan poner los puntos de vista de los distintos sectores de la comunidad escolar en juego. Esta página se debe de articular en torno a dos zonas que permitan por un lado el tratamiento pedagógico de los contenidos a desarrollar en el centro, así como la función administrativa que permitirá descargar al profesorado y al resto de factores de la institución de trabajo gerencial.

Hablemos ahora de “aulas inteligentes”. Que el centro debe estar al día en todo lo referente a las tecnologías de la información y la comunicación es para nosotros un objetivo innegociable; la sociedad avanza al ritmo de unos nuevos servicios que deben ser conocidos por las familias, utilizados por el profesorado y vivenciado por el alumnado y de ahí que debamos seguir una línea pedagógica donde se utilicen un número máximo de recursos dedicados a este objetivo. El aula inteligente de las instituciones SEK (San Estanislao de Kostka) es para nosotros un referente porque permite la introducción de las inteligencias múltiples de Gardner (1995) en un entorno diferenciado que remarca las herramientas tecnológicas como vehículo mejorado de resultados y potenciador de las características de los educandos; pero

quisiera dar un paso más. Los rincones educativos nos ofrecen una flexibilidad de trabajo muy interesante y esto se puede utilizar con herramientas eficaces como los iPad© que ofrecen modularidad absoluta en su utilización.

Convergiendo con la web, centro de observación de este punto, ésta debe tener un apartado dedicado a las Apps (aplicaciones) más interesantes para este medio. Gracias a esto ahorraremos en otros apartados como fotocopias, libros, cuadernos, etc. consiguiendo a su vez mayor motivación para el alumnado. El segundo acceso estaría dedicado a los blogs de curso, herramienta que fomentará la expresión escrita, informará a las familias sobre la evolución del grupo y motivará por novedad y por publicidad. En un tercer botón encontraremos un repositorio con tareas de uso lingüístico y otras de razonamiento matemático, divididas por niveles de conocimiento, utilizables tanto por docentes como por familias; ampliar exponencialmente el tiempo de aprendizaje cultivará a un alumnado ávido de adquisición de conocimientos (y otros que necesitan mayor motivación).

Estudios importantes como los de Jesús Pérez (2004) han revelado la importancia y la carencia de una expresión oral fluida y asentada como medio de mejora general de conocimientos de los educandos de estas generaciones. La lectura preocupa a investigadores y administración y su enseñanza ha sido fuente de críticas. Sin embargo el marco de las competencias básicas en el que la lectura es un componente esencial, su aprendizaje adquiere otra dimensión.

Como elemento diferenciador, innovador y que acerca a la realidad de nuestros alumnos y de la sociedad donde se insertan, proponemos la realización de una televisión y radio digitales en streaming con aplicaciones que se pueden encontrar incluso de forma gratuita para la consecución de los objetivos relativos a las habilidades comunicativas orales.

Por último la generación de comunicación a través de tutorías virtuales con correo electrónico y herramientas de video conferencia deben aparecer en esta web. En ese ámbito utilizaremos Edmodo y el correo electrónico corporativo. En el primer caso esta plataforma interactúa de una forma muy amena con el alumnado e incluso con sus familias, adaptándose a las estrategias que compañías de comunicación utilizan con las personas de su misma edad, teniendo casos como Facebook© o Twitter©.

En el apartado segundo nos encontramos las herramientas administrativas. Mediante una plataforma a la que denominaremos Helvia por las influencias que tendrá en su construcción otra herramienta administrativa con la que trabaja la Junta de Andalucía (Séneca), podremos gestionar las faltas del alumnado y del

profesorado, la evaluación de los educandos, la acción tutorial, los gastos y la gestión de proveedores, así como el contacto con otras administraciones.

Utilizaremos las herramientas de trabajo colaborativo de Google© como Drive©, que permitirán la realización de documentos compartidos entre distintos docentes, equipo directivo y el propio alumnado. La utilidad de esta herramienta estriba en que cualquier documento que se realice en él puede ser compartido, visualizado, editado y tratado por cualquier persona que tenga autorización. Eso ayudará a que los discentes puedan realizar trabajos grupales en los que además el profesorado tendrá una capacidad total para visualizar los cambios realizados, las copias textuales y la persona que ha acometido cada una de las introducciones realizadas.

Para los docentes también es interesante porque de la misma manera podrán llevar a cabo investigaciones de forma compartida, así como cualquier otro tipo de documento. La transmisión de información hacia las familias será directa e inmediata con lo cual también se verá favorecida. Esto le ocurre también a otra herramienta llamada Calendar© que podrá ser utilizada tanto por docentes como por los educandos y sus familias. Finalmente YouTube© nos abrirá un camino expedito a la hora de tener un canal de video exclusivo para nuestro centro educativo y dado que una imagen vale más que 1000 palabras, podremos verter información de todo tipo a través de este medio.

VII.2.C. La política de información externa

Aunque una parte de este apartado se ha desarrollado en el anterior, es necesario recordar algunos aspectos que consolidarán nuestra marca en el exterior.

En primer lugar no podemos olvidar la idea de “cerebro triuno” en el que resultará más interesante que nuestro mensaje llegue al corazón antes que a la razón, de ahí que todo el trabajo que desarrollamos con el alumnado debe quedar patente a través de las jornadas sobre los productos finales de nuestros proyectos, página web, blogs de clase, etc. Nuestra misión se basa en un cuidado familiar al educando, haciendo de verdaderos padres y madres que prestan sus servicios por el bien evolutivo de los discentes. Eso debe reflejarse continuamente en nuestra imagen externa.

Pero antes de abordar este apartado... ¿por qué debemos tener una imagen exterior si nuestro centro tiene exceso de matriculaciones? Dos son las contestaciones:

- 1) La situación socio-económica puede hacer que esta tendencia cambie.
- 2) Debemos fidelizar a nuestro alumnado, con un sentido de pertenencia tal al centro que se sientan identificados y satisfechos de haber sido alumnos nuestros hoy y durante su madurez evolutiva.

Ahora sí, en segundo lugar debemos tener en cuenta que nuestro público objetivo es la familia, toda la familia, particularizando no solo en el alumnado sino también en las madres y padres de los mismos, familias jóvenes que entienden las tecnologías y los idiomas como el mejor medio para el desarrollo personal de sus hijos.

En tercer lugar queremos definir nuestra marca. Tenemos un producto muy específico, debemos crear una marca análoga a este producto. Logotipo serio y con tipografía recia, colores acordes con los colores de las Instituciones de la zona (principalmente del Ayuntamiento), símbolo detectable gracias a su concordancia con lo que hacemos (haríamos un estudio de ideas) y abundancia en la presentación de todos ellos en todos los lugares posibles (web, tablones de anuncios, etc.)

Nuestro producto se vende a través de historias, el storytelling será el medio más eficaz para su distribución, aunque no olvidaremos otro tipo de marketing, marketing viral, blogs, trípticos... derivando cualquier canal de comunicación importante a la visita a nuestra web. Debemos instaurar la figura del community manager y para esta misión creemos que la persona encargada debe de ser nuestro coordinador TIC, que debe procurar estar al día y poner al día la información del centro.

La información interna y externa. El plan de crisis.

No existe y debemos instaurarlo. Para realizarlo pondremos en marcha un gabinete de crisis compuesto por el equipo directivo, un padre del Consejo Escolar, un representante del Ayuntamiento de Atarfe y el community manager. De la primera reunión saldrá el plan de crisis y los responsables de la comunicación en estos casos.

VII.2.D. La formación del profesorado

Para poder llevar a cabo todo lo que hemos sugerido con anterioridad, se hace necesaria una incipiente formación que permita todo el proceso de mejora continuada. Para esto, además de formar a los educandos, debemos formarnos los docentes y las familias.

En el caso de las familias se hace preciso la creación de una “escuela de familia” que alimente las necesidades formativas de las personas que al fin y al cabo servirán de facilitadoras de la mejora cognitiva del alumnado.

Proponemos varias líneas de investigación y apoyo abiertas a otras sugerencias de la comunidad. Estas serían:

1. La lectura en casa. Métodos eficaces de ayuda a la mejora de la comprensión y expresión tanto oral como escrita desde la familia.

2. Síndrome del niño emperador. Las normas desde la casa.
3. La sociedad que llega. Oportunidades de desarrollo profesional.
4. Rasgos comunes de la conciencia infantil y juvenil; entender a nuestros hijos.
5. La vida en familia. La llegada de un nuevo hermano, rabietas y otros síntomas de la construcción de la personalidad infantil.
6. Calidad educativa. Qué pretendemos conseguir con nuestros educandos.

Se establecerá un cronograma de trabajo en el que, en principio, trabajaremos en forma de taller dos reuniones trimestrales, con la posibilidad de que si los grupos lo estiman oportuno se amplíen según necesidades.

Para garantizar la operatividad de esta obra, los grupos de trabajo serán los grupos – clase de las familias del alumnado, dirigidos por el tutor del grupo y el orientador.

En el caso de los docentes, los principios sobre los que se asienta este Plan de Formación son: la mejora de la calidad en el proceso de enseñanza - aprendizaje, el enriquecimiento de la oferta educativa del Centro, la motivación del profesorado para planificar sus actividades adaptadas a las peculiaridades del alumnado al que van dirigidas y unido al elemento anterior, la participación de toda la comunidad educativa y la valoración del trabajo en grupo como la forma más efectiva de planificar, enriquecerse y mejorar la práctica diaria. Entendemos la formación como el proceso a través del cual el profesorado se actualiza y mejora su práctica diaria.

Modalidades de formación

Debemos tener en cuenta el número docentes que conforman el Centro, el horario que se destina a la formación, y que el objetivo último de este proceso es que ésta tenga una repercusión directa en el aula: utilizaremos el modelo de formación en centros a través de grupos de trabajo, como modalidad prioritaria de formación en horario de permanencia en el Centro.

La modalidad de cursos, jornadas, encuentros... en las diferentes instituciones (CEP, CNICE,...) debe quedar disponible para la formación basada en intereses personales.

Contenidos preferentes de la formación

De los estudios que anteriormente detallamos, creemos que las líneas prioritarias de trabajo del Plan de Formación deben ser las siguientes:

- Consolidación de la documentación del centro, en especial los distintos proyectos educativos y su conexión con los de las etapas colindantes.
- Formación para la utilización de metodologías innovadoras consensuadas.
- Formación para la mejora de la “Acción tutorial”.

- Utilización de técnicas innovadoras de Evaluación
- Métodos de lectura-escritura eficaces.
- Educación en valores y resolución de conflictos y mediación escolar. Estudio de fórmulas de implicación de familias en la vida del Centro.
- Actualización científica y didáctica del profesorado: cursos, seminarios, jornadas, proyectos de innovación,...
- Atención a la diversidad del alumnado. Elaboración de materiales adaptados, integración, banco de recursos específicos,... estrategias de actuación para la mejora de los resultados con alumnado de bajas y altas capacidades.
- Formación para la mejora en la elaboración de materiales didácticos. Manejo de herramientas que mejoran la elaboración de materiales didácticos: maquetación, impresión, manejo de imágenes,...
- Aplicación de las tecnologías de la información y de la comunicación a la práctica diaria del aula.: manejo de software específicos (procesadores de textos, presentaciones, elaboración de web educativas, utilización manejo y administración de plataformas, ...)

Planificación de la formación

A principio de cada curso escolar el profesorado del Centro, a través de los equipos de ciclo, priorizará las líneas de trabajo sobre las que desea formarse, demandando a las instituciones los recursos humanos y materiales que serán necesarios para su formación y dosificará según el calendario escolar las sesiones de trabajo.

Finalizado el curso se reflejará, en la Memoria de Autoevaluación (documento que relaciona el ámbito académico con el gestor y del que hablaremos en el apartado VII.1.A.), los logros alcanzados y la línea a seguir en el curso siguiente.

Temporalización

El profesorado destinará el horario de obligada permanencia en el centro, y utilizará distintas plataformas de trabajo colaborativo incrustadas en la Web institucional.

Evaluación del plan de formación

Evaluar el plan de formación tiene por objetivo conocer de forma crítica la repercusión que éste ha tenido en la práctica diaria y en base a ello planificar otras acciones que mejoren el mismo. Se revisará:

- El grado de cumplimiento del plan establecido a principio de cada curso.
- La asistencia a las reuniones del grupo.
- La implicación y participación en las actividades.

- El asesoramiento recibido.
- Los recursos empleados.
- La repercusión del material elaborado, de las conclusiones consensuadas, etc. en las aulas.

VII.3. PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Recogida en la LEA en su capítulo 2 y 3 del título IV y disposiciones que la desarrollan, se podría esquematizar a través la **figura 7**:



Figura 7. Proyecto de estructura organizativa el CEIP. Medina Elvira.

ÓRGANOS DE GOBIERNO

Órgano ejecutivo de gobierno.

Estará integrado por la dirección, jefatura de estudios, secretaría y profesorado responsable de coordinar los planes estratégicos que disponga la Administración.

De acuerdo con los artículos 131 y 132 de la LEA, las competencias de la dirección serán la organización y funcionamiento de todos los procesos que se lleven a cabo en el centro, la jefatura del personal y la dirección pedagógica, establecer el horario que corresponde a cada área, materia y, en general, de cualquier otra actividad docente y no docente, adquirir bienes y contratación de obras, servicios y suministros, el ejercicio de la potestad disciplinaria del personal y la toma decisiones sobre las sustituciones de las ausencias del profesorado.

En este proyecto, la dirección escolar tiene la gran responsabilidad de ejercer aquellos aspectos que administrativamente le exige la ley, pero fundamentalmente aquellos imperativos que le exige la sociedad, entendiendo que estos últimos descansan en:

- Fomentar una educación de calidad en la que los resultados obtenidos en el proceso, sean mayores que los recursos que hemos introducido.
- Ofrecer un servicio digno de los receptores del mismo, promoviendo una educación humanista, con el compromiso moral de los actores que la formamos.
- Exigir a los compañeros tanto como se exigirá el equipo directivo.
- Aceptar la idea de liderazgo compartido como fórmula que genera cambio.
- Crear un clima de trabajo adecuado que permita la satisfacción por el trabajo bien hecho y el estímulo diario.
- Asumir responsabilidades, rendir de cuentas y evaluación continua como pilar básico de nuestro trabajo.

Órgano de Participación en el Gobierno.

“Es el Claustro de Profesorado y tiene la responsabilidad de planificar, coordinar y, en su caso, decidir sobre todos los aspectos educativos del mismo. Estará integrado por todos los profesores y profesoras que prestan servicio en el centro, recayendo su presidencia en el director o directora”

Artículo 136.1 de la LEA

Debe ser un elemento vivo, el más importante dentro de la vida del centro. Tenido en cuenta, consultado y fortalecido, además debe ser organizado de forma que trabaje de forma operativa y fluida, creando modalidades que simplifiquen los procedimientos (Phillips 6:6:6, bola de nieve, etc.) Esa simplificación viene de la necesidad de potenciar todo los aspectos interesantes de esta forma de reunión (todos podemos hablar, opinar, enriquecernos con los demás) minimizando aquellos otros más débiles con los que nos podemos encontrar (monopolización de las reuniones, microgrupos que no aportan al desarrollo general, propuestas difusas que se pierden en el devenir de las sesiones, etc.)

Órgano Colegiado de Gobierno

Hablamos del Consejo Escolar, órgano a través del cual participa la comunidad educativa en el gobierno de nuestro centro. Atendiendo a los artículos 135.1 y 135.2 de la LEA aprobará y evaluará el Plan de Centro sin perjuicio de las competencias del Claustro y analizará y evaluará el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de las evaluaciones que se realicen”.

Debemos potenciarlo y hacer un desarrollo real de sus funciones. Al igual que en los claustros, las reuniones deben estar preparadas, informadas con tiempo suficiente para

que se puedan hacer aportaciones y que así cada miembro de los distintos estamentos de nuestra organización puedan por un lado informar a su sector y por otro lado ser altavoz de los pensamientos, opiniones y necesidades de estos. Así mismo las reuniones deben estar dinamizadas para que sean activas y eficaces.

ÓRGANOS DE COORDINACIÓN Y ORIENTACIÓN

Equipos de Ciclo.

“Los equipos de ciclo son los órganos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias del ciclo, estando integrados por todos los maestros y maestras que imparten docencia en él. Contarán con un coordinador, que será nombrado a propuesta del director de acuerdo con lo que a tales efectos se establezca”.

Artículos 138.1 y 138.2 de la LEA

En el nivel de jerarquización que deseo para mi institución determinan la cota más importante a nivel de práctica educativa. Encontrar al coordinador ideal se hace especialmente importante, dado que en él delegaré funciones y me apoyaré para que todos los aspectos pedagógico-didácticos discutidos en equipo técnico de coordinación pedagógica tengan su transferencia en ciclo.

La coordinación debe dinamizar, ayudar, implicar, motivar, inventar, pero a la vez debe servir de eco que pulse los sentimientos del ciclo. Debemos encontrar figuras inquietas que vean más allá de los segmentos horarios y del currículo oficialmente establecido. Una vez más, la cultura de que los errores enseñan y mejoran queda aquí patente.

A los equipos de ciclo hay que ofrecerles tiempos y espacios para su desarrollo.

Equipos de Orientación.

El Artículo 138.3 de la LEA explica que estará integrado, al menos, por un profesional del equipo de orientación educativa y, en su caso, por los maestros especializados en la atención del alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo, por los maestros especialistas en pedagogía terapéutica y audición y lenguaje y por otros profesionales. Asesorará sobre la elaboración del plan de acción tutorial, colaborará en su desarrollo, especialmente en la prevención de las necesidades específicas de apoyo educativo, y asesorará en la elaboración de adaptaciones curriculares.

Otros Equipos (Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica).

“La Administración podrá determinar otros órganos de coordinación docente”.

Artículo 137.1 de la LEA

El equipo Técnico de Coordinación Pedagógica debe funcionar como motor que revolucione el cambio positivo y continuo, debiendo reflejar en cada reunión, al menos

dos ideas nuevas que diseñar, evaluar y en su caso, poner en práctica, fomentando la cultura de la excelencia y la motivación por el logro profesional y estando dispuestos a asumir que los errores pueden ser el punto de partida de un acierto mayor.

El Equipo Docente.

Está constituido por todos los profesores que imparten docencia al alumnado de un mismo grupo y serán coordinados por el correspondiente tutor. Van a trabajar para prevenir los problemas de aprendizaje o de convivencia, comparten toda la información necesaria para trabajar de manera coordinada habilitándose horarios para sus reuniones. Los incluiremos dentro de los Equipos de Ciclo.

Tutoría.

“Cada unidad o grupo de alumnos y alumnas tendrá un tutor que será designado por el director de entre el profesorado que imparta docencia en el mismo, de acuerdo con el procedimiento que se establezca. La tutoría del alumnado con necesidades educativas especiales será ejercida por el profesorado especializado para la atención de este alumnado. Los tutores y tutoras ejercerán la dirección y la orientación del aprendizaje del alumnado y el apoyo en su proceso educativo”.

Artículo 141 de la LEA

Son la expresión última de todo este engranaje. Se le facilitará su labor creando la carpeta de acción tutorial donde vendrán incluidos todos los protocolos, actuaciones y obligaciones de su cargo. Se potenciará la coordinación de la escuela de familia a través de ellos para mejorar el grado de convivencia, de recursos para las familias y en último nivel de satisfacción de los clientes de este servicio como es el educativo.

Como con el resto del profesorado, se impulsará su implicación, se potenciará la comunicación con ellos, se mejorará la convivencia se crearán tiempos de trabajo personal dentro de nuestras posibilidades para una adecuada organización del servicio y una mejora de la calidad educativa.

Como explicamos con anterioridad, desarrollaremos planes de formación en centros en los que se trabajen la prevención del estrés, la educación vocal, las habilidades sociales y el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Habrán observado que nos hemos basado en la normativa actual para dar legalidad a nuestra estructura organizacional, pero también es cierto que los centros educativos tienen tantos organigramas diferentes en cuanto a la distribución de responsabilidades como centros existen en realidad, dado que aunque en los centros públicos las figuras están muy reguladas, la forma de repartir responsabilidades es muy diferente.

Para apoyar esta afirmación y como paso previo a la confección de este apartado, realizamos una encuesta telemática (a través de correo electrónico con los datos facilitados por la Web institucional de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía) entre 36 centros públicos de la provincia de Granada, de los que respondieron 10 de Educación Infantil y Primaria y otros cinco de Secundaria y Bachillerato, sobre cómo distribuían las obligaciones directivas dentro de sus equipos.

Esta encuesta, tamizada a través del programa SPSS 15 y basada en la de Samuel Gento (2012) con cuatro ámbitos (encargados de las labores pedagógicas, económicas, gestión de personal y coordinación) estadísticamente no es representativa pero sí lo es para poder formular una hipótesis en la que entre otros extraeríamos la idea de que atendiendo al entorno las figuras de liderazgoemergerán en un sentido u otro, además de poder pensar que no existen tipologías clave para definir en esencia al líder educativo más representativo de nuestra escuela.

Finalmente, el organigrama que planteamos tendría en su vértice superior a la figura del líder institucional, este debe coordinar y desarrollar la visión que tiene de su centro. Es la persona que al fin y al cabo asume un mayor riesgo en sus planteamientos pues de él dependerá el éxito de nuestra institución. En un escalón inferior se encontraría la figura de la dirección de gestión y de la dirección pedagógica. Íntimamente ligadas, conectadas por la dirección institucional, pero con funciones bien diferenciadas de forma que todo lo dedicado a la gestión de recursos materiales y personales deben subordinarse a las ideas que la dirección pedagógica plantee y en último lugar a la dirección institucional. Otras dos coordinaciones con fuerte carácter de liderazgo serían las estratégicas que tendrían que ver con los planes que el centro entienda como fundamentales y las pedagógicas que se podrían dividir en ámbitos de conocimiento o por ciclos. Éstas últimas estarían aglutinadas a través del equipo técnico de coordinación pedagógica. Como elementos referenciales, consultivos y valorativos nos encontraríamos al Claustro de Profesorado y al Consejo Escolar, que por su nivel de operatividad quedarían en un rango inferior dentro del poder de ejecución pero siendo los actores últimos que discutirán, precisarán y aprobarán la planificación llevada a cabo.

Estos grupos y sus relaciones se pueden analizar a través de la **figura 8** de la página siguiente y desde perspectivas teóricas e investigaciones in situ como presentamos en los puntos que desarrollamos a continuación.

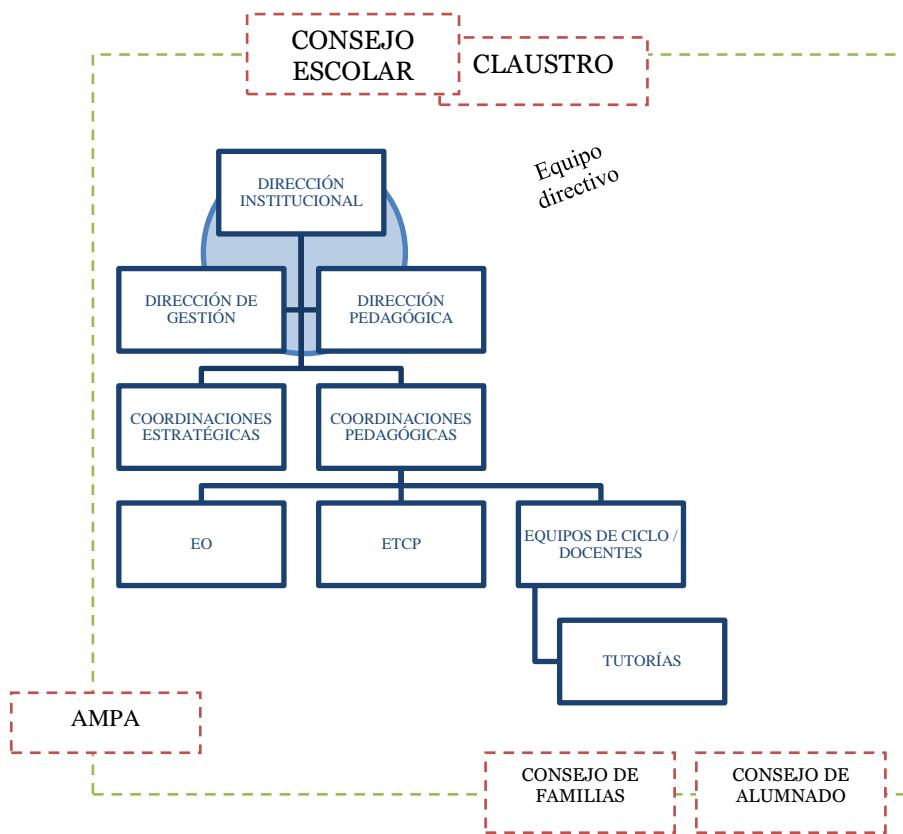


Figura 8. Organigrama propuesto para el CEUP Medina Elvira.

VII.3.A. Órganos de gobierno, estructura, tareas y documentación

Ya con anterioridad se han dejado patentes las ideas que tenemos en cuanto a la organización del centro y a las funciones de cada uno de los órganos. Ahora nos centramos en la idea de liderazgo como eje para vertebrar estos apartados.

El gobierno del centro. Liderazgo al servicio de la comunidad educativa.

El liderazgo escolar es visto en muchos tratados como una prioridad en la educación actual. Un informe sobre esta temática realizado para la OCDE, afirma que “*el liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y en los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.*” (Pont, Nusche, y Moorman, 2008). Recordando la **figura 8**, estaríamos hablando de los dos primeros peldaños, por tanto del equipo directivo.

Utilizando la calidad de los cuestionarios de Gento (2012) sobre liderazgo educativo, sondeamos a 13 docentes de distintas especialidades sobre las dimensiones que representan al líder institucional. Vistos los resultados (**tabla 6**, página 5 del anexo), los estudios y nuestra propia experiencia y convicciones, quisiéramos defender que en la figura de la dirección institucional debemos encontrar aquel líder que tiene realmente una visión más clara de todo lo que debe ser su centro educativo. Sus objetivos deben ser claros, deben estar diseñados con suficiente

objetividad, pero también con una mirada alta, buscando el mayor beneficio de la comunidad educativa a la que sirve. Ya no nos basta con el gestor que hasta ahora existía en las escuelas. Nuestros directores ineludiblemente deben desarrollar como una faceta más inherente al cargo y a sus responsabilidades tareas de liderazgo, siendo este un liderazgo democrático y transformacional, fuera de los extremos que supone el “laissez faire” o el “intervencionista”.

Sabemos que no es lo mismo dirigir que liderar pues en el primer caso hablaríamos más de gestionar, de afrontar la complejidad de una organización y en el segundo de afrontar el cambio, pero debemos buscar una definición de estos conceptos que acoten su alcance real y nos permitan observar la necesidad de su conjunción.

Bennis y Nanus (1985), lo expresaban diciendo que “*el liderazgo representaría la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión*”

Abundando en el concepto de líder que Gento (2002) lo define como “*aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuerzen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr*”, este tipo de líder debe buscar el bien de la comunidad educativa, satisfaciendo sus necesidades y persiguiendo el equilibrio institucional.

Medina (2011) nos habla de tres fases de poder, una ligada a la posición, una segunda al valor personal y la tercera ligada al reparto de tareas; pues bien, estando claro que la primera fase está ingénita al cargo y difícilmente deslindable, creo que el líder educativo que sirve a su comunidad debe acercarse y proponer más la segunda y tercera fases para así encontrar la excelencia educativa. Este “poder” debe actuar para asumir ciertas competencias que Martín Brís (2012) plasma en la **tabla 7**:

FUNCIÓN	COMPETENCIA / ACTITUD	
PLANIFICACIÓN	Planificación	
COORDINACIÓN	Pensamiento crítico	Trabajo en equipo
EVALUACIÓN	Toma de decisiones	Negociación
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Comunicación	Innovación
RELACIONES HUMANAS	Orientación al aprendizaje	Espíritu emprendedor
INNOVACIÓN Y MEJORA	Resistencia al estrés	Liderazgo
	Relaciones interpersonales	Orientación al logro

Tabla 7: Competencias directivas según Martín Brís (2012)

Por tanto, como responsable último, la dirección institucional deberá gestionar los recursos, mejorar el clima de trabajo, asegurar la participación de la comunidad,

generar una cultura de la organización, así como gestionar los grupos, los equipos y el cambio institucional.

Configurando como un todo el equipo directivo emergen las figuras de la dirección pedagógica y administrativa. En unión profesional máxima conseguirán planteamientos educativos coherentes, que busquen la mejora del educando y con máxima y óptima utilización de los recursos.

El líder pedagógico tiene que asumir una serie de retos que expongo, aludiendo desde los más generales a los más específicos de nuestra sociedad actual, y así creyendo en nuestra escuela como *un espacio especialmente democrático, existencialmente planificador y profundamente formativo* (Delgado, 2011) perseguirá:

- 1) Una escuela en y para la democracia y desde y para la vida.
- 2) Una escuela formadora – educadora, asumiendo la existencia de una multiplicidad de inteligencias que establecerán la metodología de trabajo.
- 3) La enseñanza plurilingüe como facilitadora de la interacción humana.
- 4) La inserción de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación como medio para la adquisición de conocimiento.
- 5) La adquisición de las destrezas comunicativas activas y pasivas.
- 6) El uso del razonamiento pleno y de su estructura matemática para un desarrollo cognitivo profundo.

Por tanto el perfil de la persona que ostente la dirección pedagógica será activa, participativa, comprometida con la educación, de profundos conocimientos pedagógicos e interés por la innovación.

A su vez la persona encargada de la dirección administrativa debe seguir teniendo, como el resto de miembros del equipo directivo, una meta clara que es la mejora pedagógica del centro, siendo capaz de optimizar los recursos existentes para su mejor aprovechamiento. De corte global, que vea el todo como algo más que la suma de sus partes, debe tener conocimientos matemáticos suficientes, orden mental y físico y capacidad de diálogo; capaz de fomentar la interacción comunicativa de la que se habla en este trabajo para así detectar las necesidades del centro. Abierto también a la comunicación institucional, tendrá la responsabilidad de aprovechar al máximo las puertas que la dirección institucional haya abierto

Cuando hablamos de administración, también lo estamos haciendo en todo lo referente a los recursos humanos de la institución y en esta dimensión se hace de nuevo indiscutiblemente importante la coordinación del equipo directivo, por tanto

el líder administrativo debe asegurar coherentemente la asignación, selección y optimización de recursos (tiempo, financieros, tecnológicos, humanos, etc.) unida a la expansión y crecimiento eficiente y sostenible de la organización.

La estructura del equipo directivo se entiende a través de la **figura 9** que presentamos a la derecha, que deja patente como la dirección institucional abraza a las otras dos direcciones que deben estar perfectamente coordinadas.

Creemos interesante hacer referencia a las ideas expuestas en el documento institucional “visión” de la web de la Universidad de Trent (Canadá) con los que se puede comprender el concepto que en esta institución tienen de la visión de la enseñanza de forma particular entendiéndola como un tesoro que permite concentrar la energía en dar forma y cambiar la institución. Se basa en el trabajo colaborativo, debiendo ser cuidadosamente examinada con regularidad y debatida para renovarla y así satisfacer las necesidades cambiantes de la institución.

“La visión debe ser un compromiso con las pasiones de los que aman este lugar. Una visión no es una lista específica de objetivos, es la manera de capturar los valores, los ideales y lo que queremos ser en una organización”.

La coordinación docente. Liderazgo democrático y compartido.

Son muchas las voces que ponen el acento en la necesidad de “sentirse útil” del profesorado. Dado que no estamos en una fábrica donde la producción incrementa o decrece según estima el mercado y sus trabajadores se ciñen al guion que se les preestablece, cada docente debe sentir que es útil para la organización, tener la motivación diaria de ir al centro educativo a mejorar el sistema, creando una sociedad cada vez mejor.

Fullan (1993) expresaba en alusión al liderazgo del profesorado que *“en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”*. Y es que no debemos permitir que a nuestro centro educativo vayan profesionales que estimen como suficiente fichar con puntualidad, dar la lección y marcharse a la hora oportuna. Debemos dejarles patente la idea de que ellos son los encargados de dotar de calidad a nuestra institución, de que su opinión cuenta para los demás compañeros, para el alumnado y para sus familias. Puede ser perfectamente factible la existencia de un “maestro del



Figura 9

mes” con fórmulas menos drásticas e impactantes que las que se utilizan en empresas como Mc Donalds, pero igual de eficientes. Estos postulados los recoge también Bolívar (1997) dejando patente la necesidad de dotar de liderazgo al profesorado para así un sentido más comunitario y democrático de la gestión de la enseñanza, aprovechando los propios recursos internos para conseguir del centro un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre el profesorado.

“El desarrollo del currículo e innovaciones funciona mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo”.

Por tanto nuestro líder institucional debe, como requisito básico, aprender a apoderar, a delegar responsabilidades buscando perfiles idóneos para cada uno de los ámbitos de trabajo del centro.

Ciertamente, este liderazgo compartido es difícil de llevar a cabo porque la corriente de responsabilidad por los resultados y las políticas que se están realizando relacionadas con esta corriente hace que la motivación máxima sea la del reconocimiento externo.

Durante todo el trabajo y en lo que queda de él estamos asumiendo la idea del líder transformacional pero estamos en una sociedad transaccional. Todavía, en muchos casos, nos encontramos ante aquellos movimientos de escuelas eficaces que se promovían al inicio de los años 80 en Estados Unidos y que buscaban un liderazgo instructivo que entendían la dirección como aquella persona única y heroica que estaba claramente preocupada por el bienestar de los alumnos.

Leithwood (2004), nos explica las diferencias de estos dos liderazgos y nos plantea que “*mientras que el liderazgo instructivo tiene como objetivo reducir la atención de los líderes en la tecnología clave de sus organizaciones, el transformacional les pide que adopten una visión general y sistemática de su trabajo*”.

Ese es el tipo de liderazgo que pretendemos y, por tanto, tendremos que conseguir una serie de motivaciones internas que faciliten el proceso además de utilizar distintas estrategias de compromiso. Desde nuestro punto de vista, la mejor de esas estrategias es el trabajo coordinado y de ahí que debamos presentar distintas fórmulas de coordinación docente que faciliten el compromiso de los actores principales a la hora de conseguir un cambio en la institución; los docentes.

Gento (2002) lo denomina *cooperación solidaria* y consigue fundamentarlo:

“No se trata sólo de tener la oportunidad de opinar o de votar; se trata esencialmente, de que los miembros del grupo asuman la corresponsabilidad en la

toma de decisiones, en el diseño, realización y valoración de los procesos que afecten a la colectividad en la que están inmersos”.

No puede ser de otra forma; además de escuchar, hay que hacerlo atendiendo al concepto de escucha empática o interacción comunicativa, pues esto nos dará la opción de mantener al equipo motivado hacia la excelencia, persiguiendo un fin común y además sustentándolo.

Pero esta idea debe quedar clara en el calendario de actuaciones de un centro educativo cercano y coherente a las distintas necesidades que pretende un liderazgo democrático y que cree en la coordinación como medio para la consecución de las grandes finalidades que me he planteado.

En la **tabla 8** queda reflejado el calendario que proponemos.

DENOMINACIÓN	ASISTENTES	PERIODICIDAD
REUNIÓN ESTRATÉGICA	Equipo directivo y coordinadores estratégicos	Alta (semanal)
REUNIÓN INSTITUCIONAL	Otras instituciones (ayuntamiento, empresas...)	Baja (semestral)
GESTIÓN EXTERNA	Dirección y proveedores	Baja (semestral)
ETCP	Direc. Pedagógica y coordinadores pedagógicos	Alta (semanal)
CICLOS	Equipos docentes y de ciclo/ámbito	Media (quincenal)
ESCUELA DE FAMILIA	Tutores y familias	Media (mensual) / a demanda
CLAUSTROS	Todo el profesorado	Baja (bimestral)
CONSEJO ESCOLAR	Representantes de la comunidad educativa	Baja (trimestral)

Tabla 8. Organización del plan de reuniones para el CEIP Medina Elvira.

Estos órganos tienen una alta presencia en la elaboración de la documentación que el centro diseña tanto para los aspectos pedagógicos como organizativos y que resumimos a través de la **tabla 9**, basada en el Decreto 328/2010.

MEDIO Y LARGO PLAZO	PLAN DE CENTRO	DOCUMENTOS	ASPECTOS QUE DESARROLLA	RESPONSABLES
MEDIO PLAZO	PLAN DE CENTRO	PROYECTO EDUCATIVO	En él se encuentran las señas de identidad de la institución y expresa la educación que desea desarrollar. Contemplará valores, objetivos y prioridades de actuación, no sólo curriculares, sino también dinamizadores del entorno.	Dirección y J. Estudios Claustro Equipos de Ciclo ETCP Consejo Escolar
		REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	Recoge las normas organizativas que facilitan la consecución del clima necesario para alcanzar los objetivos que del centro.	Equipo Directivo ETCP Consejo Escolar
		PROYECTO DE GESTIÓN	Recoge la utilización y ordenación de los recursos del centro, tanto materiales como humanos.	Dirección y Secretaría Consejo Escolar
CORTO PLAZO	PROGRAMACIÓN GENERAL ANUAL	Es el conjunto de actuaciones que concretan el Proyecto Educativo y el currículo para un curso escolar.	Equipo Directivo Equipos de Ciclo ETCP Consejo Escolar	
	MEMORIA DE AUTOEVALUACIÓN	Trata de evaluar todos los elementos integrantes de la vida escolar, teniendo muy en cuenta el logro de los objetivos previstos. Lo realizamos teniendo en cuenta la filosofía EFQM.	Equipo Directivo Equipos de Ciclo ETCP Consejo Escolar	

Tabla 9. Asignación de responsabilidades en la elaboración de la documentación del Centro Educativo.

VII.3.B. Dirección y liderazgo. Implantando un liderazgo transformacional

Este documento se mueve en la línea del pensamiento compartido, divergente y democrático que le confiere a la institución la posibilidad de regenerarse gracias a las aportaciones que cada miembro de la comunidad puede expresar de forma plural ofreciendo una idea ajustada y centrada del camino que nos queda por recorrer y ofrece una importancia capital a recoger la imagen equidistante de la que resultaba al mirar “*en espejo*” y observar un colegio en el que el mando directo, directivo y unipersonal agrietaba los cimientos de cada uno de los estamentos que deben de confluir para la mejora del desarrollo educativo y, por tanto, entiende que un centro educativo es una confluencia de opiniones que se deben expresar y tener en cuenta para así lograr un producto acorde con las necesidades de una sociedad que encuentra en la vida comunitaria, la inteligencia emocional, el trabajo en grupo y las relaciones sociales, el germen del avance colectivo.

Así mismo, este trabajo reconoce la labor de las familias para el desarrollo de comunidades de aprendizaje que articulen medidas lo suficientemente potentes para vertebrar la vida institucional. Igualmente se pretende la integración del resto de agentes sociales para así elevar exponencialmente la potencialidad que nuestra institución pueda llegar a tener a la hora de ofrecer un modelo de calidad educativa, desarrollo objetivo y posibilidades de mejora.

Grosso modo hablamos de familias que colaborarían si se les diese la oportunidad, educandos que deben sentir la educación como algo necesario e importante, ratios crecientes y un claustro que podemos cohesionarlo más con las medidas adecuadas. El desarrollo de este apartado de forma particular, pero de todo el trabajo de forma general, lo entendemos como la plasmación por escrito de la **figura 10**:

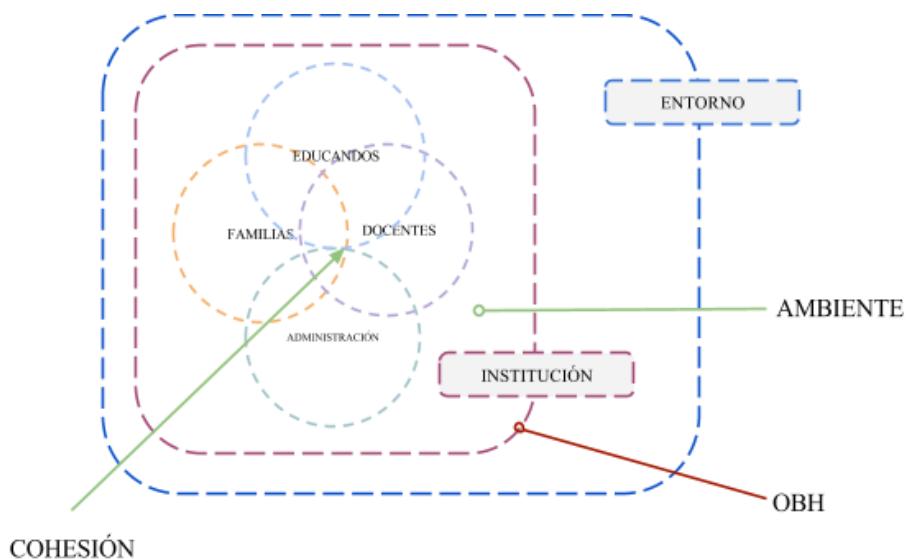


Figura 10. Espectro de actuación del líder educativo transformacional.

Perseguimos, por tanto, la meta final de introducir las relaciones sociales como eje dinamizador de la institución, pero sobretodo sabiendo qué relaciones, cómo fomentarlas, cuándo y qué otras relaciones se pueden convertir en un lastre pesado para el impulso cualitativo de los objetivos marcados, por tanto, qué normas serán necesarias. Pérez Juste (2006), lo explica afirmando que la vida del centro debe estar regida por los valores del Proyecto Educativo y no siendo impuestos, sino propuestos degustándolos y apreciándolos, pero que aun no siendo impuestos sí deben estar regulados garantizando igualdad de trato en cuanto a las obligaciones. Estas son las ideas que debe fomentar el líder educativo y que desglosamos ahora.

Liderazgo para la formación de un grupo eficaz.

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que un liderazgo bien ejercido puede hacer mucho por facilitarle al grupo su esfuerzo efectivo en los dos niveles que debemos reconocer que existen en la configuración del conjunto:

1. Un nivel obvio, visible, el de la razón o motivo de la reunión.
2. Otro nivel oculto, que opera bajo la superficie, encubierto o disimulado.

Este segundo nivel, por su naturaleza íntima y privada, es hondamente sentido. Pero no es descubierto fácilmente por el grupo. Es sentido emocionalmente pero no concienciado racionalmente. Teníamos la tentación, y aun la mantenemos, de insertar este espacio en el apartado VII.3.E. pues tiene mucho que ver con la organización informal, pero también lo tiene con el manejo que el líder debe de tener sobre las situaciones de la Institución, por eso queda aquí encuadrado. Y es que López (2002) nos explica que “*se nutre mayormente de motivaciones inconscientes que provienen de deseos, de pulsiones, de conflictos emocionales, de aspiraciones o reacciones emotivas. Pueden intervenir en dichas motivaciones inconscientes individuos, subgrupos o el grupo entero*”.

El problema radica, y debemos conocerlo, en que dichas motivaciones no engranan legítimamente con la tarea del grupo. A esto este autor lo llama “agenda encubierta”. Cada nivel de agenda — el oculto y el nivel visible— afecta al otro negativamente. Cuando un grupo parece ir sobre ruedas en la consecución de un objetivo expreso, lo más probable es que las agendas que están bajo la superficie se han ido desvelando o incluso que temporalmente están acalladas. Pero si sólo están acalladas pueden aparecer en cualquier momento crítico.

En el fondo, las agendas encubiertas no son malas. Reflejan necesidades, impulsos o problemas —individuales o grupales— que, por ser ajenos a la tarea asignada al grupo, interfieren continuamente en su labor.

Una buena ocasión para observar la fuerza de estas “agendas encubiertas” es en el momento de iniciarse el grupo. Tensión, vacilaciones, expectación, disimulados esfuerzos por conseguir influencia o ganar poder... Cada sujeto tantea el ambiente, el comportamiento del grupo y como juegan los demás.

Y aquí el que hayamos decidido insertar estas ideas en este apartado... ante este fenómeno de las “agendas encubiertas”, tan negativo puede ser un líder dominante como uno débil. Ambos mantienen una atmósfera de tensión, en el cual el proceso normal de formación del grupo se distorsiona y entorpece.

Un líder educativo que reconoce su función de “ayudar” al grupo en los momentos en que lo necesite, en lugar de “dirigirlo”, “empujarlo” o “acomodarlo” a su conveniencia, puede muy bien ejercer su función de servidor del propósito básico: que el grupo crezca como grupo.

Por tanto se hace necesario que, dentro del liderazgo institucional exista una visión amplia del personal que se tiene en el centro para que tanto a la hora de confeccionar el grupo (este apartado será más difícil) como a la hora de buscar la persona que lo coordine tenga ciertas habilidades que le permita navegar positivamente sobre él. Lo veremos detenidamente en el apartado VII.3.E. como comentamos con anterioridad.

Terminamos con el concepto obra bien hecha de García Hoz (1988). El humano trata de hacer su trabajo bien, esperando suscitar la alegría, siendo fuente de esta la posesión del bien real o llegar a conseguirlo; por tanto, el trabajo engendra alegría si se siente como un bien. Concretando, si el resultado del trabajo es una obra, el resultado de un trabajo excelente será una obra bien hecha y, por tanto, podemos concluir que la Obra Bien Hecha es la fórmula para que el trabajo sea fuente de alegría.

Es una aportación que se hace hacia el alumnado pero que bien se puede ampliar a cualquier estrato de la comunidad educativa y por tanto al líder educativo. Gross modo sería partir de que los objetivos debemos convertirlos en tareas y estas deben estar bien hechas.

Para el citado profesor, una obra bien hecha (OBH) es la que cumple con las condiciones de ser *bien ideada, bien preparada, bien realizada, bien acabada y bien valorada*, como pueden observar en la **figura 11** de la página 5 de los anexos del Proyecto.

La Obra Bien Hecha se basa en la atención personalizada, el estilo exigente, cordial y conscientemente alegre. Estilo exigente porque pretende alcanzar el máximo

desarrollo de cada persona, su aspiración es desarrollar la excelencia personal de cada sujeto y esta excelencia se adquiere a través de la relación activa de cada sujeto con el mundo.

García Hoz (1988) lo explica diciendo que:

“El estilo personalizado aspira a la excelencia personal a través de la excelencia de la actividad. Y como la actividad se manifiesta en las operaciones y en el resultado, se podrá también concluir diciendo que la excelencia personal se apoya y se manifiesta en la excelencia de la obra, es decir, en la Obra Bien Hecha”.

Nos pararemos brevemente a hablar de tres elementos estructurales dentro de la Obra Bien Hecha como son las normas, la convivencia y el ambiente. Es lógico pensar que un buen directivo hará unas normas bien diseñadas que sin ser excesivas recogerán las necesidades primarias de la Comunidad Educativa para su funcionamiento efectivo, mejorarán la convivencia sabiendo que cuanto más fluida sea, más posibilidades de conseguir un buen ambiente en el centro educativo tendrá, siendo este el paso previo a la consecución de un proyecto de calidad que fluya hacia la excelencia institucional.

VII.3.C. La comunicación interna. Interacción comunicativa.

La institución educativa se podría interpretar gráficamente como una sumatoria de círculos de radio variable (atendiendo al número de componentes existentes) cuya interdependencia e influencia es capital para la estabilidad de la propia sociedad. Este tamaño variable no significa necesariamente que su influjo sea mayor o menor al área asignada (lo veremos en la organización informal), sino que al contrario, si existe una dinamización suficiente podría llegar a ser inversamente proporcional (**Figura 12**).

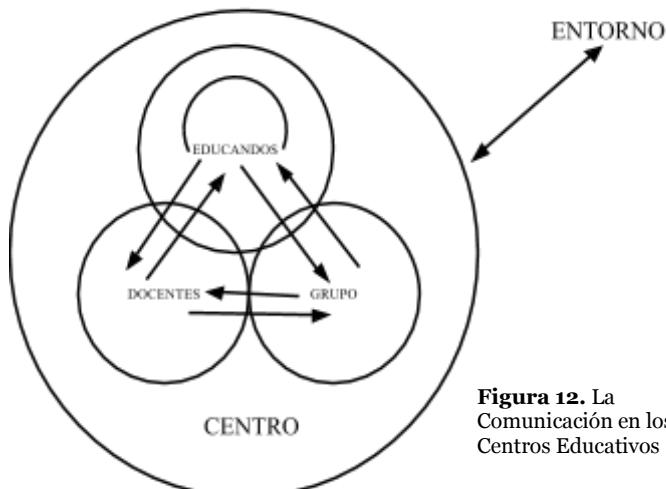


Figura 12. La Comunicación en los Centros Educativos

¿De qué dependerá por tanto esta influencia? Podemos pensar que de factores tan diversos como la cohesión del grupo, el tipo, las afinidades y motivaciones, etc. Por tanto, para poder acotar ese peso específico debemos conocer sus ámbitos

conceptuales, estructurales y motivacionales. Estos son los elementos que aborda el apartado en el que nos encontramos.

A. Definición de grupo basada en la interacción de sus miembros.

En la literatura actual, existen multitud de definiciones que tratan de acotar el concepto de grupo. Para nosotros la tendencia más interesante para la exposición de este trabajo está en la idea de los distintos psicólogos sociales que ponen el acento en la influencia grupal o en los efectos que tiene pertenecer a un grupo social. Tomando distintas ideas de las tres corrientes más influyentes que serían las instintivistas, las conductistas y las interaccionistas, me quedaré con estas últimas.

Bonner (1959), define grupo con simpleza pero con acierto al explicar que "*un grupo es un conjunto de personas en interacción recíproca, y es este proceso de interacción lo que distingue a un grupo de un agregado*", Shaw (1976) concreta aún más mostrando la analogía existente entre motivación personal y formación de grupo, siendo sensibles a la pertenencia al mismo y, por tanto, la organización surge de ese proceso de creación del grupo. Por tanto la definición de grupo se acercaría al de "*dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influyente en todas las demás y es influida por ellas*".

Cierro el enfoque con la definición de Paulus, (1989) que expresa que "*un grupo consiste en dos o más personas que comparten metas comunes, tienen una relación estable, son en cierto sentido interdependientes y perciben que en realidad forman parte de un grupo*".

¿Por qué nos agrupamos los humanos? Y concretando más, ¿por qué debemos agruparnos los docentes para mejorar?

Hay una respuesta obvia y es que en caso de los docentes de alguna forma estamos obligados por nuestro propio trabajo. Pero podemos decir algo más y es que los grupos nos ayudan a satisfacer importantes necesidades tanto psicológicas como sociales, es importante el sentido y la sensación de pertenencia. También nos ayuda a conseguir metas que no podríamos alcanzar de forma individual. Evidentemente, la pertenencia a un grupo nos puede proporcionar conocimientos e informaciones que de otro modo no tendríamos disponibles, contribuye a establecer una identidad social positiva y de forma paralela nos da sensación de protección.

Estimamos que los educandos deben convivir en grupo, aceptando sus normas e intereses, reconociendo la diversidad, enriqueciéndose de los conocimientos ajenos e interactuando con felicidad. Nosotros como docentes debemos conocer los mecanismos de desarrollo e interacción eficaz, así como los modelos que más se

ajusten a los intereses y objetivos marcados. El grupo en las familias fomenta la participación y enriquece a la institución. Aglutinar esfuerzos, mejorar el proyecto y conocer inquietudes permite cimentar una estructura sobre pies de gigantes; igualmente es necesario conocer qué estructuras pueden ser más operativas y, como elemento de interés, la figura del delegado de familia por cursos encauzaría la comunicación multidireccional del centro.

Por tanto, defendemos la comunicación interna, la comunicación en grupo formal e informal, pero esta debe ser de calidad. La calidad de la comunicación en un equipo puede describirse en función de la frecuencia, la formalización, la estructura y la apertura al intercambio de información, tal y como presento en la **figura 13**.

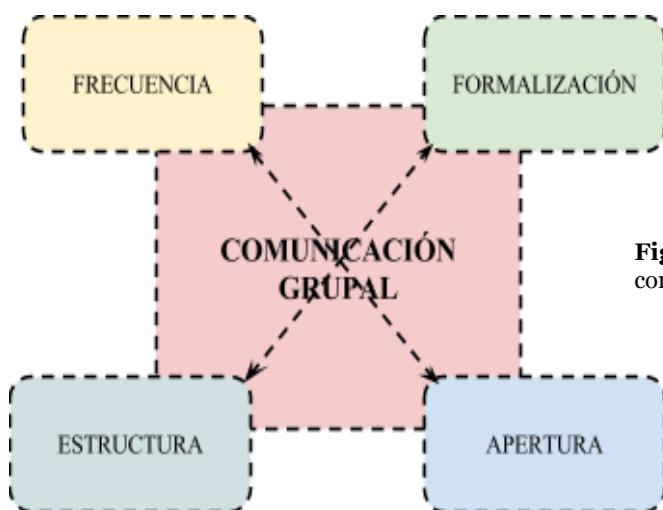


Figura 13. Elementos facilitadores de la comunicación grupal.

Katz y Alien (1988) investigaron sobre la comunicación concluyendo que tiene un fuerte impacto en el éxito de los proyectos. Gemuenden y Lechler (1997) también encuentran que la comunicación y el intercambio de información dentro del grupo es un pre-requisito directo del éxito de los proyectos grupales.

En nuestro entorno podemos observar la diferencia entre centros donde sus equipos directivos y sus órganos de coordinación docente trabajan con apoyo mutuo y los que no. Sin ser un estudio empírico, he consultado entre colegas de distintos colegios cómo podría denominar la comunicación en sus centros (fluida, suficiente, mejorable, inexistente) en estas pequeñas entrevistas la percepción que a su vez tenían del desarrollo del centro iba marcadamente paralela y proporcional a la contestación a esta primera pregunta.

Ya conocemos el porqué de la necesidad de comunicarse, los actores y las tareas; ahora, aunque ya ha sido esbozado, hablemos de los sistemas y la metodología.

Las organizaciones del conocimiento, que es hacia donde nos gustaría caminar, utilizan la tecnología para distribuirlo entre todos sus miembros. De ahí la importancia de las intranets, como forma de almacenar toda la información que los docentes necesiten facilitando así su trabajo. Pero estas no sólo sirven para almacenar y compartir conocimientos e información, también permiten establecer mecanismos para generar soluciones conjuntas y cualitativamente mejores que las existentes, de ahí sus ventajas.

Focalizando sobre nuestra institución las herramientas de producción colaborativa de Google Drive© son un punto de partida interesantísimo que nos permite acercarnos nuestras ideas; sus posibilidades quedan expuestas en la **figura 14**:

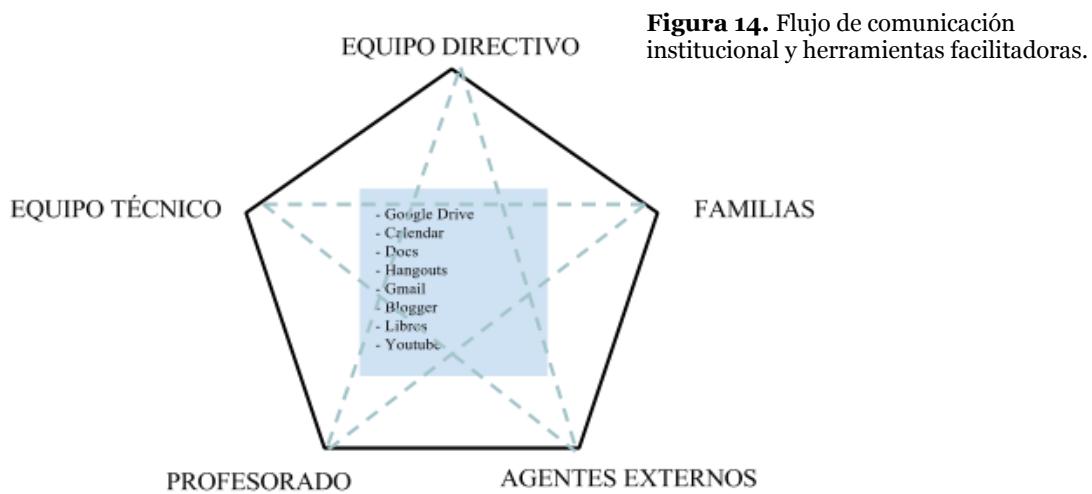


Figura 14. Flujo de comunicación institucional y herramientas facilitadoras.

Driver (2002) hace una reflexión acerca de estas organizaciones e identifica una perspectiva optimista y otra pesimista de la gestión del conocimiento. La perspectiva optimista entiende que, frente a las organizaciones tradicionales, en las organizaciones basadas en el conocimiento el poder se reparte entre sus miembros lo que las hace más enriquecedoras y saludables. Sin embargo, las posturas más críticas entienden que la gestión del conocimiento no es más que una forma superior y velada de control y explotación de los empleados, pues con la institucionalización de sus conocimientos la organización puede prescindir de ellos en cualquier momento, ya que se han apropiado de lo que podían aportar (sus conocimientos específicos, su experiencia, etc.).

Tratando de poner en valor todo lo expuesto, el repaso a los tipos de organizaciones que históricamente se han desarrollado nos permite acercarnos al tipo de escuela que queremos tener, en la que la estructura debe ser fuerte sin estar excesivamente engordada y esto se consigue gracias conseguir de nuestra Institución, un centro donde la cohesión social sea elevada y el sentido de pertenencia quede arraigado.

La estructura nuclear y horizontal debería prevalecer sobre la monolítica y vertical, así como la publicación de conocimiento y la investigación sobre el mismo debería ser herramienta cotidiana de trabajo de nuestros docentes.

VII.3.D. Optimización de los recursos humanos

En ocasiones estamos hablando de la institución educativa como una empresa; la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard la define como “*un conjunto de activos, humanos, materiales y financieros, ordenados a la consecución de un fin, generalmente difícil de alcanzar, dirigidos de forma que los valores aportados en el proceso sean inferiores a los producidos*”. Por tanto nuestro centro debe conseguir los mejores resultados, de forma que sea capaz de incorporar un valor añadido a lo que cualquier otra institución conseguiría. En este sentido se trata de visualizar los objetivos que se han planteado para gestionarlos y realizarlos de una forma óptima.

En este apartado, nos interesa también definir organización. Porter, Lawler y Hackman, afirman:

“*Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos, con vistas a conseguir determinados fines y objetivos a través del ejercicio de funciones diferenciadas, racionalmente coordinadas y dirigidas, y dotadas de cierta estabilidad o continuidad en el tiempo*”.

Sobre la estructura organizacional, Mintzberg (1979) aprecia que “*incluye, tanto la forma en se dividen y reparten las tareas, como los mecanismos a través de los cuales se consigue la coordinación entre los diferentes elementos*”. Por lo tanto, la estructura de una organización se parece mucho a la estructura de un edificio, sirviendo de sujeción y sostén a todos los sectores y departamentos en los que se divide nuestra institución educativa. La estructura incluye en palabras de Gil (1998) “*tanto la forma de distribuir las tareas entre los empleados, como los niveles jerárquicos o los departamentos que componen la organización*”. Peiró (1990) recoge tres aspectos especialmente relevantes de la estructura de una organización: la diferenciación vertical y horizontal y la formalización. La centralización en la toma de decisiones, también denominada diferenciación vertical hace referencia al número de niveles jerárquicos que se pueden identificar en una organización. La complejidad o el grado de unidades o elementos diferentes constituye la diferenciación horizontal, y, por último la formalización se refiere al grado en que las normas y procedimientos de trabajo están establecidos. Estas tres características dan lugar a las diferentes configuraciones estructurales que podríamos concretar estas dimensiones a través de la **figura 15**.

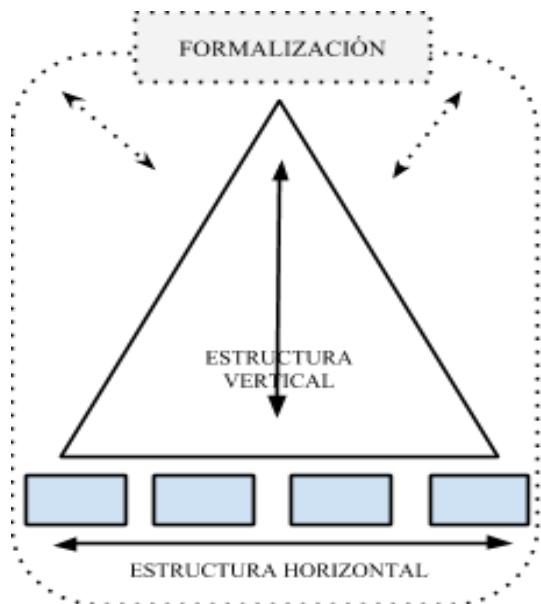


Figura 15. Estructura en la toma de decisiones en las organizaciones.

Quisiéramos, en último lugar, explicar qué es un proceso, y en este sentido Gairín (2012) atendiendo a la norma ISO 9000:2000 de calidad, lo define como “*cualquier actividad que utiliza y gestiona recursos que permiten la transformación de entradas en salidas de acuerdo a unas especificaciones o requerimientos previamente establecidos*”, por tanto gestionar los procesos organizativos y hacerlo de una forma eficaz podría definirse como la organización de los elementos internos de una institución que transforma las entradas para darles un valor añadido cuando se produzca el producto final, mejorándolo y haciéndolo de la forma más óptima.

Por tanto en nuestro proyecto de gestión existirá una finalidad última que debemos de conseguir, esta será la de aumentar la efectividad de la organización para que así las respuestas que damos a los usuarios y a la sociedad sean más eficientes e incluso estén por encima de sus expectativas.

Utilizando de nuevo a Gairín (2012), entendemos como pertinente la siguiente afirmación:

“*La organización de los centros educativos sólo adquiere pleno sentido cuando se dirige a la mejora. Esta se halla implícita en la propia naturaleza del proceso organizativo y se explica en el compromiso que las instituciones adquieren cuando realizan un determinado proyecto de centro y procuran su mejora permanente*”.

Gestionaremos por tanto atendiendo a la **figura 16**.

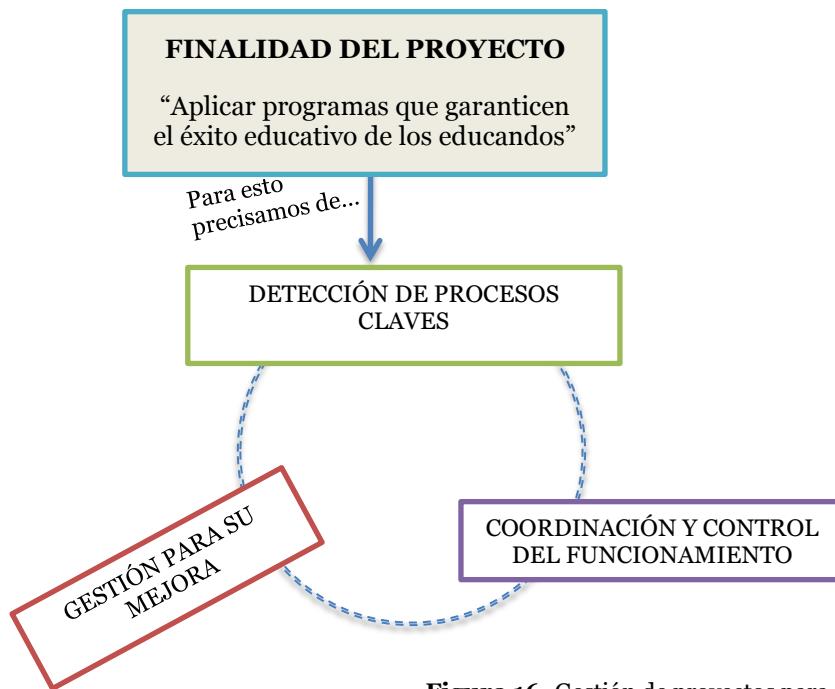


Figura 16. Gestión de proyectos para el éxito institucional.

Pues bien, sobre la finalidad última del proyecto deben descansar una serie de procesos que, tras su detección deberán ser coordinados y gestionados para su mejora. Estos procesos los podemos dividir entre estratégicos (PE), de apoyo y soporte (PAS) y procesos clave u operativos (PCO). Estos son los que hemos creído conveniente poner en marcha en nuestra organización (**tabla 10**):

PCO	→ Instaurar una metodología activa, participativa e inclusiva.
PCO	→ Dotar de mecanismos e instrumentos que faciliten la coordinación en la institución.
PE	→ Generar conocimiento adaptado a nuestro entorno.
PAS	→ Mejorar la fluidez en la comunicación institucional.
PAS	→ Adoptar vías de transparencia, comunicación y participación efectivas en el entorno escuela – familia.
PAS	→ Optimizar la gestión de recursos del centro.

Tabla 10. Procesos de mejora para una Institución Educativa.

Estos procesos deben ser evaluados para conocer su consecución y el grado de satisfacción de los usuarios. Algunas de las actividades realizables serían las siguientes (utilizando como base las establecidas por Gairín, 2012):

- Mapas de procesos, que escenifican el conjunto de relaciones que se dan en una organización cuando se analiza su funcionamiento y que permiten identificar lagunas, relaciones innecesarias o repeticiones. En nuestra organización, un

modelo de procesos congruente sería el descrito en la **figura 17**:



Figura 17. Mapa de procesos para el CEIP Medina Elvira.

- Modelado de procesos, que consiste en sintetizar las relaciones dinámicas que se dan en el contexto de una organización, probar sus premisas y predecir sus efectos en los usuarios.
- Documentación de procesos, que recoge en un solo documento los procesos que, en relación a una temática, implica a varios departamentos, promoviendo así visiones globales e interrelacionadas y permitiendo el rediseño de actuaciones. Qedarán reflejadas en la plataforma “Helvia” del centro.
- Equipos de proceso, liderado por el responsable del proceso, reúne a todos los que intervienen en él y desarrolla los sistemas de revisión y control que hay que establecer. Como composición tipo de estos grupos, siguiendo a Castro Morera (2013), podríamos identificar a un coordinador encargado de liderar el proceso, un secretario que dejará plasmado toda aquella información relevante aportada, un cronometrador que dará los tiempos de trabajo para cada temática y un facilitador que podrá ser externo al grupo y neutral en sus aportaciones.
- Rediseño y mejora de procesos. El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar su eficacia, reducir costes (humanos, materiales y funcionales), mejorar la calidad o acortar los tiempos reduciendo los circuitos o el tiempo de ejecución.
- Indicadores de gestión, referidos a los aspectos fundamentales vinculados con la calidad y a otros parámetros significativos.

Las organizaciones educativas actualmente se conforman a través de un diseño tradicional y poco novedoso que trata de seguir los preceptos legales que no tienen en cuenta las características del entorno para así poder competir con mejores

condiciones y mayores posibilidades de éxito. Además, como cualquier otra empresa que sobrevive en esta época de crisis sigue una tendencia a la que Osca (2004) denomina “*organizaciones anoréxicas*” pues se está eliminando una parte importante de sus elementos pero sin una mejora de la salud institucional sino, al contrario, consiguiendo que se esté deteriorando gravemente.

Una vez más, centrados en el mundo empresarial, Mintzberg (1979) describe cinco tipos de configuraciones estructurales básicas y de ellas asumimos la que creemos ideal para nuestra institución, La organización innovadora. Sobre ella expresa Osca (2004) que esta estructura responde, como su nombre indica, a la necesidad de innovar y para ello se configura como una estructura orgánica que, para lograr sus objetivos, se sirve de la coordinación de sus miembros, la mayoría expertos, a través de equipos de trabajo o de estructuras matriciales. La estructura se descentraliza en las dimensiones vertical y horizontal y el poder se reparte a lo largo de toda la estructura en función de los conocimientos técnicos de sus empleados y de las necesidades del momento.

La nomenclatura de Nonaka se hace especialmente interesante y trataremos de explicarla a continuación, pero igualmente debemos prestar atención a esas características comunes que envuelven a estas nuevas formas de organización y así, Van Gils (1998) destaca las siguientes:

- *Ya no es tan importante el diseño y la estructura como los procesos y las estrategias organizacionales.*
- *Los límites organizacionales, una nota característica de las organizaciones tradicionales, se desdibujan e incluso en ocasiones desaparecen de ahí que se hable en muchos casos de organizaciones sin límites (boundaryless).*
- *Estas organizaciones están orientadas a maximizar la rentabilidad y para ello adoptan la forma que les facilite dicho objetivo. Dan gran importancia a los procesos sociales e informales como mecanismos de coordinación y control. La confianza se considera un elemento central para garantizar la colaboración y la implicación de sus miembros con la organización y sus diferentes proyectos.*

Efectivamente estos tres apartados se antojan importantes en nuestra institución educativa pues entre otros motivos, el currículo tiende a modificarse vertiginosamente por la propia disposición de la sociedad en la que nos encontramos. Centros que buscan la excelencia deben adaptarse rápidamente a las situaciones sociales cambiantes en las que nos encontramos.

Sobre el último punto, que es el que más se acerca a toda la filosofía que impregna el desarrollo de este trabajo, pensando que las relaciones mutuas facilitan el crecimiento de la institución, Meyerson Weick y Kramen (1996) van más allá de la teoría expuesta de los procesos sociales y plantean el concepto de *confianza rápida*, necesaria en nuestro caso por la existencia de una plantilla (delgada pero existente) de funcionarios provisionales que no tienen destino definitivo en el centro.

Volviendo a los distintos tipos de estructuras, quisiera cerrar este apartado hablando de las organizaciones del conocimiento pues en su formulación son las que más se adaptan a la institución educativa sobre la que actuamos.

En estas lo fundamental es la importancia que se da a la generación y gestión del conocimiento entre los empleados como fuente de ventaja competitiva para la organización, la competitividad no se basa en el capital entendido desde el punto de vista económico sino que aparecen conceptos como *capital intelectual* o *capital social* (Nahapiet y Ghoshal, 1998) que aluden a todo el bagaje que el individuo aporta a la organización (conocimientos, habilidades, experiencias, relaciones, etc.) y a las formas a través de las cuales las organizaciones lo institucionalizan y lo convierten en un recurso más.

El proceso de institucionalización de los aprendizajes se reflejaría con un proceso con los siguientes pasos tomados de Osca (2004):

1. *En un primer momento se trata de que los empleados comuniquen sus conocimientos a la organización y al resto de empleados*
2. *Posteriormente, se buscan formas de que este conocimiento, ya público se objetive, por ejemplo a través de su integración en documentos de consulta, en cursos de formación, etc.*
3. *En último lugar, se cerraría el proceso buscando que los nuevos miembros internalicen estos conocimientos y los apliquen a su trabajo diario.*

VII.3.E. La organización informal. Organización por centros de interés

Para este apartado, hacemos nuestras las palabras del profesor Jesús García Lorente que, sobre la organización informal explicaba “*las estructuras informales ofrecen una oportunidad inmejorable para conocer los valores compartidos. Si bien es cierto que al director del centro ni puede tener presencia en todas ellas, ni es conveniente que lo pretenda, sí en cambio debe conocer su existencia*”.

La comunicación y los grupos informales tienen un inmenso valor. La combinación de la estructura formal e informal contribuye a generar un clima social que puede o no ser positivo. Por tanto, está claro que los docentes nos debemos agrupar para

mejorar y el directivo escolar debe de facilitarlo. Grupos operativos y divididos por ámbitos de interés que, a su vez, puedan enriquecer a otros docentes para buscar la perfección y el desarrollo profesional.

Conocido el sentido que tiene agruparse en el ser humano y qué escenarios facilita en nuestras instituciones, es interesante conocer ahora cómo funcionan los grupos, cuáles son sus roles, las normas y su cohesión. Si pensamos en un grupo cualquiera podemos observar que existe una diferenciación de funciones dentro de los grupos que son asignados y asimilados de un modo que puede ser formal, por ejemplo por elección, o sin haber sido planificado anteriormente. En cualquiera de los casos, incluso en los que haya desacuerdo, el grupo termina interiorizando estos roles y ajustándose a ellos aunque pudieran existir tensiones.

Cuando el grupo no se ajusta a estas funciones aparecen las tensiones de las que hablábamos, a las que algunos autores las denominan conflicto de rol pues se aprecia que existe cierta incompatibilidad entre dos roles diferenciados. Al contrario de lo que pudiera parecer, algunos hallazgos recientes indican que este tipo de conflicto de rol puede resultar muy estresante (Williams *et al*, 1991). Así, aunque los roles desempeñan una función importante en el rendimiento efectivo de los grupos, en ocasiones pueden ejercer tanto efectos negativos como positivos.

Podríamos pensar en la elección del líder educativo de un centro escolar. Existen casos en los que la presentación de una única candidatura relaja al aspirante no potenciando un proyecto sólido y de compromiso institucional. Esto cambia cuando se presentan dos candidaturas. El docente que quiere acceder al cargo por primera vez puede hacerlo por tener referencias de los elementos mejorables que la institución escolar tiene, los hace públicos y los defiende. El otro solicitante, ya asentado en el cargo vivencia ciertas tensiones que le hacen pulir, mejorar y aclimatar su proyecto. Estos conflictos de rol pueden ser positivos.

En nuestros grupos también ejerce una importancia aceptable la figura del estatus o prestigio que tienen algunos roles. Tyler, (1994) dejaba claro que el prestigio puede desempeñar un papel decisivo en nuestras percepciones sobre si estamos siendo tratados justamente por los demás. Si sentimos que recibimos el trato apropiado a nuestro estatus, sentimos que nos están tratando de manera justa y todo va bien. Sin embargo, si nuestro trato queda por debajo de lo que esperamos al respecto tomamos medidas para rectificar la situación. De ahí la importancia que le damos al ambiente a la responsabilidad social del líder, etc.

Efectivamente, las aspiraciones, la percepción que cada uno tenemos de nosotros mismos hace que necesitemos de la valoración externa para seguir teniendo

motivación profesional en nuestros proyectos; la anticipación que el líder tenga de la situación, permitirá que la posible tensión latentes no aflore e incluso se disipe.

Las reglas del juego. Otro factor responsable del poderoso impacto de los grupos sobre sus miembros son las normas, reglas, implícitas o explícitas, establecidas por los grupos para regular la conducta de sus miembros. Éstas explican a los miembros del grupo cómo comportarse en diversas situaciones. La mayoría de grupos insisten en la adhesión a sus normas como un requisito básico para su pertenencia. No existe juego sin normas, pero estas deben ser claras, concisas, fácilmente interpretables, asumidas por todos y desarrolladas para todos. Cuando las normas sólo se cumplen para unos pocos, cuando el líder no encabeza con su ejemplo personal la conducta hacia esas normas, cuando no están consensuadas o no son democráticas, la cohesión -como veremos más adelante- se resquebraja y el rendimiento decrece.

Cohesión: o como lo llama Gil (1999) el pegamento de unión. Festinger *et al.*, (1950) nos ofrece una definición centrada en la psicología social y en su visión tradicional de este concepto la ha definido como “*todas las fuerzas o factores que hacen que las personas permanezcan en un grupo, tales como gustar a los demás y el deseo de mantener o incrementar el estatus de cada uno perteneciendo a un grupo con un elevado estatus social*”.

A primera vista, puede parecer que la cohesión implica principalmente agrado o atracción entre los miembros del grupo. Sin embargo, recientes análisis sobre la cohesión sugieren que ésta implica lo que tras los estudios de Hoss y Hainsse (1996) se conoce con el nombre de *atracción despersonalizada*, que pretende aclarar que “*el agrado mutuo entre miembros del grupo se produce por el hecho de pertenecer a éste y poseer sus características principales. Las características individuales de los miembros de un grupo desempeñan un pequeño papel en dicha atracción*”. En nuestra experiencia docente podemos afirmar que esto es así; hemos conocido equipos directivos que no tenían relación personal alguna y que funcionaban de una manera excelente, siendo ejemplo para otras instituciones escolares, mientras que otros equipos que compartían comida, “pintxo” y momentos de ocio, buscaban el menor de los resquicios para poder criticar la labor directiva del otro. Por tanto es el grupo el que influye sobre sus miembros siendo la influencia de cada componente menor. De esta forma, podemos concretar una serie de conclusiones finales sobre el grupo que actúa en una institución educativa y por tanto sobre cómo potenciarlo.

Para un buen funcionamiento del grupo es necesario que los roles estén establecidos pero, así mismo, todos los miembros del grupo deben tener sus funciones sin excepción pues será una forma de mantener a todos motivados para la acción. Las

normas tienen que tener una redacción clara, concisa, realizable y asumida por todos; queda claro de esta afirmación que las normas deben de existir, es una fórmula para mantener una línea de trabajo equilibrada.

Hay que fomentar la cohesión del grupo porque mejorará todos los factores que hacen que la institución desarrolle un proyecto de calidad con visión de mejora continua, lograr ambientes muy profesionales pero también relajados, proporcionar respeto para que se devuelva confianza, escuchar de forma activa para ser oído de forma participativa, evaluar el proceso para mejorar al grupo.

Concretando para finalizar. En nuestra institución educativa tenemos organizaciones informales que deben fomentarse. Hemos explicado anteriormente la organización por proyectos que queremos llevar a cabo (biblioteca, innovación, tecnologías, lectura, habilidades lingüísticas, matemáticas...) y esta organización da lugar a grupos informales que deben ser atendidos y tenidos en cuenta como hemos explicado con anterioridad para facilitar, encauzar y limitar la comunicación según sea necesario. Buscaremos crear comisiones de seguimiento de estos proyectos y les encontraremos el tiempo y el espacio adecuado para que formalicen su trabajo de forma equilibrada y excelente.

VII.4. PARA LA OPTIMIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

Es ciertamente conocido que las instituciones educativas públicas tenemos muy poco margen para trabajar el presupuesto económico del centro dado que nos viene prácticamente cerrado por parte de la Administración Educativa, siendo en Andalucía **el ISE Andalucía** (Empresa Pública de Infraestructuras y Servicios Educativos) la que **se encarga de ello**. Para el desarrollo de este apartado he necesitado adaptar los documentos marco que se nos ofrecían, a las exigencias que para un centro público nos marca la legislación específica mencionada en el apartado IV.3. (Real Decreto 2723/1998, Orden Ministerial de 23 de septiembre de 1999 y Orden de 10 de mayo de 2006). Aun así, pretendo en este apartado ofrecer mi visión sobre las posibilidades que tenemos a la hora de optimizar recursos y hacerlos rentables desde el punto de vista funcional).

VII.4.A. Valoración de activos

Podemos definir “**activos**” como “*los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro*” (Arquero, J. L., 2008).

Por su parte, los artículos 120, 122, 123, 131... de la Ley Orgánica de Educación, refrendados a través de la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa nos otorgan a los centros públicos autonomía de gestión para elaborar un proyecto económico propio de acuerdo con la legislación vigente al respecto y siguiendo los principios de coherencia, derivación, universalidad, publicidad, integridad y realismo.

Finalmente y de acuerdo con estos dos conceptos explicados, debemos tener en cuenta que la misión del centro educativo público no es la de obtener beneficios, ni rendimientos económicos y por tanto la valoración debe focalizarse hacia la consecución óptima o no de los propósitos que los bienes y recursos que tenemos, así como si la explotación de los mismos es la adecuada o se puede mejorar.

En esta línea nos movemos y pensamos que la explotación de la infraestructura del centro es objetivamente mejorable, trasladando estas mejoras en cuanto a utilización y horario a la zona de influencia en la que el centro se desenvuelve.

VII.4.B. Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación de los centros educativos públicos están muy limitadas y en este centro han estado ligadas a la provisión de fondos que la Junta de Andalucía realizaba para el funcionamiento ordinario del centro.

Como podrán observar más adelante, no sólo queremos optimizar esos ingresos sino que también tenemos la intención de ampliarlos a través de las subvenciones que nos pueden otorgar asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, así como los micromecenazgos que queremos poner en práctica.

Para optimizar los ingresos, queremos hacer una valoración real de la utilización de los recursos del centro por parte todos los estamentos de la Comunidad Educativa y así priorizar aquellos programas que redunden en un mayor número de usuarios. Tenemos el ejemplo de la utilización de la red de telefonía por parte del centro y así podemos obtener una reducción del gasto a la mitad simplemente con la utilización de terminales que, cumpliendo la misma función que los que tenemos, generan un gasto inferior o anotando una cuenta de llamadas cuando estas son de uso particular. Sin embargo gracias a esta optimización de gastos, podemos hacer mayor la partida destinada a compra de libros para la biblioteca del centro.

En el segundo caso, (asociaciones y fundaciones) tenemos la gran oportunidad de hacer explícito el trabajo que vamos a realizar todos los docentes, buscar la excelencia en su puesta en práctica y presentarlo a la Fundación Medina Elvira y a la Asociación Científica “Educa Con-Ciencia” para la subvención de sus productos

finales. Con esto conseguimos que calidad y resultados económicos tengan un enfoque paralelo.

Por último están los “crowdfunding” o “micromecenazgos”. Debemos recordar qué es el Micromecenazgo, crowdfunding o financiación masiva, pudiendo definirla como *“la cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos”* (Rivera Butzbach, 2012).

Las leyes educativas andaluzas son muy explícitas sobre la imposibilidad de requerir obligatoriamente aportaciones económicas a las familias, pero deja la puerta abierta a las aportaciones voluntarias. Pues bien, pensamos que la utilización de estas vías nos permitirá mejorar sustancialmente el resultado económico del centro y de las propias familias.

Pretendemos abrir dos vías de mecenazgo, la de proyectos de aula y la de proyectos de centro. En el primer caso todo el dinero recaudado revertirá directamente en el aula que ha desarrollado el proyecto, mientras que en el segundo caso todo lo recaudado se verá reflejado y se aplicará en la cuenta de resultados del centro.

VII.4.C. Presupuesto inicial

Para la realización del presupuesto inicial que se muestra a continuación en las **tablas 11, 12 y 13** hemos tenido en cuenta las visiones optimistas, realistas y pesimistas de la cuenta de ingresos y gastos. En las tablas mencionadas se refleja la visión **optimista** en la que el resultado final sería:

INGRESOS: 44.962,36 € - GASTOS: 41.453,50 €	RESULTADO: +3.508,86 €
---	-------------------------------

Una visión, algo más normal en cuanto al funcionamiento del centro, adecuándonos al formato habitual de actuación, nos daría la visión **realista** (tablas 14 y 15) del resultado económico en nuestra institución, con los siguientes resultados:

INGRESOS: 37.857,86 € - GASTOS: 34.493,50 €	RESULTADO: +3.364,36 €
---	-------------------------------

Aun siendo difícil, existe la posibilidad de tener un entorno más difícil que el actual en el que sólo sea posible tener en cuenta los gastos de funcionamiento (tablas 16 y 17), sin proyectos, subvenciones, micromecenazgos, etc., en este caso tendríamos que contar con una visión **pesimista** en la que el resultado sería el siguiente:

INGRESOS: 17.037,21 € - GASTOS: 14.857,00 €	RESULTADO: +2.180,21 €
---	-------------------------------

PROYECCIÓN DE TESORERÍA - PRESUPUESTO OPTIMISTA		TOTAL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS														
PROVISIÓN JUNTA DE ANDALUCÍA		30.775,36	14.216,81	406,00	2.084,60	203	11.595,55	203	203	1457,40	203	203	0	0
	Remanente	3.842,21	3842,21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ingresos por gastos de funcionamiento	13.195,00	5.278	0	0	0	7.917	0	0	0	0	0	0	0
	Acompañamiento escolar	203,00	0	203	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Programa gratuidad libros de texto	8.156,00	4.893,60	0	0	0	3.262,40	0	0	0	0	0	0	0
	Aula matinal	2030,00	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	0	0
	Ropa de trabajo	213,15	0	0	0	0	213,15	0	0	0	0	0	0	0
	Escuelas deportivas	3.136,00	0	0	1.881,60	0	0	0	0	1254,40	0	0	0	0
SUBVENCIÓN FUNDACIÓN MEDINA ELVIRA		500,00	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	0
SUBVENCIÓN EDUCA CONCIENCIA		300,00	0	0	0	0	0	300	0	0	0	0	0	0
MICROMECENAZGO (CROWDFUNDING)		6.000,00	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	0	0
OTROS SERVICIOS		7.387,00	0	822,50	520	2.104,50	700,00	520	0	0	520	2200,00	0	0
	Autobús	1.560,00	0	0	520	0	0	520	0	0	520	0	0	0
	Comedor	4.000,00	0	0	0	2000	0	0	0	0	0	2.000	0	0
	Extraescolares	1.522,50	0	822,50	0	0	700,00	0	0	0	0	0	0	0
	Recaudacion svcio. Teléfono	152,25	0	0	0	52,25	0	0	0	0	0	100,00	0	0
	Recaudacion svcio. Fotocopias	152,25	0	0	0	52,25	0	0	0	0	0	100,00	0	0
REMESAS IMPAGADOS		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGUROS		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		44.962,36												

Tabla 11. Presupuesto de tesorería. Ingresos

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO OPTIMISTA		TOTAL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS														
1.- BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS														
1.1. Arrendamientos		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terrenos, edificios y otras construc.		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria, instalaciones y utillaje		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de transporte		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobiliario y enseres		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de laboratorios, procesos...		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material deportivo		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro inmovilizado material		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Reparación y Conservación		3.010,00	650	40	0	600	440	0	400	40	400	400	40	0
Mantenimiento de edificios		350	0	0	0	100	0	0	150	0	0	100	0	0
Mant. de equipos y herramientas		300	0	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0
Mantenimiento de instalaciones		500	0	0	0	150	0	0	150	0	0	200	0	0
Mant. Autoprotección (alarmas, extin)		160	0	40	0	0	40	0	0	40	0	0	40	0
Mant. equipos informáticos		1050	350	0	0	0	350	0	0	0	350	0	0	0
Mant. Equipos de Reprografía		150	50	0	0	0	50	0	0	0	50	0	0	0
Mant. del Mobiliario y otros Enseres		500	250	0	0	250	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3. Material no inventariable		6.392,00	81,20	2.581,20	81,20	541,20	1081,20	81,20	391,20	1081,20	81,20	391,20	0	0
Material de oficina		450	0	0	0	250	0	0	100	0	0	100	0	0
Consumibles de reprografía		300	0	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0
Consumibles Informáticos		330	0	0	0	110	0	0	110	0	0	110	0	0
Material Didáctico		4500	0	2500	0	0	1000	0	0	1000	0	0	0	0
Mat. Ferret.-Drogue.-Electri.-Fontan.		304,50	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	0	0
Otro Material No Inventariable		507,50	50,75	50,75	50,75	50,75	50,75	50,75	50,75	50,75	50,75	50,75	0	0
1.4. Suministros		1.450,00	300	100	100	250	150	100	100	150	100	100	0	0
Energía eléctrica		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agua		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gas		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Combustible para calefacción		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ropa de trabajo		300	150	0	0	150	0	0	0	0	0	0	0	0
Productos alimenticios		1000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
Material de Botiquín y 1º Auxilios		150	50	0	0	0	50	0	0	50	0	0	0	0
Otros suministros		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 12. Presupuesto de tesorería. Gastos 1.

1.5. Comunicaciones		1.390,00	190	90	90	190	90	90	90	140	90	190	70	70
	Servicios Postales	200	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	0	0
	Servicios Telegráficos	50	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	0
	Publicidad y Propaganda	300	100	0	0	50	0	0	0	50	0	100	0	0
	Servicios de Telefonía	840	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Otros gastos de comunicaciones	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.6. Transporte		1.560,00	0	0	0	520	0	0	520	0	0	520	0	0
	Desplazamientos	1560	0	0	0	520	0	0	520	0	0	520	0	0
	Portes	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.7. Gastos Diversos		15.387,00	369,50	369,50	5.263,10	2.569,50	3.631,90	369,50	369,50	369,50	1.705,50	369,50	0	0
	Seguros	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mantenimiento de cuentas	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Gastos de Funcionamiento Ordinarios	3.045,00	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	0	0
	Programa Acompañamiento Escolar	400,00	0	0	0	200	0	0	0	0	200	0	0	0
	Escuelas Deportivas	3.136,00	0	0	0	2.000	0	0	0	0	1.136	0	0	0
	Programa de Grat. de Libros de Texto	8.156,00	0	0	4.893,60	0	3.262,40	0	0	0	0	0	0	0
	Otros gastos	650,00	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	0	0
1.8. Trabajos realizados por otras empresas		3.552,50	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	0	0
	Servicio de limpieza	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aula Matinal	2.030,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	0	0
	Actividades extraescolares	1.522,50	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25	152,25	0	0
	Formación	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Otros servicios	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ADQUISICIONES DE MATERIAL INVENTARIAL														
2. 1. Adquisiciones para uso del Centro		8.712,00	3.612,00	300,00	300,00	300,00	2.700,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	0	0
	Material didáctico	3.000,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	0	0
	Mobiliario	304,50	304,50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Libros	2.500,00	1.500,00	0	0	0	1.000,00	0	0	0	0	0	0	0
	Material de Biblioteca	507,50	307,50	0	0	0	200,00	0	0	0	0	0	0	0
	Material Informático y Audiovisual	1600,00	800,00	0	0	0	800,00	0	0	0	0	0	0	0
	Material Deportivo	400,00	200,00	0	0	0	200,00	0	0	0	0	0	0	0
	Equipos de Reprografía	400,00	200,00	0	0	0	200,00	0	0	0	0	0	0	0
	Otras adquisiciones	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TOTAL

41.453,50

Tabla 13. Presupuesto de tesorería. Gastos 2.

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRES. REALISTA		TOTAL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS														
PROVISIÓN J. DE ANDALUCÍA		30.775,36	14.216,81	406,00	2.084,60	203	11.595,55	203	203	1457,40	203	203	0	0
SUB. FUNDACIÓN M. ELVIRA		500,00	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	0
SUB. EDUCA CONCIENCIA		300,00	0	0	0	0	0	300	0	0	0	0	0	0
MICROMECENAZGO		6.000,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS SERVICIOS		7.082,50	0	822,50	520	2.000,00	700,00	520	0	0	520	2000,00	0	0
	Recaudacion svcio. Teléfono	152,25	0	0	0	52,25	0	0	0	0	0	-100	0	0
	Recaudacion svcio. Fotocopias	152,25	0	0	0	52,25	0	0	0	0	0	-100	0	0
TOTAL		37.857,86												

Tabla 14. Presupuesto de tesorería. Ingresos

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRES. REALISTA		TOTAL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS														
1.- BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS														
1.1. Arrendamientos		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Reparación y Conservación		3.010,00	650	40	0	600	440	0	400	40	400	400	40	0
1.3. Material no inventariable		4.392,00	81,20	1.081,20	81,20	541,20	831,20	81,20	391,20	831,20	81,20	391,20	0	0
	Material Didáctico	(-2.000) 2500	0	1000	0	0	750	0	0	750	0	0	0	0
1.4. Suministros		450,00	200	0	0	150	50	0	0	50	0	0	0	0
	Productos alimenticios	(-1000) 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5. Comunicaciones		1.390,00	190	90	90	190	90	90	90	140	90	190	70	70
1.6. Transporte		1200,00	0	0	0	400	0	0	400	0	0	400	0	0
	Desplazamientos	(-360) 1200	0	0	0	400	0	0	400	0	0	400	0	0
1.7. Gastos Diversos		15.387,00	369,50	369,50	5.263,10	2.569,50	3.631,90	369,50	369,50	369,50	1.705,50	369,50	0	0
1.8. Trabajos otras empresas		3.552,50	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	355,25	0
2. ADQUISICIONES DE MATERIAL INVENTARIAL														
2. 1. Adq. para uso del Centro		5.112,00	2.112,00	200,00	200,00	200,00	1400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0	0
	Material didáctico	(-1000) 2.000,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0	0
	Libros	(-1000) 1.500,00	500,00	0	0	0	1.000,00	0	0	0	0	0	0	0
	Material Informático y Audiovisual	(-1600) 0,00	800,00	0	0	0	800,00	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		34.493,50												

Tabla 15. Presupuesto de tesorería. Gastos

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRES. PESIMISTA		TOTAL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
INGRESOS														
PROVISIÓN J. DE ANDALUCÍA		17.037,21	9.120,21	0	0	0	7.917	0	0	0	0	0	0	0
	Remanente	3.842,21	3.842,21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ingresos por gastos de funcionamiento	13.195,00	5.278	0	0	0	7.917	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		17.037,21												

Tabla 16. Presupuesto de tesorería. Ingresos

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRES. PESIMISTA		TOTAL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GASTOS														
1.- BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS														
1.1. Arrendamientos		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Reparación y Conservación		3.010,00	650	40	0	600	440	0	400	40	400	400	40	0
1.3. Material no inventariable		2.600,00	0	1.000	0	250	600	0	125	500	0	125	0	0
	Material de oficina	350	0	0	0	200	0	0	75	0	0	75	0	0
	Consumibles Informáticos	150	0	0	0	50	0	0	50	0	0	50	0	0
	Material Didáctico	2050	0	1000	0	0	550	0	0	500	0	0	0	0
	Mat. Ferret.-Drogue.-Electri.-Fontan.	50	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0
1.4. Suministros		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5. Comunicaciones		1.090,00	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
1.6. Transporte		0,00	0	0	0	520	0	0	520	0	0	520	0	0
1.7. Gastos Diversos		3.695,00	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50	369,50
	Gastos de Funcionamiento Ordinarios	3.045,00	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50	304,50
	Otros gastos	650,00	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	0
1.8. Trabajos otras empresas		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ADQUISICIONES DE MATERIAL INVENTARIAL														
2. 1. Adq. para uso del Centro		5.112,00	2.112,00	200,00	200,00	200,00	1400,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	0
TOTAL		14.857,00												

Tabla 17. Presupuesto de tesorería. Gastos

VII.4.D. Balance y cuenta de resultados de los tres primeros años.

Salvo detacción económica por parte de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, no se prevé una fluctuación en el balance de situación ni en la cuenta de resultados, pudiéndose adoptar la **tabla 18** para los tres ejercicios.

BALANCE ECONÓMICO		
ACTIVO	PASIVO + PATRIMONIO NETO	
ACTIVO NO CORRIENTE 3.000,00	PATRIMONIO NETO	3.842,21
Inmovilizado inmaterial bruto 0,00		
Inmovilizado material		
- Terrenos y Construcciones 0,00	- Capital social 0,00	
- Instalaciones técnicas y otros 0,00	- Reservas 0,00	
- Equipo informático 3.000,00	- Resultado del ejercicio 3.842,21	
- Equipo de comedor 0,00		
ACTIVO CORRIENTE 43.329,57	PASIVO NO CORRIENTE 2.900,00	
Existencias		
- Material escolar 8.712,00	- Renting fotocopiadora 1.800,00	
Realizable		
- Administración 30.775,36	- Préstamo "aula Educa" 1.100,00	
Tesorería		
- Banco 3.642,21	PASIVO CORRIENTE 17.712,50	
- Caja 200,00	- Acreedores por prest. de servicios 11.712,50	
TOTAL ACTIVO 46.329,57	- Ingreso aportaciones familias 6.000,00	
	TOTAL PASIVO 24.454,71	

Tabla 18. Balance Económico del Centro.

Los **resultados** del centro educativo serán de **0,00 €** dado que es una institución sin ánimo de lucro que está tutelada por la Administración Pública.

VII.4.E. Análisis de ratios fundamentales.

En los centros educativo públicos, por el tipo de fiscalización que tienen sus cuentas, es difícil encontrar un desequilibrio financiero importante que comprometa la estabilidad presupuestaria y en este caso así ocurre.

Nuestro centro se encuentra en una situación de estabilidad financiera a corto y largo plazo, teniendo por tanto un fondo de maniobra positivo para afrontar cualquier tipo de pago si existen desajustes en la balanza de cobros y pagos, no existiendo posibilidad inmediata de morosidad.

Por tanto y dado que todos los proyectos se realizarán mediante financiación propia excepto la reprografía y la formación virtual en las que sí heredaríamos un pequeño coste de renting o de asunción de responsabilidades con la empresa aula educa que no suponen riesgo económico alguno y son perfectamente asumibles, podemos decir que todas las ratios que se enumeran a continuación dan un resultado favorable a nuestra institución.

Además debemos recordar que vamos a favorecer otras vías de generación de ingresos como el micromecenazgo que facilitarán la realización de nuestros proyectos.

Se puede pensar que dado que prácticamente no existe endeudamiento a largo plazo y no lo hay a corto, los posibles acreedores pueden tener absoluta seguridad de cobrar sus deudas.

Las ratios de equilibrio financiero y de garantía frente a acreedores de las que hablamos son:

Ratios de equilibrio financiero a corto plazo

- Ratio de liquidez o solvencia a corto plazo
- Ratio de tesorería
- Ratio de disponibilidad

Ratios de garantía frente a acreedores y endeudamiento

- Ratio de garantía
- Ratio de endeudamiento
- Ratio de calidad de la deuda
- Ratio de autonomía financiera

Dado que los valores son altos, nuestra dependencia respecto a los acreedores será nula.

VIII. CONCLUSIONES

Con este proyecto hemos plasmado una apuesta por la **Escuela Pública** plural, abierta, competente y de calidad; capaz de competir y salir airosa, con cualquier centro educativo tanto en recursos educativos como en formación del alumnado y del profesorado.

Podemos defender claramente que conociendo la legislación educativa que nos marca los límites de actuación es posible desarrollar unos objetivos creíbles, operativos y evaluables con los que desarrollar un proyecto que emprenda el camino hacia la excelencia institucional, siendo una premisa indiscutible la asociación con las familias como núcleo básico de logro educativo, porque **educar es una tarea de todos**: familia, personal docente, personal no docente... la sociedad. Por tanto, hemos querido plasmar un proyecto con vocación de **servicio** a todos los miembros de la comunidad educativa y de **estímulo y ánimo** para enfrentarnos a los retos que la tarea educativa nos presenta e **impulso** de aquellos otros retos que de manera innovadora, creativa y consensuada queremos poner en marcha.

Nos hemos apoyado en nuestros modestos estudios y la maravillosa potencialidad de la bibliografía existente para tener claro que en primer plano debemos poner la necesidad de favorecer, crear y mantener un buen clima de trabajo y unas relaciones humanas afectivas, cálidas que favorezcan los conceptos de **esfuerzo, trabajo y deleite**, que deben presidir nuestra tarea, siendo conjugables simultáneamente los verbos esfuerzo y deleite, trabajo y juego, conocimientos y valores...

La nueva alfabetización seguirá pasando por la capacidad de desentrañar textos y resolver problemas prácticos, pero, sin duda, exigirá también el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación y el conocimiento de lenguas extranjeras. En un mundo cada vez más interrelacionado, con avances brutales y vertiginosos de las comunicaciones, en una economía más globalizada e interdependiente será necesario dominar los instrumentos que permitan desenvolverse en esta de sociedad y esto ha sido tratado de forma preferente en nuestro documento.

Por tanto, en el apartado curricular, hemos focalizado nuestro proyecto en estos cuatro aspectos: **creación y conocimiento de los textos escritos, resolución de problemas prácticos, conocimiento y dominio de las tecnologías de la información y la comunicación e inmersión en lengua extranjera -inglés-**, sin olvidar los ámbitos científico, social y desarrollo personal, comenzando por la educación infantil, a la que se les ha dado un relevante y particular tratamiento.

Por fin, hemos planteado la necesidad de **cuidar y mejorar** la imagen externa del Centro, su dotación en infraestructuras y material, desarrollar elementos de marketing y comunicación externa y de visibilidad del trabajo educativo desarrollado pues de nuevo la literatura específica y no específica tiene el suficientemente peso como para demostrar que es necesario hacerlo así, todo esto atendiendo a unas cuentas optimizadas y desarrolladas a través de métodos creativos e innovadores.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- AUBERT, A., FLECHA, A., GARCÍA, C., FLECHA, R., RACIONERO, S. (2008). *Aprendizaje dialógico en la Sociedad de la Información*. Barcelona: Hipatia Editorial.
- Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED
- BUENDÍA, L. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- CASCIO, A. y GUILLÉN, C. (2011) *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.

- FERNÁNDEZ Y ASENSIO (1993): Evaluación del Clima de centros Educativos. *Revista de Ciencias de la Educación*. 153, 69-83
- GAIRÍN, J. (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo*. Madrid. Wolters Kluwer Educación.
- GARDNER, H. (1995). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- GENTO, S. (2012). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- GIL, F. y ALCOVER, C.M. (1998). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- LEWIN, K. (1973). *Dinámica de la personalidad*. Madrid: Ediciones Morata.
- LORENZO, M. (Coord.) (2011). *Organización y gestión de centros y contextos educativos*. Madrid: Universitas.
- LÓPEZ CABALLERO, A. (2002). *Cómo dirigir grupos con eficacia*. (2^a edición). Madrid: CCS.
- OSCA, A. (ed.) (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- PÉREZ, J. (2004). *Lectura recreativa y aprendizaje de habilidades lingüísticas básicas*. Granada: Editorial Universitaria.
- PÉREZ, R. (2006). *Evaluación de programas educativos*. Madrid: La Muralla.
- RICE, A.R. (1985). *Aprendizaje de liderazgo*. (2^a edición). Barcelona: Herder.
- RIVERA BUTZBACH, E. (2012). *crowdfunding: la eclosión de la financiación colectiva, un cambio tecnológico, social y económico*. Barcelona: Ediciones Microtemas.
- VILLA, A. (Coord.) (2004). *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- VV.AA. (2013). *Apuntes del Máster en dirección de centros educativos*. Universidad Internacional de la Rioja.

Fuentes electrónicas

- VV.AA. (2012). *El centro como contexto de innovación*. Curso de formación especializada para la intervención en centros educativos. Recuperado el 26 de junio de 2014 de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/89/cd/index.html>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (2014). Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía. Recuperado el 16 de junio de 2014 de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/>

ANEXOS

ANEXO 1. Objetivos del Proyecto.

OBJETIVO	EVALUADO POR					
	Equipo Directivo	Consejo Escolar	Claustro	Eq. Ciclo /Docente	Familias	Externo
OBJETIVOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN EL ENTORNO Y DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA						
Crear proyectos de trabajo a partir de la singularidad de nuestra localidad en asociación con el resto del entorno tanto cercano como lejano, considerando la realidad social del entorno como primer paso del proceso educativo.						
Caminar hacia la escuela como Comunidad de Aprendizaje en la que todos los estamentos de esta comunidad se sientan obligados y motivados para trabajar por los educandos en una misma línea.						
Fomentar, integrar y animar a todos los sectores educativos: docentes, alumnado, familias, personal no docente e instituciones del entorno geográfico, así como la participación de las familias, como fórmula clave para garantizar un mayor éxito en una adecuada integración.						
Impulsar la colaboración con las instituciones, organismos y empresas de nuestro medio cercano para que se dinamice la vida del Colegio y se favorezca la cohesión y la integración del Centro con el entorno.						
OBJETIVOS SOBRE EL CURRÍCULO Y EL ACCESO AL MISMO.						
Potenciar los servicios educativos para que permitan el acceso de calidad al currículo y en este sentido trabajaremos por:						
a. Conseguir que el plan de apertura sea un momento pedagógico y familiar más, en el que se pueda servir desayunos de calidad, utilizar los recursos TIC del centro, el aula de psicomotricidad para el desarrollo de hábitos de vida saludables y el aula de idiomas, formando a nuestro personal en el uso de lenguas como el inglés, francés o chino.						
b. Fomentar la formación TIC y bilingüe por entre el profesorado para que exista transferencia con el trabajo diario que se realiza con el alumnado.						
c. Implementar un programa saludable y deportivo en las actividades extraescolares que palie la actual situación de sedentarismo evolutivo.						
Reforzar, planificar y coordinar el Plan de acompañamiento y extensión del tiempo escolar.						
Evaluar el conjunto del Sistema Educativo del Centro, tanto en su diseño como en su organización y procesos de enseñanza-aprendizaje.						
Considerar la responsabilidad y el esfuerzo como elementos esenciales del proceso educativo.						
Fomentar y promover el hábito de la lectura como fuente de placer, de información, de aprendizaje y de enriquecimiento lingüístico y personal.						
Articular medidas de acogida e integración que eviten el bloqueo afectivo y comunicativo del alumnado inmigrante en riesgo de exclusión, desarrollando valores como la tolerancia.						
Crear contextos para la socialización del alumnado en riesgo de exclusión.						
Potenciar las bibliotecas de aula y del Centro con un proyecto específico para su desarrollo.						
Lograr una buena formación en habilidades comunicativas en lengua inglesa del alumnado de Educación Primaria.						
Iniciar al alumnado de 2º Ciclo de Educación Infantil en el conocimiento de una lengua extranjera -inglés-						
Sistematizar la realización contextualizada y adaptada a nuestro centro de una evaluación inicial del alumnado al comienzo de curso y en función de ello elaborar la programación de aula.						
Hacer hincapié en la recuperación del alumnado como parte del proceso de evaluación continua.						
Revitalizar las sesiones de evaluación en todos los niveles, como instrumento de conocimiento y valoración del alumnado, siendo dinamizadas por el equipo directivo.						
V.3. OBJETIVOS SOBRE LOS RECURSOS						
Adaptar los espacios y los recursos humanos a la realidad del centro, y específicamente:						
a. Habilitar las aulas como elementos flexibles que permitan acumular los recursos a las necesidades pedagógicas (corcho en el suelo para actividades motrices, pantalla, retroproyector y sistema de sonido, etc.)						
b. Incluir los apoyos educativos en el aula de referencia, promoviendo proyectos de trabajo multínivel entre los docentes implicados.						
c. Abrir el centro a la Universidad, solicitando recursos que mejoren la calidad educativa.						
d. Promover actuaciones del profesorado especialista en pedagogía terapéutica dentro del aula de referencia.						
e. Fomentar las relaciones profesionales entre el profesorado con espacios y tiempos dedicados a ello.						
f. Implicar al profesorado en la formación específica de aquellos proyectos y necesidades estratégicas para el centro.						
Conseguir nuevos recursos que faciliten la labor pedagógica.						
Continuar mejorando los recursos (mobiliario, material didáctico, material informático), la infraestructura (vallas, seguridad, espacios verdes) y la utilización de recursos del entorno, así como seguir cuidando la limpieza y ornamentación del centro.						

<u>OBJETIVOS SOBRE EL TRATAMIENTO DE LA CONVIVENCIA Y DE LA IGUALDAD.</u>						
Implicar al profesorado en el análisis y uso que se da al lenguaje así como en todas las actuaciones necesarias para que la convivencia sea la que deseamos.						
Elaborar normas democráticas, cuidando que todos se vean involucrados						
Transmitir sugerencias a las familias de uso igualitario dentro y fuera del hogar, utilizando los medios tecnológicos que tenemos a nuestro alcance.						
Trabajar la igualdad a través del juego, formas de organización y tareas de encomienda, indistintamente.						
Observar, tratar y corregir las conductas sexistas que puedan surgir dentro del horario escolar.						
Realizar tareas de coordinación con los profesionales que desarrollan las actividades extraescolares, educando a nuestro alumnado durante el horario no escolar.						
Impulsar y desarrollar actividades en días especialmente conmemorativos.						
Facilitar el derecho del alumnado a estudiar y a asistir en un clima óptimo a sus clases.						
Inculcar el deber de respetar y proteger los derechos de los demás.						
Instruir al alumnado en habilidades sociales y resolución de conflictos de forma pacífica.						
Fomentar un clima escolar que favorezca el esfuerzo y el trabajo, así como el desarrollo de actuaciones que propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos, con el fin de contribuir a la formación de ciudadanos libres, críticos y democráticos.						
Vivenciar la equidad como instrumento para garantizar la igualdad de oportunidades y la calidad educativa, para conseguir el pleno desarrollo de la personalidad de nuestro alumnado a través de la educación, del respeto a los principios democráticos y a los derechos y libertades fundamentales.						
<u>OBJETIVOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO</u>						
Potenciar la Jefatura de Estudios, la coordinación dentro del Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica y este con el profesorado, buscando espacios y tiempos concretos para ello.						
Potenciar el trabajo en equipo, colaborativo y coordinado del profesorado y del resto de profesionales del centro.						
Consolidar las funciones y la autoridad profesional de nuestros docentes.						
Colaborar con la Asociación de Madres y Padres en la realización de todas aquellas actividades que beneficien al centro.						
Garantizar una gestión transparente, ágil y eficaz del presupuesto, de los procesos de información y gestión de personal y de la relación familia-centro fomentando la calidad en la gestión y la organización institucional.						
Favorecer y dinamizar los cauces de publicidad, comunicación e información, (interna y externa) tanto entre los miembros y órganos internos del Centro como entre éstos y las familias, así como con el entorno próximo.						
Reforzar la seguridad de todos los miembros de la comunidad educativa mediante la actualización permanente del Plan de Autoprotección.						
Elaborar un calendario de trabajo coherente (fuera del aula) estableciendo formas de coordinación entre los distintos equipos docentes, para satisfacer las necesidades de relación existentes.						
Poner en práctica un plan de tutorías confeccionado y ejecutado con rigor, solicitando la colaboración del Servicio de Orientación. (Escuela de familia)						
<u>OBJETIVOS SOBRE LA INNOVACIÓN</u>						
Facilitar la realización de proyectos de mejora de funcionamiento del centro por parte de los distintos sectores de la Comunidad Educativa.						
Consolidar el plan de mejora de la competencia en comunicación lingüística: Programa de lectura eficaz y plan de escritura.						
Participar de forma eficaz, en programas de fomento de la lectura. Atraer a las familias a la lectura con sus hijos e hijas y mantener encuentros con autores e ilustradores.						
Propiciar y avanzar en la reflexión y debate sobre el área científico-matemática, especialmente en los aspectos de razonamiento, cálculo mental, cálculo por aproximación y enunciación de hipótesis con la intención de elaborar un programa coordinado entre los distintos niveles y hacer de nuestro Centro un referente en estos aspectos.						
Completar la formación integral del alumno a través de la iniciación, conocimiento y uso funcional de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.						
Afianzar el conocimiento, uso y dominio de la lengua extranjera en el alumnado de Primaria mediante la inmersión lingüística.						
<u>OBJETIVOS SOBRE LA IMAGEN CORPORATIVA.</u>						
Consolidar las señas de identidad del centro (imagen institucional) centrándonos en nuestras cualidades como institución, la marca, el logo y los colores.						
Acondicionar el centro para el desarrollo de diferentes actividades culturales.						
Fomentar y realizar actividades encaminadas a mejorar la limpieza y el embellecimiento del centro.						
Actualizar y mejorar la página web del centro para que sea vehículo de conocimiento de nuestra actividad y cauce de información y difusión de nuestra organización.						
Difundir mediante sistemas tradicionales (dípticos, cartelería...) en nuestra zona de escolarización de nuestro centro las actividades que se desarrollan en el mismo.						
Acercar nuestro trabajo a la familia. Facilitar la comunicación académica, sin incremento (incluso con disminución) de la tarea burocrática del profesorado, aprovechando para ello los medios tecnológicos disponibles						

Tabla 1. Responsables de la evaluación de los objetivos del proyecto.

ANEXO 2. Distribución laboral de las familias del centro.

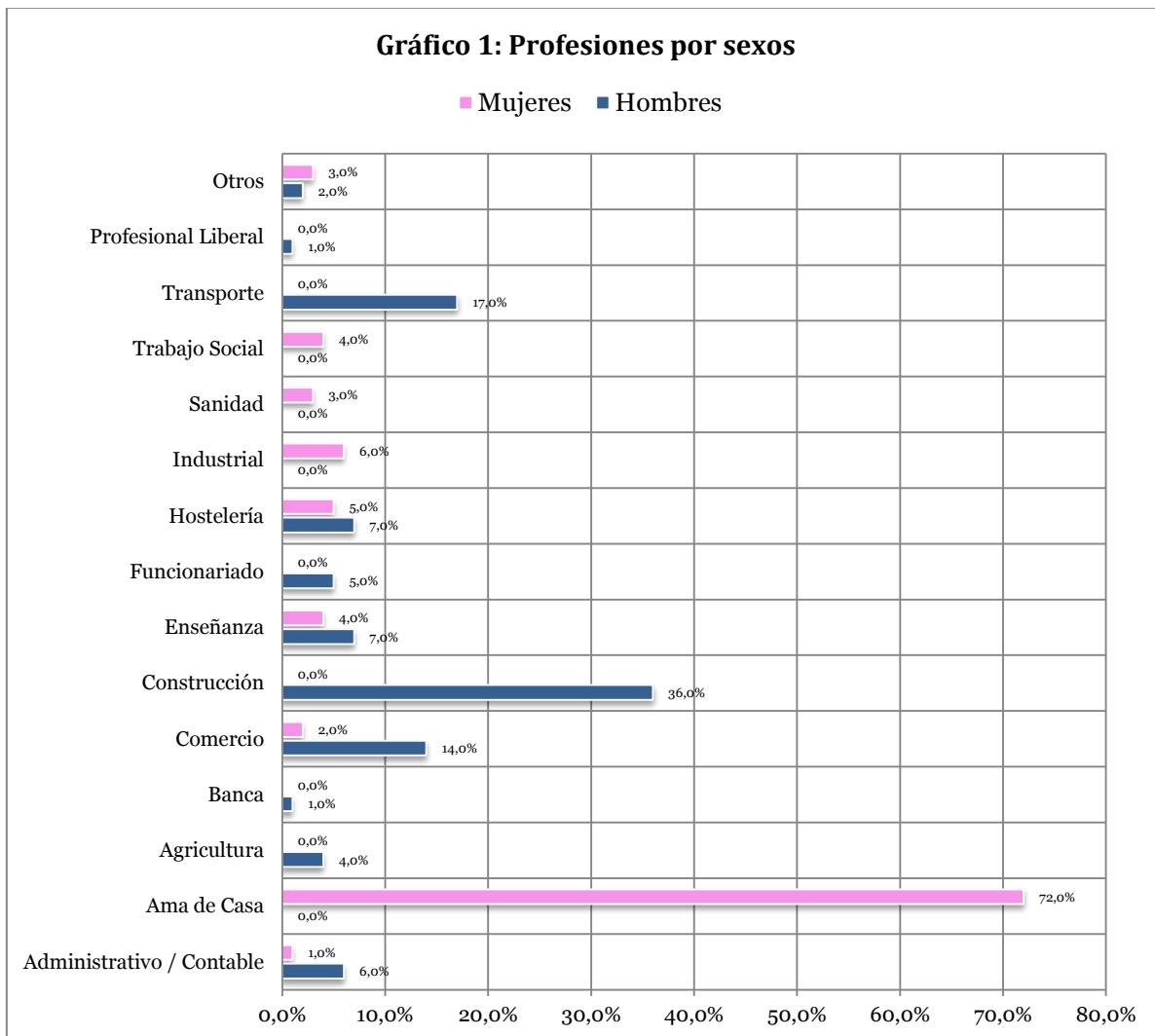


Figura 1. Profesiones por sexos de los padres del alumnado del CEIP. Medina Elvira.

ANEXO 3. Datos del horario lectivo.

	L	M	X	J	V
Mañana	9 a 14				

Tabla 3. Horario lectivo semanal.

ANEXO 4. Evaluación del proceso.

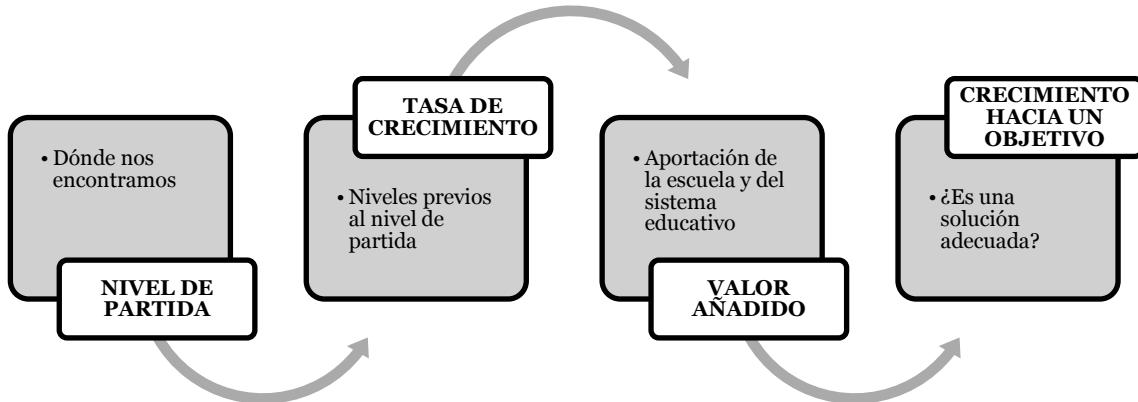


Figura 3, Adaptado de Castro Morera (2012)

ANEXO 5. Modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)

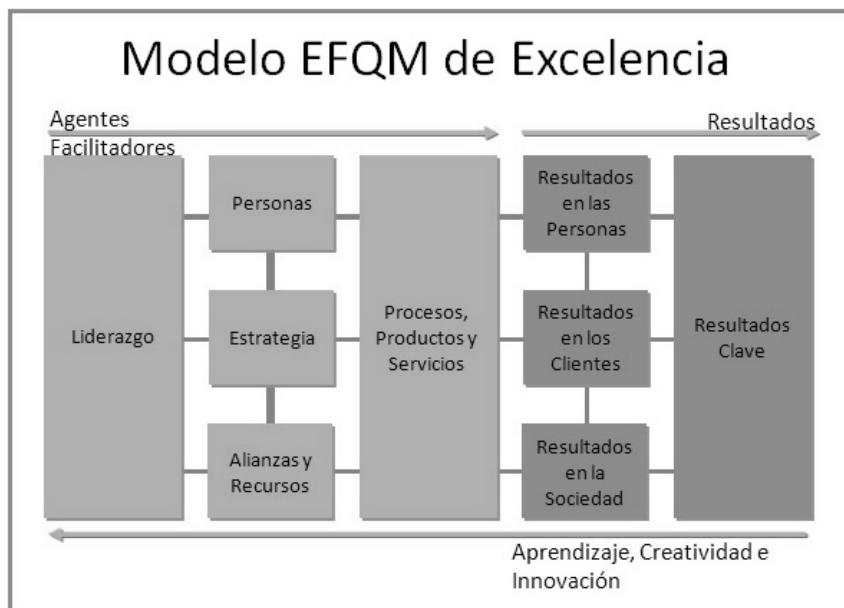


Figura 4. Extraído de la página de la Fundación, habiendo sido actualizado en marzo de 2013.

ANEXO 6. Las características del líder educativo.

DIMENSIONES	IMPORTANCIA	EVIDENCIA
CARISMÁTICA		
AFECTIVA		
PARTICIPATIVA		
CULTURAL		
ANTICIPADORA		
PROFESIONAL		

Tabla 6. Extracto del cuestionario sobre liderazgo educativo en instituciones educativas (Gento Palacios, 2012).

ANEXO 7. La Obra Bien Hecha.



Figura 11. La Obra Bien Hecha. Adaptación de Pérez Juste, 2012.