



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

**“C.P. La Fila:
dejando atrás la
escuela tradicional”**

Presentado por: Antonio Zamora Nieva

Director/a: D. Jesús E. Albertos San José

Ciudad: Alfafar (Valencia)

Fecha: 29 de Julio de 2014

Resumen

El Presente Trabajo de Fin de Máster analiza el proceso de implantación del proyecto de innovación “Programar y evaluar por competencias”, dirigido a la mejora de la calidad educativa, atendiendo al papel de la dirección de centros en su consecución y profundizando en la necesaria revisión de su perfil. Para ello, hemos tomado como referencia una escuela de infantil y primaria, en la que abordamos los diferentes ámbitos implicados en el cambio: pedagógico, organizativo, de gestión, liderazgo, formación y comunicación. De esta forma, se presenta el proceso de transformación en el que el C.P. “La Fila” está inmerso con la finalidad de dejar atrás la escuela tradicional.

Palabras Clave

Competencia básica, enfoque por competencias, currículum integrado, plan estratégico, innovación, proyecto educativo, escuela inclusiva, liderazgo compartido, proceso de enseñanza y aprendizaje, calidad y equidad.

Abstract

The present work of end of Master analyzes the process of implementation of innovation "Program and evaluate competence" project, aimed at improving the quality of education, considering the role of management of schools and deepening the necessary review of your profile. For this, we have referenced an infant and primary school, and we have addressed the different areas involved in change: pedagogical, organizational, management, leadership, training and communication. Thus, the transformation process is presented, in which the C.P. "La Fila" is immersed, in order to leave behind the traditional school.

Keys Words

Basic skills, approach by skills, integrated curriculum, plan strategic, innovation, educational project, inclusive school, shared leadership, teaching and learning process, quality and equity.

Índice

	Pág.
1. Presentación.....	5
2. Introducción.....	6
3. Objetivos del Trabajo.....	8
4. Legislación que afecte al desarrollo del proyecto.....	9
5. Descripción del centro educativo.....	12
5.1. Características del Colegio Público “La Fila”.	
5.2. Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro.	
5.3. Descripción del entorno en el que se encuentra en el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.	
5.4. Plan estratégico de centro: la innovación dentro del centro educativo y previsión del trabajo para el próximo curso.	
5.5. Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.	
6. Organización del centro educativo: Dirección y gobierno.....	23
6.1. Órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión.	
Relación entre el componente académico y el gestor.	
6.2. Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo.	
Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado.	
6.3. Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.	
7. Gestión de la relación con las familias por parte del centro: “la educación es cosa de tres”.....	32
7.1. Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto.	

7.2. Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.	
7.3. Papel del AMPA en el centro.	
8. Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto educativo.....	42
8.1. Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Plan anual de formación.	
8.2. Instalaciones.	
8.3. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso	
8.4. Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.).	
9. Gestión de la comunicación.	55
9.1. Plan de comunicación: Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el marketing.	
9.2. Aspectos relativos comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.	
9.3. Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA.	
10. Gestión económica del centro.....	64
10.1. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.	
10.2. Valoración de activos y Fuentes de financiación	
10.3. Presupuesto inicial	
10.4. Balance de los tres primeros años	
10.5. Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años	
10.6. Análisis de ratios fundamentales	
11. Conclusiones.....	76
12. Fuentes consultadas.....	79
13. Anexos.....	81

1. Presentación

El trabajo profundiza en el proceso de cambio, en el que se encuentra inmerso el Colegio Público “La Fila” (Alfafar), para implantar el modelo de programación por competencias teniendo en cuenta las diferentes dimensiones del centro.

En los últimos años estamos viviendo una transformación social vertiginosa que plantea nuevos escenarios socioeconómicos, políticos y culturales generados por la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, la globalización, la situación de crisis, los movimientos migratorios, las nuevas estructuras familiares, etc. Los alumnos y alumnas actuales han cambiado radicalmente en relación con los de hace una generación lo que hace que sea distinta también su manera de aprender, de comunicarse, de concentrar su atención o de abordar una tarea.

Esta situación vuelve a poner de manifiesto la vigencia del debate curricular (Coll y Martín, 2006) para responder a ¿qué es lo que todo alumno/a como futuro ciudadano debe aprender y, por tanto, qué y cómo debe enseñar la escuela? Es decir, cuáles son los aprendizajes imprescindibles para responder a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento y desarrollar una vida plena. Desde esta concepción la inmensa mayoría de los sistemas educativos europeos son objeto de revisión en los últimos años con el fin de materializar las competencias clave necesarias para que los alumnos puedan formar parte activa de la sociedad del conocimiento.

Este nuevo marco educativo nos lleva a replantear el currículum escolar, desbordado de contenidos en los últimos años, y orientarlo hacia lo esencial con una nueva concepción del aprendizaje basado en la funcionalidad y movilización del conocimiento en contextos reales.

Un camino con múltiples obstáculos en un escuela concebida en el siglo XIX que educa a alumnos del s. XXI con profesores formados en el s.XX (Santos Guerra, 2006).

El presente trabajo se centra en todos los aspectos necesarios para que este cambio de paradigma sea posible atendiendo a los procesos de planificación pedagógica, gestión y organización, pasando por la formación, la comunicación, la participación y el liderazgo, para convertir en realidad un modelo curricular que permita responder a los retos a los que nunca antes se había enfrentado la institución escolar.

2. Introducción

Andy Hargreaves, uno de los autores que más ha profundizado en los procesos de cambio en el ámbito educativo, establece que “el cambio educativo a menudo ha fracasado debido a que los esfuerzos de cambio individual generalmente están muy mal diseñados. Las metas del cambio pueden ser poco realistas o poco claras de forma que los profesores no llegan a alcanzar lo que se espera de ellos. Los que llevan a cabo los cambios pueden tener poca credibilidad, sus razones puede ser políticamente sospechosas; las intenciones relacionadas con la mejora de los alumnos pueden ser también dudosas. Y por último a veces el cambio también puede parecer demasiado complejo de forma que sobrecarga a los profesores requiriéndoles trabajar en demasiado frentes a la vez” (2002, p.189).

En la actualidad observamos que pese a la introducción del término competencia, en nuestro sistema educativo a través de la Ley Orgánica 2/2006 de Educación y el derogado R.D. 1513/2006 en su Anexo I (EE.MM para la E.P), desde el año 2006 la realidad curricular de los centros continúa anclada, en un muchos casos, en un diseño curricular basado en el desarrollo academicista de los contenidos que no ha terminado de integrar las competencias básicas más allá del ámbito burocrático lejos del currículum real.

Esta situación, si bien responde a casuísticas diferenciadas en función de la naturaleza de cada centro (formación docente, resistencia al cambio, grado de identificación, coordinación necesaria,...), comporta una consecuencia que afecta negativamente a los resultados académicos de todos ellos: planteamientos educativos cada vez más alejados de las necesidades del alumnado y de las demandas de la sociedad multicultural en las que están inmersos.

Estas circunstancias se reflejan en el último informe PISA (2012) que nos sitúan a la cola de los países europeos con similares características. Estos días trasciende, además, un titular común en varios medios de comunicación “1 de cada 6 estudiante no sabe interpretar una nómina” aspecto en el que subyacen, además de numerosas líneas de debate sobre el sistema educativo, varias cuestión a contemplar en la institución escolar: ¿Cuáles son los aprendizajes imprescindibles en la sociedad actual? y ¿estamos, realmente, desarrollando propuestas educativas basadas en la selección reflexiva de tareas interdisciplinares que permitan movilizar todos los recursos personales para responder a las diferentes situaciones que van a vivir los alumnos?

Desde esta reflexión, el presente trabajo pretende iniciar la incorporación del enfoque por competencias en el diseño curricular de la escuela pública “La Fila” de Alfafar (Valencia), tomando como referencia la labor realizada por el proyecto Atlántida (2006) y proyecto COMBAS (2010) en el ámbito nacional y las experiencias que estos han desarrollado en otros centros de educación primaria y secundaria, con el fin de mejorar el currículo real de nuestra escuela, preparar realmente al alumnado para la vida en sociedad y desarrollar las herramientas necesarias para afrontar los retos que aún están por llegar.

Las competencias básicas suponen un cambio de paradigma educativo ya que no sólo cambian el modo de programar, sino que transforman el sentido del trabajo escolar. Un cambio que no se percibe en el formato de la programación, sino en el desarrollo de la misma, es decir, en el tipo de tareas y actividades así como en el contexto en el que se realizarán (Moya y Clavijo, 2010).

El trabajo fin de máster pretenden reflejar los cambios a nivel pedagógico, organizativos y de gestión en la institución escolar que son necesarios para materializar la programación por competencias abordando los aspectos fundamentales en cuanto a líneas estratégicas, dirección, liderazgo, gestión del centro, participación de la comunidad educativa, acción tutorial, atención a la diversidad, recursos, formación docente, procesos de comunicación y gestión económica, tomando como referencia el C.P. “La Fila” (Alfafar) y su realidad.

3. Objetivos del Trabajo

El proyecto define un marco para que el cambio de paradigma educativo sea posible en la institución escolar abordando las diferentes perspectivas dentro y fuera de la comunidad escolar que permitan generar nuevos procesos de enseñanza y de aprendizaje basados en el desarrollo de las competencias básicas contribuyendo así a la mejora los resultados educativos y la calidad de los procesos.

Objetivos generales se centran en:

- ✓ Implantar la programación por competencias en el centro educativo.
- ✓ Revisar el perfil directivo en la institución educativa que favorezca el éxito de la innovación.

Objetivos específicos:

- ✓ Establecer las líneas estratégicas, objetivos, prioridades y programas de actuación necesarios para la consecución del cambio de paradigma.
- ✓ Promover la participación de toda la comunidad educativa a través de compromiso educativo conjunto.
- ✓ Lograr que la incorporación de las competencias básicas a los diseños curriculares de la enseñanza Obligatoria se convierta en un factor de mejora del currículo real del centro educativo.
- ✓ Desarrollar las vías de comunicación, colaboración y formación necesarias para facilitar el proceso de innovación.
- ✓ Mejorar la calidad educativa en el C.P. La Fila.

4. Legislación que afecte al desarrollo del proyecto

A partir de las recomendaciones europeas, promovidas fundamentalmente por la OCDE y su labor realizada a través del proyecto DE-SE-CO (1997), centrado en el análisis para establecer qué competencias clave son necesarias para el mundo moderno, junto con los informes PISA desarrollados para establecer la evaluación de los sistemas educativos, se incorpora en el año 2006 un nuevo elemento curricular a nuestro Sistema educativo en el que se centra el presentes proyecto: las competencias básicas.

La incorporación de competencias básicas al currículo permite poner el acento en aquellos aprendizajes que se consideran imprescindibles, desde un planteamiento integrador y orientado a la aplicación de los saberes adquiridos. De ahí su carácter básico. Son aquellas competencias que debe haber desarrollado un joven o una joven al finalizar la enseñanza obligatoria para poder lograr su realización personal, ejercer la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida (Anexo I R.D.1513/2006).

La Ley Orgánica de Educación 2/2006 y la Ley Orgánica 8/2013 para la Mejora de la Calidad Educativa dan forma al actual marco legal. La incorporación de las competencias básicas al sistema educativo no modifica ninguno de sus rasgos esenciales, ni en cuanto al modelo de escolarización (que sigue siendo un modelo comprensivo), ni en cuanto al modelo de diseño y desarrollo del currículo (que sigue siendo un modelo abierto y flexible basado en tres niveles de concreción). Así pues, más allá, del problema de la definición de las competencias básicas (que no debe ser considerado sólo como un problema semántico) aparece un problema de gran relevancia: encaje de los nuevos aprendizajes en el modelo de sistema educativo ya existente. (Moya, J y Luengo, F, 2010)

Esta cuestión, eje que articula el presente proyecto, se puede afrontar con garantías gracias al Aumento de la Autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros educativos (art.120.1 LOE/LOMCE). Así en el marco de la legislación vigente se otorga a los centros educativos la autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro. Además se añade el art. 122 bis la implantación temporal de acciones de calidad educativa que supondrá la elaboración de un proyecto educativo de calidad. Las Administraciones favorecerán el ejercicio de la función directiva dotando a la dirección de la necesaria autonomía

de gestión. La nueva redacción de los apartados 3 y 4 del art. 120 de la LOE permiten establecer **planes específicos de mejora** en aquellos centros públicos que no alcancen los niveles adecuados. Y los centros, en el ejercicio de su autonomía, podrán adoptar experimentaciones, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia y ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, dentro de las posibilidades que permita la normativa aplicable, incluida la laboral.

Por ello, tomando como referencia diferentes sistemas educativos de éxito como el finlandés, se pone de manifiesto la creciente necesidad de profesionalización y revisión de la función directiva para optimizar dicha autonomía. (Shalberg, 2006).

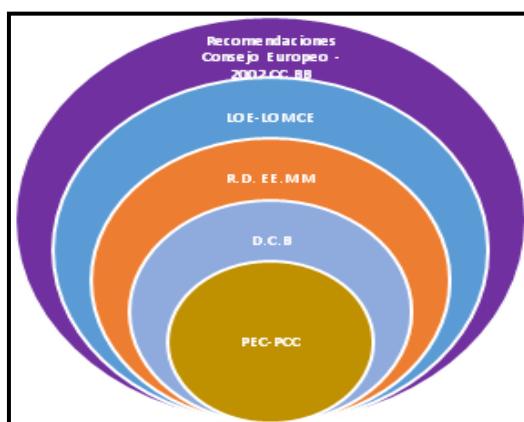


Gráfico. I. Adaptación de los niveles de concreción curricular. (Coll, 1987)

Siguiendo a Moya y Luengo (2010) el modelo para la configuración del currículo escolar definido en la LOE (*Ley Orgánica de Educación*) es sustancialmente el mismo que se fijo en la LOGSE (*Ley de Ordenación General del Sistema Educativo*) y en la LOCE (*Ley de Calidad de la Educación*). Este modelo sigue siendo un modelo adaptativo, se trata de un modelo de decisiones en cascada según el cual las decisiones que se toman en un nivel inmediatamente superior son completadas en los niveles inferiores. En esa estructura de decisión se definieron, inicialmente, tres niveles. En el primer nivel se sitúan las administraciones públicas: al Ministerio de Educación y a las Comunidades Autónomas les corresponden competencias directas en la definición del formato del diseño curricular, en la selección de sus elementos y en las orientaciones para su desarrollo (R.D.126/2014 establece el currículum básico y D.108/2014 currículum para la C.V).

El Real decreto 126/2014, atendiendo recomendación 2006/962/EC, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente, se basa en la potenciación del aprendizaje por competencias integradas en los elementos curriculares para

propiciar una renovación en la práctica docente y en el proceso de enseñanza y aprendizaje proponiendo nuevos enfoques en el aprendizaje y la evaluación, que han de suponer un importante cambio en las tareas que han de resolver los alumnos y en el desarrollo de planteamientos metodológicos innovadores.

En el segundo nivel se sitúan los centros educativos: con autonomía para desarrollar un Proyecto educativo propio que adapta dichas prescripciones a las características del entorno y alumnado, y concreta las decisiones en el desarrollo (especialmente en lo que se refiere a la secuenciación y temporalización de los elementos prescritos) y en las metodologías. En el tercer nivel, se sitúa el profesorado: le corresponde la selección de las actividades y recursos más adecuados para la secuencia establecida por el centro y el modo en que se integrarán en la unidad formativa más eficaz.

“Lo cierto es que, en consonancia con este modelo, el currículo de un centro educativo, entendido como el conjunto de experiencias que ofrece a sus alumnos, es una realidad cualitativamente diferente al diseño curricular, por tanto, nunca será reducible a los términos que configuran las decisiones adoptadas por las administraciones públicas tanto en la selección de los aprendizajes (competencias básicas, objetivos y criterios de evaluación) como en la selección de la cultura (áreas curriculares y contenidos). Ciertamente los diseños curriculares condicionan el currículo real de los centros educativos, pero no lo determinan, de aquí que en la transformación de los diseños curriculares en currículo se produzca un amplio margen para la libertad y para la responsabilidad en la acción.” (Moya y Luengo, *CEE Participación Educativa*, 15, noviembre 2010, pp. 127-141)

Es aquí donde se ubican las actuaciones detalladas en los siguientes apartados para convertir el enfoque por competencias en una realidad. Las consecuencias más importantes de la introducción de las competencias en el currículo se centran fundamentalmente en una modificación sustancial de las tareas actuales, y una mejor integración entre el currículo formal, informal y no formal.

Tal como establece Florencio Luengo (2010) la incorporación de las competencias básicas al sistema educativo español pone en evidencia las fortalezas y debilidades de un modelo de diseño curricular abierto y flexible, especialmente, la capacidad de las administraciones públicas y los centros educativos de utilizar eficazmente su autonomía. Parece corroborarse la idea central de Seymour B. Sarason (1990), en su libro “El predecible fracaso de la reforma educativa”, donde establece que la naturaleza de las grandes reformas no suelen garantizar una suficiente adopción de los cambios e innovaciones que formulan.

En este sentido el presente proyecto final de máster se centra en las líneas de actuación a desarrollar en el centro educativo “La Fila”, con la orientación del grupo de trabajo Atlántida y su proyecto de innovación “Formador de formadores para desarrollo de un currículum integrado” (2013/14) iniciado de forma experimental en 90 centros de la Comunidad Valenciana, para favorecer el cambio en el modelo curricular.

5. Descripción del centro educativo

5.1. Características del Colegio Público “La Fila”

El centro escolar donde se realiza la investigación es el Colegio Público “La Fila”, en el que ejerzo la función directiva, ubicado en el municipio de Alfafar que consta de aproximadamente 22.000 habitantes. Es una localidad situada a 5 kilómetros de Valencia que pertenece a la comarca de Horta Sur. El centro oferta las etapas de Infantil (6 unidades) y Primaria (12 unidades), además de un aula piloto de Comunicación y Lenguaje (CYL) que responde a alumnado de espectro autista mediante una respuesta inclusiva.

La plantilla del centro está formada por 8 maestras de Infantil, 11 tutores de Primaria, 2 profesores especialistas de Educación Física, 2 profesores especialistas de Lengua extranjera, 1 profesora de música, 1 profesora de Religión, 2 profesoras de PT, 1 profesora de AL, una maestra de compensatoria, un educador y dos orientadoras (SPE y Ayuntamiento). El aula CYL además cuenta con una profesora de PT, una profesora de AL y una educadora. En total una plantilla de 35 profesionales donde 33 tienen carácter definitivo desde hace al menos 6 años lo que ha permitido desarrollar una acción conjunta a largo plazo asentado sobre un proyecto educativo en el que todos han colaborado y sienten como propio.

Somos un centro que alberga más de un 22% de alumnado inmigrante de 12 nacionalidades diferentes (China, Rusia, Rumanía, Bulgaria, India, Argelia, Marruecos, Bolivia, Ecuador, Perú, Argentina y Mali) y un 10% de alumnado de etnia gitana, que reflejan diferentes lenguas, tradiciones, costumbres, convicciones, formas de entender el mundo y religiones fruto de un contexto multicultural. Donde se mezclan historias de alumnos que han tenido que dejar su país de origen en busca de un futuro mejor que hace necesaria una adecuada acogida y atención a dicha diversidad que garantice el proceso de inclusión en nuestro centro escolar.

Desde los últimos tres años ofertamos un proyecto lingüístico plurilingüe que permite a los padres optar por dos programas plurilingües: PPEC y PPEV que

combinan los dos idiomas oficiales de nuestra comunidad (castellano y valenciano) junto con el inglés como lengua extranjera.

5.2. Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo

“El currículum propio del Colegio Público La Fila pretende proporcionar a los alumnos una formación plena que los permita construir su propia identidad, así como contribuir a la creación de una sociedad más desarrollada, más cohesionada y más justa desde el respeto al pluralismo, la libertad, la solidaridad, la tolerancia y la cooperación como valores fundamentales. Se trata de formar ciudadanos competentes, autónomos y responsables que actúan ante la realidad de manera activa, crítica y constructiva, desarrollando valores y normas que hagan posible la vida en sociedad”. (PEC, 2013)

Se contribuye a desarrollar en los alumnos las capacidades que los permiten asumir responsablemente sus deberes, conocer y ejercer sus derechos con respecto a los otros, practicar la tolerancia, la cooperación y la solidaridad entre las personas y grupos, ejercitarse en el diálogo arreciando los derechos humanos como valores comunes de una sociedad plural y prepararse para el ejercicio de la ciudadanía democrática.

Del mismo modo, se contribuye a desarrollar en el alumnado las capacidades que los permiten ejercer la ciudadanía democrática, desde una perspectiva global, y adquirir una conciencia cívica responsable, inspirada por los valores de la Constitución Española así como por los derechos humanos, que fomente la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad justa y equitativa. En este sentido, desarrollamos una tarea educativa considerando los siguientes valores:

- Respeto a los otros y aprecio del trabajo humano y de sus éxitos.
- Sentido de la responsabilidad.
- Sentimiento de solidaridad y de justicia.
- Conservación del entorno.
- Identidad y dignidad culturales de los pueblos.
- Defensa de la paz.

El CP “La Fila” tiene como prioridades de actuación:

- Crear una escuela para todos y todas: una escuela inclusiva. (Principios de atención a la diversidad e inclusión)

- Adoptar un modelo educativo y curricular que prepare para la vida en sociedad orientado a la aplicación de los saberes para resolver diferentes situaciones en el contexto real.
- El impulso de la solidaridad y la convivencia en pro del desarrollo de una competencia social y ciudadana.
- Desarrollar las herramientas necesarias para aprender a aprender que favorezcan su formación a lo largo de la vida.
- La adquisición de una buena competencia comunicativa en los dos idiomas oficiales de la comunidad valenciana y la incorporación del inglés dentro de un modelo plurilingüe desde las primeras edades.
- El fomento del hábito de la lectura como elemento transversal en el desarrollo académico y personal.
- El aprendizaje de lenguas extranjeras.
- La adquisición de una competencia matemática y digital.
- El desarrollo de actitudes de atención del medio ambiente.

5.3. Descripción del entorno en el que se encuentra en el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta

El Colegio Público La Fila se encuentra en el pueblo de Alfafar, localidad con un término municipal de 10 km² de superficie plana y fértil, perteneciente mayoritariamente al parque natural de la Albufera lo que ha influido decisivamente en la adaptación histórica de la población a su entorno. (Extracto del PEC, 2013)

El Barrio de la Fila está situado en las proximidades de la acequia de La Fila, zona periférica al municipio que da nombre al centro, se generó a principios del siglo XX como a expansión del núcleo antiguo para construir nuevas viviendas. En los años 70, se construyó la superficie comercial Continente junto a la autopista que fue el origen de la vocación comercial de los futuros polígonos de Alfafar. La economía del municipio ha sido en los últimos tiempos agrícola, predominando el cultivo de arroz y en menor medida, la naranja, pero ha ido evolucionando y actualmente predomina el sector industrial y comercial, desarrollándose en los últimos años, el sector servicios.

En la actualidad hay más de 100 empresas ubicadas en los polígonos comerciales que han resistido con fuertes reducciones de plantilla y que encuentran

en la instalación de la multinacional IKEA un punto de inflexión hacia un nuevo periodo de expansión y futuro.

El centro, inaugurado en 1981, se ubica en una zona humilde y periférica del pueblo cercano a la zona industrial donde se construyeron en los años 90 diversas viviendas sociales que albergan a gran parte del alumnado del centro. El nivel socioeconómico de las familias es medio/bajo, si bien, la situación de crisis por la que atraviesa el sector de la agricultura, el mueble y los servicios principal fuente de ingresos ha agravado la situación de un gran número de familias que se encuentra hoy en riesgo de exclusión social ya que han dejado de percibir ingresos durante este curso. De las 308 familias que hay en el Centro: 53 reciben ayudas económicas directas de los Servicios Sociales del Ayuntamiento y otras 17 son atendidas por otros programas de la Concejalía de Bienestar Social. El 67% de alumnos reciben una beca completa para el uso del comedor por parte de la conserjería de educación valenciana.

La mayoría de las familias están compuestas por 4 miembros: dos hijos, padre y madre. Aproximadamente un 17 % son monoparentales. Son familias en su mayor parte con niveles de estudios primarios y con una utilización mayoritaria del castellano. En algunos casos se da el desconocimiento del castellano y son los hijos los que hacen de intermediarios entre el centro y los padres. En general, se preocupan por la educación de sus hijos e hijas, pero a veces sin suficiente información o experiencia para tratar los aspectos más complejos lo que genera una falta de continuidad de la labor de la escuela. En la mayor parte de los casos las diversas y crecientes problemáticas familiares afectan a la educación de sus hijos. La respuesta de cada alumno está muy condicionada por el modelo o situaciones que vivencia en el seno familiar por lo que la escuela se ha convertido en el principal elemento de las familias para compensar las desigualdades.

En el siguiente apartado, teniendo en cuenta las características del centro señaladas, se desarrolla el plan estratégico para posibilitar el nuevo paradigma competencial conscientes de que los cambios externos introducidos a partir del marco legal prescriptivo no son garantía suficiente para su consecución.

5.4. Plan estratégico de centro: la innovación dentro del centro educativo y previsión del trabajo para el próximo curso

El proyecto educativo, elaborado a partir del consenso de toda la comunidad educativa refleja los objetivos, prioridades y valores del centro, se convierte en el referente a partir del cual se desarrollan los diferentes programas y proyectos que marcan el camino a seguir de nuestra escuela.

A este cometido responde la elaboración de un plan estratégico con la finalidad de vislumbrar el futuro de la organización al mismo tiempo que nos obligará a realizar una pausa para aclarar las ideas, descubrir lo mejor de la institución (valoración de las cosas que hacemos mejor e identificación de los problemas y oportunidades), buscar un compromiso común y marcar los pasos a seguir para conseguir nuestras metas.

Para ello, como punto de partida desarrollamos el diagnóstico de situación de nuestra escuela a través de la matriz DAFO (Gráfico 2) para visualizar los puntos fuertes del centro así como las áreas de mejora en las que se centrarán las líneas de actuación e innovación del centro.

A partir de este diagnóstico, se elabora el plan estratégico estableciendo los pasos a seguir por nuestra organización para aumentar la calidad educativa. Así, iniciamos la reflexión sobre nuestra razón de ser (PEC) teniendo en cuenta la historia de la institución, los factores externos del entorno y los recursos de los que disponemos.

Nuestra visión de centro se centra en convertirnos en una escuela inclusiva del s.XXI que participa en red en el desarrollo de proyectos y experiencias pedagógicas innovadoras con otras instituciones y agentes educativos para responder a los retos que están por llegar. Una escuela abierta al entorno que enseña y aprende a través de un modelo educativo basado en el enfoque competencial y la integración de las nuevas tecnologías para mejorar la calidad educativa y ser un punto de referencia en el entorno.

ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS		
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO

Gráfico.2. DAFO “C.P. La Fila” (Elaboración propia)

Nuestros objetivos y prioridades en el próximo curso escolar se centran en:

- a) Un Proyecto Curricular diferencial mediante un modelo educativo basado en: la programación por competencias apostando por propuestas focalizadas en la funcionalidad del aprendizaje y movilización del conocimiento en diferentes contextos, las nuevas tecnologías tanto en los procesos Enseñanza/Aprendizaje como en la optimización de la gestión y comunicación de centro, y el desarrollo de un programa plurilingüe (castellano, inglés y Valenciano) con vistas a una sociedad cada vez más globalizada.
- b) Una Escuela abierta a través de la participación en la red de “Escuelas de Calidad” de la Comunidad Valenciana, la mejora de la relación con el entorno/familia, la escuela de padres y la participación en la diversas plataformas centradas en el conocimiento e intercambio de experiencias..

- c) Publicitar la institución educativa transmitiendo una imagen renovada del centro y mejorar nuestro posicionamiento en el municipio a través de un plan de comunicación.
- d) La Formación docente orientada a través del centro de educación, formación y recursos (CEFIRE) y establecida en el Plan Anual de Formación (P.A.F.) dirigida a: “Integración de las TIC en el aula” y “Proyecto de Innovación: Itinerario de formación para programar y evaluar por competencias” programado en tres cursos escolares y coordinado por el seminario Atlántida participantes en el proyecto COMBAS.
- e) Plan de mejora centrado en las competencias instrumentales a través del desarrollo de diferentes proyectos transversales para todo el centro con la finalidad de incrementar del éxito escolar. Así en relación a la competencia matemática desarrollaremos el programa “Entusias-MAT” que de Infantil a Primaria supone un tratamiento globalizador, vivenciado y aplicable de las matemáticas en situaciones cotidianas y el programa de innovación “Xec-Ball” que vincula el ajedrez y la Educación Física de forma lúdica. Y en relación a la competencia lingüística el plan de fomento lector impulsado desde la biblioteca de aula y centro con actividades integradas como “Club del joven lector”, “El libro del aula”, la publicación en el blog escolar de “Historias escritas por mí” y el apadrinamiento lector. A estos se añade el Proyecto de refuerzo escolar fuera del horario lectivo desarrollado en colaboración del ayuntamiento para compensar las diversas situaciones de riesgo de exclusión social.
- f) Participación en el contrato-programa organizado por la Conserjería de Educación, cultura y deporte para garantizar los recursos complementarios necesarios y subvenciones que favorezcan las metas establecidas (Programa de compensación educativa y éxito escolar).
- g) Organización de una oferta múltiple de actividades extraescolares que optimicen el uso de las instalaciones y recursos como una alternativa activa en el tiempo de ocio.

En este sentido y dado que nuestra meta es la mejora continua será necesario desarrollar un cuadro de mando integral que permita materializar los aspectos destacados generando indicadores que den respuesta a la estrategia y nos permitan avanzar en todos los ámbitos de la organización. Esta herramienta de gestión facilitará la toma de decisiones y permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. Los indicadores harán referencia a 4 perspectivas fundamentales.

A nivel financiero estableciendo índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez que podemos aplicar teniendo en cuenta la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio y la fase en la que nos encontramos.

Desde la perspectiva de atención al cliente y aplicando indicadores adaptados del modelo EFQM, en nuestra escuela, centrados en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y aportar valor fundamentalmente las familias y sus hijos como receptores del servicio. La perspectiva del proceso interno relacionada con la calidad de la gestión y el coste en el proceso.

Y, por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde consideraremos la formación permanente del profesorado que consiga desarrollarlos como personas y profesionales adecuados y adaptados al puesto que ocupan reconociendo su labor y favoreciendo un clima adecuado de trabajo.

Estas perspectivas y sus indicadores se integrarán en un conjunto razonable y equilibrado que nos permitirán alcanzar el éxito en la gestión a través de la evaluación y puesta en marcha de planes de mejora.

El plan estratégico y el cuadro de mando integrado nos permitirán gestionar la organización para obtener resultados de manera sostenida para los grupos de interés, usuarios, personas y la sociedad, mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia y que se haga realidad a través de las personas, sus relaciones, los recursos y los procesos establecidos. En definitiva, dos herramientas de planificación y gestión que marcan el camino a seguir hacia la mejora continua, la calidad y la excelencia.

5.5. Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.

Hasta el momento hemos sido un centro público caracterizado por los valores democráticos, que apuesta por el valor de las personas, el trabajo en equipo, el esfuerzo compartido y el compromiso por contribuir a la creación de una sociedad más justa y equitativa. Una escuela inclusiva con clara influencia del modelo educativo constructivista y de la escuela nueva que ha entendido desde sus comienzos la diversidad como nuestra seña de identidad y elemento enriquecedor del proceso educativo.

Es precisamente el modelo pedagógico en el que se centra el cambio que queremos introducir en la escuela teniendo en cuenta la realidad detectada. Un cambio de rumbo hacia un modelo educativo afectivo, una pedagogía del

“acontecimiento”, término acuñado por José María Toro en su libro “Educar con Corazón” para referirse a la flexibilización de la programación docente para integrar las vivencias y situaciones que suceden en el aula como un motor de aprendizaje significativo, donde el alumno, la familia y la realidad sean las protagonistas y el punto de partida del proceso educativo para el desarrollo de las competencias básicas necesarias para conseguir una vida plena en todos los ámbitos (PEC, 2013).

Los procesos de evaluación centrados en el rendimiento del alumnado y la práctica docente llevados a cabo en el centro en los últimos cursos escolares reflejaban datos de gran relevancia. Por un lado, la evaluación de la práctica docente realizada en los últimos cursos ponían de manifiesto la convivencia de diversas metodologías que iban desde enfoques educativos más tradicionales y poco participativos centrados en el plano academicista hasta la programación por proyectos basados en la participación e intereses del alumnado lo que evidenciaba las diferentes formas de entender los procesos de Enseñanza/Aprendizaje del equipo docente. Por otro lado, los grupos que habían presentado peores resultados en alguna de sus áreas concentraban planteamientos educativos homogéneos, muy alejados de la realidad del grupo, de sus necesidades e intereses, centrados en el contenido y con el docente al servicio del libro de texto y los alumnos al ritmo del mismo.

La reflexión y debate de estas cuestiones por parte de la comisión de coordinación pedagógica en las sesiones de evaluación trimestral ponían de manifiesto como los métodos educativos utilizados fundamentalmente en los grupos con mayor heterogeneidad se convertían en un elemento esencial para el éxito o fracaso del alumnado y, por tanto, la necesidad de transformar y unificar el enfoque educativo de la escuela.

En este proceso irrumpió el término competencia básica abriendo una gran oportunidad para la mejora asentada en el cambio hacia un modelo educativo basado en la funcionalidad y movilización de los aprendizajes y la apertura e integración de las propuestas en el entorno del alumno.

Así se inició el proceso de implantación del enfoque competencial en el centro una vez superado el debate y la controversia que generaron las continuas reformas educativas, la aparición del propio término competencia y su posterior inclusión, con carácter obligatorio, en las programaciones tal como establecía la orden 45/2011 en la Comunidad Valenciana lo que suscitó la siguiente pregunta: ¿Cómo programar a partir de ahora?

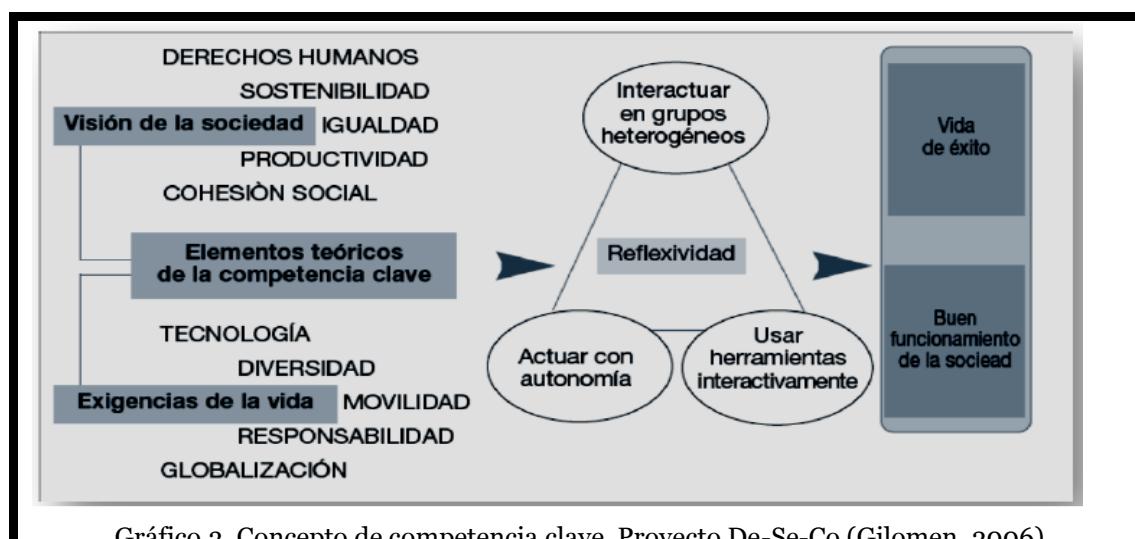
Los equipos docentes se encontraban ante la competencia clave como un nuevo lenguaje que no podía ser incorporado para salvar las apariencias en las programaciones didácticas si no que debíamos conocer y comprender atendiendo a la repercusión en los procesos de enseñanza y el aprendizaje.

En este sentido nos movimos de forma pendular del nada cambia al todo cambia, pasando del nada tenemos que hacer a esto es un trabajo imposible que deberán de afrontar las nuevas generaciones. Esta situación nos llevó más tarde a situar el cambio en un punto intermedio donde la incorporación de las competencias básicas nos obligaba, sobre todo, a reconsiderar la frecuencia y la secuencia de tareas sobre las que se asienta el currículo del centro educativo. Pero sobre todo se comenzaba a observar la oportunidad de mejorar los resultados educativos a través de propuestas educativas asentadas en la funcionalidad de los aprendizajes.

Superada la amenaza del cambio exclusivo de forma y observando las primeras pruebas de diagnóstico (2009), surge la necesidad de desarrollar una vía de innovación acompañada por la formación docente y una apuesta por la comunicación para transformar nuestra escuela que sin duda se había quedado un paso atrás respecto a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento.

El presente trabajo fin de máster muestra las vías y procesos para superar la resistencia y los obstáculos haciendo factible el cambio que nos permitan desarrollar un modelo educativo basado en el enfoque por competencias en la escuela pública “La Fila” convencidos de la oportunidad que se nos presenta.

El enfoque por competencias no sólo cambiará el modo de programar, sino que cambiará el sentido del trabajo escolar que se percibe en el desarrollo de la misma, es decir, en el tipo de tareas socialmente relevantes y en las actividades así como en el contexto en el que se realizarán (Moya y Luengo, 2010).



Se contemplan las siguientes 7 competencias a desarrollar a lo largo de la educación obligatoria: Comunicación lingüística, Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología, Competencia digital, Aprender a aprender, Competencias sociales y cívicas, Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor y Conciencia y expresiones culturales.

En este sentido para nosotros, las competencia son, ante todo, la forma en que las personas logran movilizar todos sus recursos personales (cognitivos, afectivos, sociales, etc.) para lograr el éxito en la resolución de una tarea en un contexto definido. Los aprendizajes en términos de competencia evidencian la necesidad de adquirir el conocimiento de modo que pueda ser movilizado adecuadamente para la resolución de tareas. Más aún, la definición de los aprendizajes básicos en términos de competencia subraya la importancia de considerar el conocimiento en acción y no sólo el conocimiento como representación (Pérez Gómez, 2007).

La realización de aprendizajes significativos y funcionales está presente en los enfoques constructivistas (Ausubel, 2002) en educación que han orientado las reformas educativas en numerosos países en las últimas décadas del siglo XX. Pero, el enfoque basado en las competencias, base del proyecto curricular que pretendemos desarrollar, aporta un paso más respecto a los modelos constructivistas situando la funcionalidad en el primer plano del tipo de aprendizaje a desarrollar mediante la educación escolar (Coll, 2007).

Desde una perspectiva holística el “C.P. La Fila” tiene como finalidad, por tanto, un modelo pedagógico basado en un aproximación inteligente al currículum (Toro, 2010) donde la programación y los libros de textos dejan de “esclavizar al docente” y pasan a estar a su servicio para responder a las necesidades reales del alumnado reduciendo la distancia entre los retos de una sociedad cambiante y la educación a través de tareas interdisciplinares de alta proyección social que impliquen la consecución y movilización de los aprendizajes imprescindibles para el desarrollo de una vida plena.

6. Organización del centro educativo: Dirección y gobierno.

6.1. Órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor

Para contribuir al desarrollo de las líneas estratégicas, además de los cambios en el currículo en sus distintos niveles de concreción, es necesario establecer un claro modelo de organización y funcionamiento que impulse, apoye, coordine y materialice la innovación en el centro.

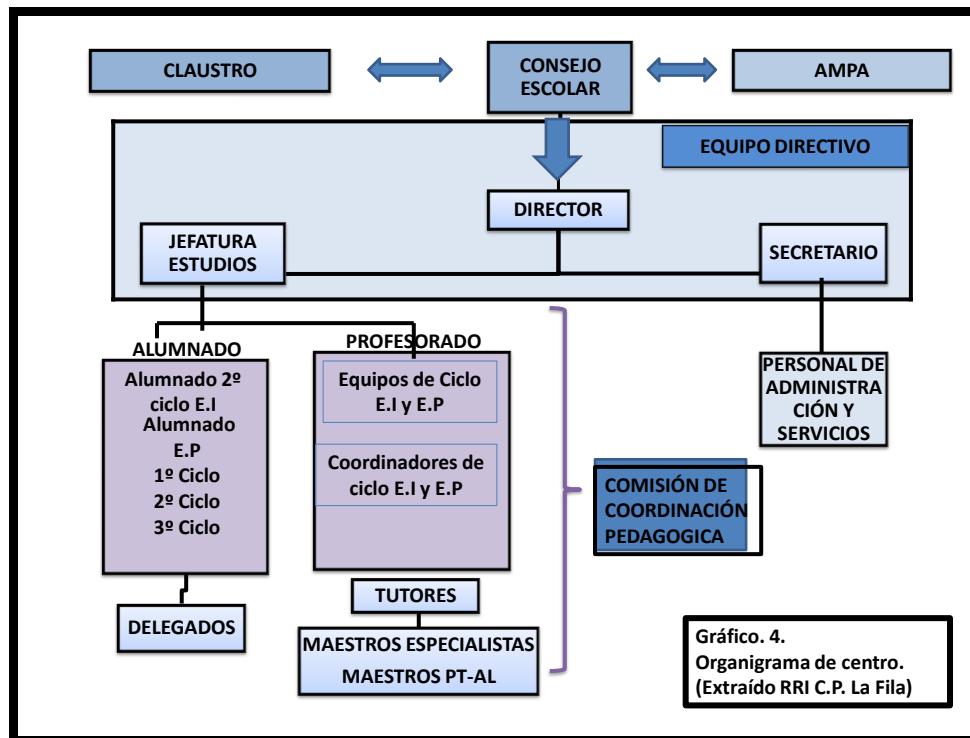
Los estudiosos de la educación atribuyen una importancia creciente a la labor directiva en la conformación del “clima escolar”, en los resultados académicos y, desde luego, en la conducción de los cambios y en la adaptación de los centros a los retos que plantea una situación social en rápida y profunda mutación. En esto no hacen sino coincidir con la percepción intuitiva de padres y profesores que suelen asociar la buena marcha de un centro educativo al trabajo de equipos directivos preocupados y dedicados con ilusión a su tarea. (Consideraciones del Editorial Revista Consejo escolar del Estado, 2007).

De esta forma, la estructura organizativa formal que desarrollemos en el centro educativo contribuirá al desarrollo las metas propuestas. La organización del “C.P. La Fila” se desarrolla a partir de los principios establecidos en la LODE, LOE, LOMCE y a las directrices del D.233/1997 por el que se establecen el reglamento de organización y funcionamiento de los centros de E.I y E.P en la Comunidad Valenciana. Así, articulando el principio de autonomía de organización y gestión, los centros pueden establecer las estructuras de funcionamiento que posibiliten la consecución de sus metas educativas. Para posibilitarlas el centro ha sido organizado de la siguiente forma: los órganos de gobierno y participación, los órganos de coordinación y la representación de los padres en el centro. Tal como puede verse en el organigrama extraído del reglamento del régimen interno del centro (Gráfico 4).

El centro contempla así las dos tipos de estructura de organización moderna (Cardá y Larosa, 2012):

- a) La línea de estructura jerárquica (vertical): órganos de participación y gobierno. Unipersonales formados por el Director, jefatura de estudios y secretario, y Colegiados formados por el claustro y el consejo escolar.

- b) La estructura de línea de apoyo: órganos de coordinación (Comisión de coordinación pedagógica, Equipo de ciclo, tutores y especialistas).



De acuerdo con el art.132 de la LOMCE (funciones de la dirección), nuestra labor como directores se centrará en ejercer la dirección pedagógica, organizativa y de gestión para promover la innovación e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo de acuerdo con la normativa vigente. Razón por la que canalizar el proyecto de innovación centrado en las competencias desde una perspectiva global, motivadora y positiva desde un liderazgo compartido.

De esta forma debemos saber delegar, motivar y generar ilusión en los integrantes de los órganos de gobierno y participación desde la convicción de oportunidad que tenemos para avanzar hacia planteamientos educativos asentados en la funcionalidad de los aprendizajes y del motor de cambio que supondrán las competencias básicas en el centro educativo.

Si bien las estructuras organizativas no sufren modificaciones, para impulsar un enfoque basado en la adquisición y desarrollo de competencias básicas las líneas de apoyo contempladas en el organigrama cobran especial relevancia asumiendo las funciones de seguimiento, orientación y evaluación. De esta forma los órganos de coordinación, encabezados por la Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP),

equipos de ciclo, tutores y especialistas, cobran un papel fundamental para integrar cada uno de los elementos del diseño curricular, planificar las actividades y ejercicios que generan el currículo real a través de una estructura de tareas compartida, establecer los principios metodológicos y modelos de enseñanza comunes y desarrollar los indicadores o estándares de evaluación para valorar el aprendizaje de las competencias básicas.

Para ello, la CCP en colaboración con la comisión de competencias creada ad hoc se encargarán de la planificación del proyecto atendiendo al cronograma de implantación recomendado por los coordinadores del itinerario de programación y evaluación por competencias.

El proyecto de innovación para la incorporación de la programación por competencias ha sido planificado en 5 niveles que se desarrollarán en tres cursos escolares.

La CCP asume nuevas funciones dirigidas al seguimiento que permita propiciar una renovación en la práctica docente en el proceso de enseñanza/aprendizaje, con nuevos enfoques en el aprendizaje y en la evaluación que han de suponer un importante cambio en las tareas que han de resolver los alumnos (Prólogo R.D.126/2014 establece el currículum básico para E.P).

En paralelo al desarrollo del proyecto se deberá desarrollar la formación docente en los diferentes niveles que doten de las competencias necesarias a los equipos de ciclo para efectuar con garantías la revisión curricular teniendo en cuenta las nuevas necesidades de aprendizaje en el contexto del centro y la sociedad.

La CCP realizará el seguimiento trimestral de la labor realizada en cada ciclo que se pondrá en común con el fin de garantizar una coherencia y continuidad en el proceso programador. Finalmente, se valorará el trabajo realizado por los equipos teniendo en cuenta el grado de consecución de las metas previstas en cada nivel del proyecto de innovación. Esta evaluación formará parte de la memoria junto con las propuestas de mejora registradas que nos permitirán avanzar hacia nuestros objetivos.

Dada la naturaleza de los cambios pedagógicos, curriculares y organizativos una vez realizado las modificaciones curriculares que plantea el proyecto se procederá a su implantación, contempladas las aportaciones del claustro, tras la aprobación de la modificación del proyecto curricular y educativo, si se considera conveniente, por parte del consejo escolar.

La concreción curricular supondrá el punto de partida de las programaciones didácticas donde los tutores organizados en equipos de ciclo planificarán un conjunto de unidades didácticas integradas adaptadas a su grupo aula y temporalizadas a lo largo de un curso escolar en relación a las diferentes áreas atendiendo a la Orden 45/2011 por la que se regula la estructura de las programaciones en la Comunidad Valenciana.

El equipo de ciclo o departamento se convierte en la estructura que materializará el cambio del proceso programador integrando el enfoque por competencias en los procesos de Enseñanza/ Aprendizaje. Por último, el rol del docente es fundamental, pues debe ser capaz de diseñar tareas o situaciones de aprendizaje que posibiliten la resolución de problemas, la aplicación de los conocimientos aprendidos y la promoción de la actividad de los alumnos.

Junto a la labor de los equipos docentes crece la importancia de la coordinación interciclo y etapas para generar acuerdos que faciliten la coherencia horizontal y vertical lo que aumentará la cohesión del proyecto educativo independientemente del docente, nivel o área en la que nos encontremos.

Por ello, la elección de los coordinadores por parte de la dirección del centro será determinante atendiendo al perfil que deberá combinar la capacidad de liderazgo, la capacidad comunicativa, la capacidad de inspirar a sus compañeros, la dedicación total y la tolerancia a la incertidumbre. Solo de esta forma es posible vencer la inherente resistencia al cambio que surge en los docentes en mayor o menor medida cuando pretendemos iniciar planteamientos innovadores que transforman la esencia del proceso programador y metodológico del docente.

El enfoque por competencias, por tanto, generará cambios que van a trascender a nivel organizativo, pedagógico y de gestión del centro por lo que modificarán nuestro proyecto educativo y marcarán a corto plazo la programación general anual.

6.2. Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo. Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado

La complejidad de la gestión de los centros educativos ha aumentado exponencialmente los últimos años fruto de cambios de diversa naturaleza que en nuestra realidad van desde los movimientos migratorios, la bajada de la natalidad en el municipio, la recortes presupuestarios y personales, la incertidumbre del marco educativo, la situación socioeconómica de las familias y los cambios experimentados en nuestras forma de vida por las nuevas tecnologías. Esta circunstancia requiere perfiles y competencias relacionadas con tres niveles de actuación como afirma Carles Armengol (2013):

- a) La gestión o administración de los procesos: que el centro funcione en su día a día; a ser posible, con un sistema de gestión que asegure la calidad de estos procesos y su mejora continua.
- b) La dirección: que el centro cumpla una misión. Que los procesos se orienten a tal cumplimiento y que en esa línea se fijen objetivos y se diseñen las estrategias necesarias para alcanzarlos
- c) El liderazgo: que toda la comunidad educativa pueda compartir una visión hacia la que encaminar al centro, que oriente los objetivos concretos a plantear y dé sentido al quehacer de cada uno.

Nos centraremos en este último aspecto que cobra especial relevancia para impulsar una innovación que pretende transformar un aspecto esencial y arraigado en el ADN docente como es el modelo de enseñanza y que depende de la participación y convicción de toda la comunidad educativa para que no suponga un cambio aislado y puntual.

En este sentido, los nuevos retos que se plantean en el centro motivaron que la dirección diese un paso hacia la profesionalización, a través del presente Máster de dirección y gestión de centros educativos, con el fin de desarrollar competencias específicas en las tareas de gestión, organización y liderazgo que garanticen la implementación de las propuestas de mejora e innovación.

Para promover el cambio educativo en la institución escolar no es suficiente con ejercer la autoridad formal propia del cargo directivo sino que deberemos además aunar la capacidad de influencia interpersonal que nos sitúe además como autoridad informal en base a un conjunto de competencias que permitan que la comunidad educativa comparta, entienda y tenga la seguridad de las ventajas que reportará para la formación del alumnado.

De esta forma, el nuevo perfil del directivo debe desarrollar capacidades técnicas, habilidades comunicativas, capacidades para gestionar conflictos y una entrega total, en definitiva, un liderazgo transformacional (M. Bass, 1985) que permita pilotar el centro hacia las metas planteadas.

Como directores deberemos incidir en la coherencia entre las ideas pedagógicas de nuestro equipo y la potencialidad del nuevo enfoque por competencias (Herrán, 2009). Por ello, la escucha activa junto con la capacidad de diagnóstico, flexibilidad y comunicación se convierten en fundamentales y nos permitirán detectar el momento profesional por el que atraviesa cada uno de los docentes los equipos de trabajo de manera que desarrollemos nuestra capacidad de liderazgo e influencia interpersonal informando, clarificando, apoyando, formando, favoreciendo su participación activa y generando un compromiso en el proceso.

Esto nos llevará a desarrollar dinámicas de grupo como la de los 6 sombreros (Edward de Bono, 1986) que nos permita flexibilizar los puntos de vista, vencer posibles resistencias y dar a conocer de manera grupal los beneficios que supondrá para la comunidad educativa la programación por competencias.

Como directores en la etapa inicial de un proyecto de innovación debemos clarificar las metas y consecuencias para nuestro centro, alentar, motivar y reconocer los primeros pasos de los equipos docentes para que se produzca el tan necesario cambio de perspectiva individual y colectiva a partir del cual serán posibles las verdaderas transformaciones como la que supone programar por competencias.

Para ello, junto con el coordinador de formación, analizamos las diferentes propuestas que ofertaba el ministerio de educación y el centro de formación docente de la comunidad y decidimos orientar la formación del claustro hacia el proyecto de innovación “Nivel I, itinerario de programación y evaluación por competencias” que partía de las experiencias desarrolladas en el proyecto COMBAS de ámbito nacional, con el fin favorecer la implantación del proyecto en el centro.

En el cambio de perspectiva competencial el claustro se encuentra en el momento inicial del proyecto de innovación nivel I. Se observa un cuestionamiento y reflexión de su práctica educativa, una voluntad de cambio, alta motivación y

unidad en el grupo pero hay una alta dependencia de la figura del director y la coordinadora de formación que ya han recibido la formación y son los encargados de transmitirla en cascada al grupo.

La implantación de la programación por competencias supone un trabajo en equipo de todo el claustro de profesores que nos llevará a adaptar la capacidad de liderazgo en función del momento en el que se encuentre el grupo y el nivel de desarrollo del proyecto competencial en el que nos encontramos (Blanchard, 2007). Pero sobre todo, requiere de colaboradores en los que delegar para poder realmente movilizar a los docentes.

Estos movilizadores formarán la comisión de competencias, en el caso de nuestro centro, integrada por el coordinador de formación y los coordinadores de los tres ciclos de primaria y segundo ciclo de Infantil que poseen la capacidad de convicción (liderazgo/autoridad) con sus diferentes equipos. La comisión y sus integrantes permitirán hacer frente a las diferentes resistencia pudieran acontecer en el camino (apatía, intereses, falta de confianza en los impulsores,...).

En este punto debemos programar y prever los pasos a seguir para generar la confianza necesaria:

- 1) Diagnóstico y creación de circunstancias favorables.
- 2) Identificar problemas. Diferencias entre el síntoma, el problema y sus causas.
- 3) Fijar los objetivos (estrategia) y recursos posibles.
- 4) Planificación y ejecución. Serán claves los medios, las personas y la comunicación.
- 5) Evaluación de los pasos.
- 6) Mantenimiento e institucionalización. Donde la tenacidad, la convicción y valores serán determinantes.
- 7) Difusión de resultados.

Progresivamente como directores pasaremos de un liderazgo directivo en el inicio del proyecto a un progresivo liderazgo de delegación y apoyo en la medida en el que los equipos de trabajo y la comisión de competencias evolucionen hacia una etapa de producción asumiendo progresivamente mayores responsabilidades y autonomía de acción fruto de la formación y experiencia desarrollada.

En este sentido, el C.P. La Fila apuesta decididamente por la comunicación y el desarrollo de estrategias cooperativas para propiciar una verdadera cultura colaborativa basada en la delegación de competencias, el sentido del trabajo en equipo y las relaciones interpersonales asentadas en el respeto, la amistad y la empatía que ayuden a generar un clima positivo que predisponga hacia el éxito en la labor educativa. Pese a ser el principio de un largo camino el desarrollo integrado del

currículo, sea cual sea el nivel que cada centro pueda alcanzar, tiene como propósito aumentar las oportunidades de aprendizaje y mejorar los resultados de todos y cada uno de los alumnos.

El reto de transformar el modelo educativo desarrollado hasta el momento hace necesario pasar de un perfil de director principalmente “funcionarial” y gerencial, volcado en el control administrativo y disciplinar del centro, a un liderazgo compartido capaz de interpretar las necesidades y problemas y de aunar voluntades y esfuerzos para resolver esos problemas y lograr los objetivos propuestos (Revista C.E.E. Participación Educativa nº5).

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

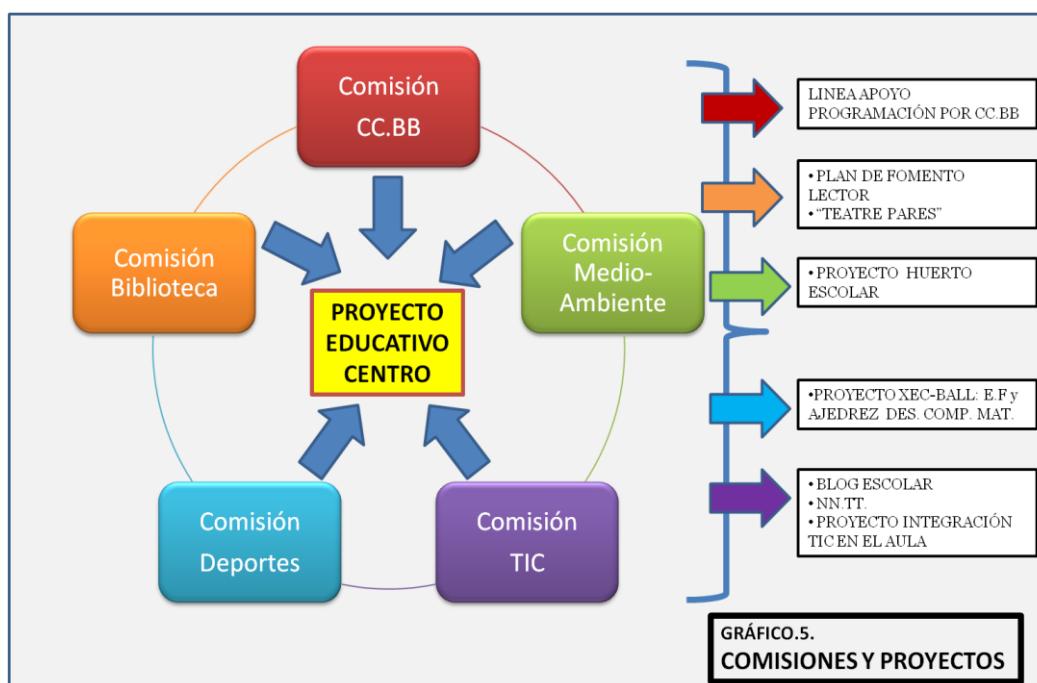
La organización del centro tiene un doble carácter: formal e informal. Las primeras están definidas por la organización (equipo directivo), mientras que las segundas, surgen de la espontaneidad (las relaciones personales), fruto del contacto o las afinidades sociales existentes entre el personal del centro. Ambas formas constituyen la organización real del centro y son un indicador esencial del llamado clima escolar que como directores debemos tener en cuenta (Grau, 2005).

Como hemos mostrado en el organigrama de centro, la organización formal se fundamenta en la tradicional estructura vertical pero dados los nuevos retos de la sociedad del conocimiento es conveniente complementarla en función de las necesidades encontradas. Tal como refleja el gráfico 5 las comisiones de carácter permanente o temporal organizadas en red permiten desarrollar diferentes proyectos y actuaciones poniendo en contacto a la comunidad educativa con el exterior (asociaciones, entidades, centros, ayuntamiento, asesores de formación, etc) para aportar propuestas educativas innovadoras que aumenten la calidad y faciliten el desarrollo del proyecto educativo de centro.

Dado que los cambios que se plantean van más allá de la implantación de una innovación, como pueda ser un material didáctico, trascendiendo al diseño curricular y al modelo educativo del centro, se consideró adecuado crear la comisión de competencias, atendiendo a las recomendaciones del centro de formación y recursos educativos (CEFIRE), que junto con la figura del coordinador favorecen la implantación progresiva de currículum integrado y orientan la realización de Unidades didácticas integradas a los equipos docentes.

Esta comisión está integrada por los docentes que han recibido el curso de “formador de formadores en el itinerario por competencias” (un miembro del equipo directivo y el coordinador de formación), un docente de cada ciclo y la coordinadora educación infantil dada las competencias en el desarrollo de proyectos (metodología clave en esta etapa). Y reciben la orientación a través de la plataforma Moodle y el foro creado a tal efecto por los integrantes del Proyecto Atlántida formado por un equipo de profesionales representantes del movimiento de innovación pedagógica en las CC.BB. que se inició en Canarias durante el curso 2006-2007 con el fin de favorecer la incorporación de las competencias básicas en los diseños curriculares en todo el ámbito nacional y que actualmente son un referente a nivel nacional e internacional.

La comisión de competencias, constituida hasta que el proceso programador sea una realidad, junto con las comisiones permanentes de nuevas tecnologías, biblioteca, medioambiente, conmemoraciones y deportes complementan las estructuras organizativas formales y permiten desarrollar las líneas estratégicas para la consecución de un Proyecto Curricular diferencial.



La coordinación de las diferentes estructuras será determinante para la consecución de nuestras metas. Por ello, cobran especial relevancia la comisión de coordinación pedagógica y el equipo directivo en la labor de difundir, clarificar,

apoyar e impulsarán las líneas de actuación así como realizar el seguimiento, control y evaluación que permita la mejora continua del centro educativo.

La comisión de competencias realizará el seguimiento, orientación y evaluación trimestral que será presentado a la comisión de coordinación pedagógica que incorporará las propuestas de mejora al proyecto y velará por el progresivo cambio de las programaciones e introducción de las unidades integradas alrededor de tareas que tengan en cuenta el centro y el contexto así como la coherencia vertical de las mismas entre los diferentes niveles y áreas.

En definitiva, el proyecto de innovación requiere que la organización formal y la organización en torno a proyectos se complementen para materializar los cambios en la escuela y responder a los nuevos retos educativos. Entendiendo el papel de esta comisión como independiente a las estructuras organizativas del centro y con la autoridad necesaria para desarrollar el proyecto de competencias en base a la especialización y conocimientos que les convierten en los verdaderos movilizadores y líderes del proyecto de innovación.

7. Gestión de la relación con las familias por parte del centro

7.1. Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto

Tal como establece el filósofo Fernando Savater en su libro “El valor de Educar” (1994) la familia es un elemento fundamental en el proceso de Enseñanza/Aprendizaje y su participación supone un indicador esencial de la calidad del centro. Además, señala que para que realmente se desarrolle el proceso educativo de forma adecuada existe un requisito indispensable centrado en las relaciones y vínculos establecidos entre los protagonistas (alumnos), la escuela/equipo docente y las familias/sociedad. De esta forma concluye: “la educación es cosa de TRES”.

La LOE en su prólogo introduce un cambio significativo contemplando la esencia del valor de educar estableciendo el esfuerzo compartido como uno de los

pilares fundamentales del sistema educativo. De esta forma el compromiso escuela-familia crea, de hecho, un nuevo concepto de participación que no se limita a la gestión pública de los centros educativos, sino que compromete seriamente a las familias en la consecución del éxito escolar. Este compromiso facilita la construcción de un currículo basado en competencias ya que permita integrar el currículum escolar (formal y no formal) y el currículum familiar (informal).

La familia, dadas las características socioculturales y económicas de nuestro contexto, supone un valor fundamental a integrar para que el proceso educativo tenga continuidad y trascienda a su realidad contribuyendo a compensar las situaciones de desigualdad que el momento de crisis ha generado. Hasta el momento la realidad en las tutorías en la etapa primaria mostraban la participación familiar como un elemento a mejorar, sobre todo, en los alumnos que precisamente más necesidades educativas presentaban lo que dificultaba la respuesta educativa al no existir una continuidad en el seno familiar. Alumnos y familias con un perfil socioeconómico y cultural bajo que no veían la educación de sus hijos como una prioridad.

Con esta realidad de fondo las líneas de relación entre la escuela y la familia, hasta el momento, en la orientación y acción tutorial, los órganos y formas de participación en el centro y los sistemas de comunicación en el centro.

En este sentido, el modelo educativo centrado en el enfoque competencial va a permitir dar un salto cualitativo a la acción tutorial e impulsar la participación de las familias fruto de una nueva forma de entender los planteamientos educativos.

A esta función responde el plan de acción tutorial dirigido a mejorar el proceso educativo mediante acciones orientadas a facilitar la vida escolar de los estudiantes en todos sus niveles educativos centrado en tres direcciones: alumnado, profesorado y familia. El enfoque por competencias impregnará las actuaciones programadas a través del desarrollo de tareas que surgen de experiencias reales donde la participación y trascendencia del ámbito personal/familiar/social forman una parte esencial para el desarrollo de los aprendizajes. La programación por competencias se desarrolla a través de una propuesta globalizadora que contribuye directamente al desarrollo pleno de la personalidad del alumno en la etapa primaria por lo que supone un nuevo camino para fortalecer la acción tutorial que tendrá las siguientes consecuencias:

a) En el proceso de Acción tutorial con el alumno y grupo:

Permite superar en la práctica diaria la frecuente separación entre los aspectos más “académicos” del currículum, vinculados al dominio de los contenidos de las áreas, frente a los aspectos relacionados con el desarrollo personal y social del

alumnado, ligados a la acción tutorial: enseñar a pensar, enseñar a hacer, enseñar a ser y enseñar convivir. El enfoque basado en competencias supone un cambio de la acción tutorial orientado a su desarrollo de forma transversal convirtiéndose en un elemento ligado al día a día del aula y del centro. De esta forma, la tutoría se integra en cada instante y las situaciones que suceden en cada momento son un elemento fundamental donde arranca el proceso de Enseñanza/Aprendizaje de forma significativa y se desarrollan las competencias básicas. (Ejemplos de situaciones: conflictos, pérdida de un ser querido, vuelta al país de origen, pérdida del empleo de un familiar, diferentes culturas,...).

b) Acción tutorial con el profesorado:

Pretende unificar un modelo de actuación conjunto que favorezcan el desarrollo integral del alumno. El enfoque competencial ha unificado las estrategias para afrontar el reto de cada maestro y de todo el equipo docente para conseguir que los aprendizajes se articulen en una interacción continua, fluida, espontánea y “situacional” del currículum académico con los contenidos “naturales o vitales” que de manera sencilla se generen en el aula o quehacer diario. Además, la integración de las nuevas tecnologías mejorará las posibilidades de coordinación de la acción docente a través de herramientas 2.0 optimizando el trabajo en equipo.

c) Acción tutorial con las familias.

Para que la cooperación entre el contexto familiar y el educativo den como resultado un correcto desarrollo de la persona, ambos tienen que estar de acuerdo en los criterios educativos sobre los que trabajar, especialmente los centros donde las necesidades educativas de los alumnos son más evidentes. Por ello, además de las estrategias de intervención destacadas en el Plan de Acción Tutorial junto con la colaboración del servicio psicopedagógico municipal y de bienestar social, el enfoque por competencias abre un nueva vía para captar la participación familiar que favorecerá la mejora de resultados en los alumnos. En este sentido cabe destacar elementos como:

- La guía informativa de las CC.BB que hemos elaborado a partir de la experiencia de otros centros participantes en el proyecto de innovación con la finalidad de informar e implicar a las familias para ayudar a sus hijos a la adquisición de las Competencias Básicas desde el ámbito familiar diario.
- Reunión inicial para llevar a cabo la inclusión del desarrollo de las Competencias Básicas desde el ámbito familiar.

- El cuestionario sobre las habilidades familiares y profesionales que pasa a formar parte de los documentos en la matrícula del nuevo alumnado que permitirán integrar su actividad en alguna de las unidades didácticas integradas. (Ej. Panadería, taller de barro, diseño y creación de camisetas, artículos reciclados, conocimiento de los servicios públicos, bomberos, policía, guardia civil,...)
- Presentación de proyectos que desarrolla el centro (Proyecto de innovación itinerario de programación y evaluación por competencias) en las Reuniones grupales entre profesores y padres/madres. En ellas se detallan las líneas básicas de nuestro proyecto educativo de centro, organización y gestión, así como la importancia de la participación de familiar para la consecución de los objetivos marcados y las vías para ello.
- En las Entrevistas individuales, vía de comunicación más utilizada en la acción tutorial con los padres y madres, hemos flexibilizado la atención a padres que se focalizaba anteriormente los Jueves de 13 a 14 horas para conciliar la vida laboral y familiar en función de las necesidades. Hemos incorporado el contrato-familia para aquellos casos en los que el alumno no recibe el apoyo necesario por parte de sus progenitores. De forma que desde la escuela con la colaboración de servicios sociales se impulsa la responsabilidad familiar adoptando una serie de compromisos para recuperar en el proceso educativo a las familias con mayores dificultades de cara a compensar las desigualdades que están viviendo en muchos casos.
- El plan estratégico establece una línea de actuación orientada a las nuevas tecnologías y la comunicación que contribuye a la acción tutorial. Estas han permitido aumentar el contacto de la escuela y las familias para fines informativas como formativos. Se han incorporado el uso del correo electrónico complementario a la tradicional agenda, el uso del blog del centro/aula como elemento informativo donde se publican toda la información del centro en los ámbitos educativos, organizativos y de gestión. Además, hemos introducido los enlaces para poder visualizar las grabaciones realizadas en la escuela de padres con el fin de favorecer una mayor difusión de la formación.

El enfoque competencial aporta un valor añadido a las tareas realizadas con gran trascendencia en el centro, barrio y familia contribuyendo a un modelo de escuela más abierta y comunicativa. Ejemplos de actividades canalizadas a partir de

la acción tutorial desarrolladas para todo el centro son las jornadas gastronómicas, recetas del mundo, banco de libros, el libro del aula, talleres de habilidades familiares, talleres de reciclaje, cuenta-cuentos, la semana del libro, la semana de la ciencia, la semana de las diferencias, el teatro de padres, taller de fallas, el día de la comunidad educativa, etc.

Las competencias básicas son además una excelente oportunidad para que las administraciones locales puedan participar activamente en la mejora del éxito escolar (Moya y Luengo, 2010).

El centro desarrolla un conjunto de programas con el ayuntamiento de Alfafar que permiten que las familias con menos recursos tengan todas sus necesidades cubiertas y generen una imagen positiva de la escuela como alternativa para mejorar el futuro de sus hijos. Entre estas cabe destacar el programa de absentismo y acompañamiento escolar, ayudas para el comedor escolar, programa de refuerzo complementario en horario no lectivo, la escuela de padres dirigida por la orientadora del gabinete municipal y el programa de compensación educativa. Además, integran a través de un programa de formación y empleo a las familias en riesgo de exclusión social.

En definitiva, como refleja la filosofía de Loris Malaguzzi “si se hacen cosas reales, también son reales sus consecuencias” (“La Educación Infantil en Reggio Emilia”, pag.60). Así, el camino se hace viviendo, creando, implicándose en un juego de acciones y relaciones entre todos los miembros de la escuela, niños, profesores y padres.

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

La Ley Orgánica 2/2006 de Educación (LOE) establece en su artículo I los principios educativos que han de estructurar el sistema educativo. De entre los cuales cabe destacar:

- a) La calidad de la educación para todo el alumnado, independientemente de sus condiciones y circunstancias.
- b) La equidad, que garantice la igualdad de oportunidades, la inclusión educativa y la no discriminación y actúe como elemento compensador de las desigualdades personales, culturales, económicas y sociales, con especial atención a las que deriven de discapacidad.

La Ley Orgánica 8/2013 de Mejora de la Calidad Educativa recoge la necesidad de adecuar la respuesta educativa a todo el alumnado, la cual se concibe a partir del principio de inclusión, entendiendo que únicamente de ese modo, se garantiza el desarrollo de todos, se favorece la equidad y se contribuye a una mayor cohesión social. La atención a la diversidad es una necesidad que abarca a todas las etapas educativas y a todos los alumnos. Es decir se trata de contemplar la diversidad de las alumnas y alumnos como principio y no como una medida que corresponde a las necesidades de unos pocos.

Estos principios vertebran de forma transversal nuestro proyecto educativo donde como principal seña de identidad destaca la diversidad entendida como elemento enriquecedor y la respuesta educativa al respecto que nos define como una escuela de todos y para todos.

El contexto en el que se ubica el C.P. La Fila (Alfafar) se ha transformado de forma vertiginosa en la última década. En la actualidad las aulas reflejan la heterogeneidad de una sociedad multicultural donde cada alumno presenta unas necesidades, intereses, motivaciones y capacidades propias que requieren una respuesta individualizada de la escuela asentada sobre el principio de atención a la diversidad.

La escuela debe asumir, con más razón, la función compensadora inherente al proceso educativo detectando a los menores que puedan estar viviendo situaciones de riesgo, exclusión social e impulsar una propuesta educativa inclusiva que garanticen la igualdad de oportunidades y contribuyan al desarrollo integral de todos los alumnos.

Desde esta forma de entender la escuela surge en el año 2005 la iniciativa de crear una de las primeras unidades especiales, pioneras en la comunidad valenciana, para atender a alumnos con necesidades en el plano comunicativo derivados por trastornos generalizado del desarrollo y espectro autista en un centro ordinario.

El aula de comunicación y lenguaje se convierte en un aula de recursos para adaptar el proceso educativo a las necesidades del alumnado que desarrolla un proceso de inclusión total con su grupo de referencia. Este proceso ha supuesto un cambio en el ADN de la comunidad educativa que entiende el valor de la inclusión, la oportunidad para sus hijos de desarrollar valores básicos (la solidaridad, el respeto, la empatía, la colaboración y el esfuerzo) para crear una sociedad más justa y equitativa. Se cumplen 10 años de la inauguración del aula CYL y la comunidad educativa ha elegido una frase que refleja cómo interpreta la escuela la diversidad:

“Porque diferentes somos todos, porque cada una de las culturas humanas son diferentes y porque la diferencia es una de las cualidades que mejor caracterizan al ser humano. Y precisamente esta diferencia, entendida como paradigma de libertad y como un elemento enriquecedor...” (Kaplan, 1993)

Esta frase se enmarca en el proyecto educativo del centro y simboliza la concepción de diversidad hacia la que emanan los diferentes planes que permiten ofrecer una respuesta ajustada al alumnado:

- El plan de atención a la diversidad: documento institucional en el que se contemplan todas las medidas ordinarias (organizativas y didácticas) y específicas que desde el centro educativo se ponen en marcha para dar respuesta a la diversidad de todo el alumnado del centro.
- El plan de acogida para el nuevo alumnado que se matricula en el centro
- El programa de refuerzo dentro de las medidas ordinarias para responder a las dificultades de aprendizaje que los alumnos puedan presentar.
- El programa de compensatoria que se desarrolla en el centro para compensar las necesidades del alumnado en situación de riesgo, exclusión, perteneciente a minorías étnicas, escolarización irregular o que presenta un desconocimiento del idioma. Programa que atiende al 22% del alumnado del centro.
- Plan de acción tutorial donde se contempla el programa aulas felices (Arguis, Bolsas, Hernández y Salvador, 2010) destinado a la sensibilización y mejorar las competencia social y ciudadana basado en la psicología positiva que dota de recursos a los maestros para desarrollar las fortalezas y potencialidades de los alumnos mediante una acción tutorial transversal a la programación escolar.
- El centro cuenta además con recursos complementarios que garantizan una atención individualizada (2 maestras de Pedagogía Terapéutica, 1 maestra de Audición y Lenguaje, 1 orientadora por etapa y 2 educadores).

El plan estratégico que impulsa el desarrollo de la programación por competencias permitirá dar un paso más para responder a las necesidades del alumnado favoreciendo el desarrollo de las competencias clave que les ayuden a desarrollar una vida plena. Para ello:

- a) La integración de las nuevas tecnologías nos permiten abrir una puerta al mundo exterior, ser un recurso motivador que capta la atención e interés del alumnado, compensar la falta de materiales curriculares de algunos alumnos, dotarles de herramientas para aprender a aprender y permiten generar nuevas formas de

comunicación y aprendizaje. Empleo y elaboración de recursos digitales, uso de herramientas y espacios de la web 2.0 (blogs, wikis, plataformas,...)

- b) Enfoque competencial supone que nuestra vida escolar gire en torno al alumno y al desarrollo de la capacidad de aprender a aprender que le permita adaptarse y solucionar las diversas de situaciones futuras. Pretendemos sembrar la concepción de la educación permanente a lo largo de la vida. Un planteamiento así requiere se parta de las inquietudes, de los conocimientos previos de los niños, de sus necesidades y particularidades creando las condiciones que hagan posible que se escuche la voz de los niños. (Rafael Feito, Julián López, Dolores Limón y Florencio Luengo, Proyecto COMBAS 2010). La escucha activa es, por tanto, una de las competencias docentes esenciales que subyacen al enfoque competencial. Y, como comenta Mari Carmen Diez en su obra “La oreja verde de la escuela”, supone el primer paso para crear los escenarios en los que crezcan y se cumplan las ilusiones de cada uno de nuestros alumnos”.

La incorporación de competencias básicas al currículum de nuestro centro nos permitirá focalizar aquellos aprendizajes considerados imprescindibles, de forma que podamos pasar del saber al saber para actuar. De ahí el carácter básico y esencial. De esta forma contribuiremos a la mejora de nuestro modelo de escuela inclusiva apostando por enseñar lo importante, renunciando a utilizar el saber como un instrumento de selección del alumnado y poniendo los medios necesarios para hacer posible una educación de calidad.

7.3. Papel del AMPA en el centro

El sistema educativo actual establece una triple dimensión de la participación de las familias en la escuela: la individual, la asociativa y la institucional. La LOE prevé concretamente estas formas de participación institucional: «La comunidad educativa (que incluye a las familias) participará en el gobierno de los centros a través del Consejo Escolar» (art. 119.2); «los padres y los alumnos podrán participar también en el funcionamiento de los centros a través de sus asociaciones. Las Administraciones educativas favorecerán la información y la formación dirigidas a ellos» (art. 119.5).

La AMPA del C.P. La Fila se encuentra federada en FAPA (Valencia) y se constituyó en 1997. Centrándonos en la participación asociativa en el centro podemos observar los siguientes datos que cuantifican esta dimensión:

- a) Familias asociadas al AMPA: 84%
- b) Familias que asisten a fiestas o actividades: 78 %
- c) Familias que asisten a charlas o escuela de padres: 35%
- d) Familias que tienen o han tenido algún miembro en el AMPA: 20%

El AMPA es un modelo asociativo consolidado en el centro, apreciado por toda la comunidad educativa. Las escuelas hoy no serían como las conocemos sin los servicios y actividades que ponen las AMPA. En nuestra escuela su actividad es imprescindible para el funcionamiento ya que ofrecen servicios básicos para las familias, destinan una parte de su presupuesto para mejoras en las infraestructuras y recursos (este curso han contribuido a la fondo de libros de la biblioteca), enriquecen las propuestas educativas con su colaboración y contribuyen a la equidad en la escuela.

De entre las diferentes actividades que desarrollan cabe destacar los servicios que permiten a las familias conciliar la vida laboral y familiar como la “escola matinera” o las actividades extraescolares organizadas fuera del horario lectivo.

Además, relacionados con la vida académica organizan actividades que permiten reducir costes a las familias como el suministro de libros y reutilización con la organización del banco de libros en colaboración con el ayuntamiento de Alfafar. En este sentido dedican de forma solidaria el 1% de su presupuesto a becar en las actividades extraescolares a los alumnos que tienen mayores dificultades atendiendo a las propuestas del centro y servicios sociales.

Participan de forma activa estableciendo relaciones con diferentes instituciones del entorno como la guardia civil y policía local de las que se han realizado las jornadas de sensibilización y charlas para el uso adecuado de las NN.TT, asociaciones del barrio, biblioteca municipal, comercios del entorno, escuelas deportivas y musicales, Ecoparc, ayuntamiento y las diferentes concejalías que desarrollan diferentes acciones como las jornadas contra la violencia de género.

Pero, sobre todo, cabe destacar la organización de la escuela de padres en colaboración con la orientadora del gabinete municipal y el equipo directivo. Esta tiene una naturaleza diferente ya que nace de la voluntad de mejora y autoformación de las familias, y es aquí donde se abre un espacio para el aprendizaje, la reflexión y el dialogo mediante talleres, jornadas, charlas y dinámicas donde los procesos de innovación en el centro y concretamente el cambio hacia el desarrollo de la programación por competencias y su implicación en la organización y gestión del centro tienen un canal para su difusión y comprensión. La escuela de padres cuenta

con una importante participación de aproximadamente el 30% de las familias lo que representa unas 90 familias que varían en función de las temáticas.

La AMPA está ofreciendo servicios básicos que están contribuyendo a paliar los efectos de la crisis y los recortes de las políticas educativas que garantizan una verdadera igualdad de oportunidades a todos los niños/as. Como muestra la oferta de actividades extraescolares que dan la oportunidad de una educación deportiva, artística, musical y complementaria que posibilita la conciliación laboral y familiar al mismo tiempo que contribuye al éxito escolar.

En definitiva, la asociación de madres y padres canaliza con fluidez la relación entre la familia y la escuela, por lo que representan un buen medio para transmitir, apoyar y contribuir a que los procesos de innovación calen en la comunidad educativa tal como refleja el “Libro blanco de la participación de las familias en la escuela”¹ (Fundación Jaime Bofill, 2014). Además, constituyen un termómetro que nos aporta información de las necesidades, críticas constructivas y propuestas de las familias respecto al centro.

Por ello, como equipos directivos hemos de considerar la AMPA como una aliada para relacionarnos con las familias de ahí que en el centro estén programadas reuniones trimestrales para abordar diversas temáticas relacionadas con la vida del centro y las líneas de actuación futuras.

La transformación pedagógica del centro a través de la programación por competencias se convierte así en un tema destacado a incorporar en el AMPA para difundir la naturaleza del cambio. La programación por competencias supone una transformación que no se reduce a un mero elemento curricular a introducir sino que va afectar a la línea pedagógica del proyecto educativo de centro y conlleva cambios en todas las dimensiones que se traducen en el desarrollo de una mayor apertura del centro al entorno y, especialmente, a la colaboración con las familias y las organizaciones locales.

De esta perspectiva decidimos trasladar algunos de los proyectos basados en el enfoque competencial, que hasta el momento se desarrollaban por parte del equipo educativo, a la asociación de padres conscientes de que para su funcionamiento y significatividad necesitamos un nuevo impulso a través de la participación y difusión familiar. Así han pasado a desarrollar el proyecto de huerto escolar con el apoyo de la comisión de medio-ambiente y el proyecto del taller de

¹ Esta publicación forma parte del proyecto “Familias con voz” de la fundación Jaume Bofill, una iniciativa que pretende conocer y reforzar el movimiento de las familias en el entorno escolar.

fallas con la colaboración de la comisión de conmemoraciones. De esta forma el cambio de perspectiva educativa introduce nuevas vías de participación familiar en el desarrollo de actividades que contribuyen a enriquecer el proceso educativo.

La escuela del s.XXI tiene el deber de abrir nuevos cauces que aumenten la participación familia utilizando herramientas que permitan complementar la información, recoger las opiniones y compartir materiales lo que supone una ventaja para abrir el centro y transmitir el proceso de innovación.

Por ello, el blog de la escuela www.cplafilaworpress.com incorporará un espacio para la formación realizada por la escuela de padres, se prevé la apertura del aula virtual www.aulacil.org en el próximo curos escolar y el *facebook* del AMPA donde contemplar la opinión de las familias que nos servirá de termómetro para medir la satisfacción del servicio educativo. En todas ellas, el proyecto de innovación estará presente con diferentes enlaces donde se cuente brevemente qué son las competencias básicas y se compartan experiencias con otros centros para que las familias puedan conocer de forma sencilla el planteamiento educativo que pretende transformar nuestra escuela y, por consiguiente, aumentar las potencialidades de sus hijos.

8. Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto educativo

8.1. Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Plan anual de formación

“Hoy los centros escolares no son ya exclusivamente instancias académicas, sino instituciones cada vez más complejas, en las que coinciden alumnos, profesores y padres, con el personal de administración y servicios y con otros colectivos profesionales cuya intervención es cada vez más habitual en los centros. Si a esto se le suma que los centros educativos no son ajenos al fenómeno de la inmigración y que deben diseñar su organización y funcionamiento como espacios interculturales, donde se fomente el respeto al otro, a lo distinto, porque lo diverso enriquece y lo diferente es complementario de lo propio, la figura del director, como favorecedor de la convivencia y garante de la resolución de conflictos, encuentra su plena razón de ser. A estas tareas habrá de sumar cuantas favorezcan la colaboración con las familias, con organismos e instituciones del entorno del centro. Asumidas estas funciones, la dirección debería tener siempre presente que los diversos colectivos

que conforman el centro están integrados por personas que necesitan que se les reconozca su esfuerzo, se les abran cauces de comunicación adecuados, marcos bien definidos de competencias y actuaciones, foros de debate en los que las críticas sean asumidas e interpretadas como método de avance en la búsqueda de los objetivos comunes.” (Consideraciones del Editorial Revista Consejo escolar del Estado nº5, 2007)

A partir de las consideraciones del Consejo escolar del Estado paso a describir los recursos personales con los que cuenta el “C.P. La Fila” a partir de los cuales se lleva a cabo y cobra sentido el proceso de innovación en el que estamos inmersos. Somos un centro actualmente integrado por un total de 425 alumnos y 34 profesionales entre personal docente y no docente. Atendiendo a la Orden 29 de Junio de 1992 por la que se regula la organización y funcionamiento de los centros en la Comunidad Valenciana, la plantilla queda configurada de la siguiente forma:

1. Etapa Infantil cuenta con: 6 tutoras, dos maestras de apoyo, un educador y una orientadora que pertenece al Servicio Psicopedagógico de Torrente.
2. Etapa Primaria cuenta con: 11 tutores, 1 orientadora perteneciente al Gabinete Escolar Municipal de Alfafar y maestros especialistas que ejercen la docencia también en la etapa Infantil. 2 maestros especialistas de Educación Física, 2 maestras especialistas de inglés, 1 maestra especialista de música y 1 maestra de Religión Católica.
3. Recursos complementarios para ambas etapas: 2 maestras de Pedagogía Terapéutica y 1 maestra de Audición y Lenguaje para responder a las necesidades educativas especiales del alumnado con una ratio de 1/20. (Orden de 16 de julio de 2001 por la que se regula la atención educativa al alumnado con necesidades educativas especiales escolarizado en centros de Educación Infantil (2º ciclo) y Educación Primaria en la Comunidad Valenciana).
4. Contrato programa de compensación educativa y mejora del éxito escolar: la participación en este programa, dado que contamos con alumnado con un 22% de alumnado con necesidades de compensación educativa por presentar dificultades de inserción escolar por encontrarse en situación desfavorable, derivada de circunstancias sociales, económicas, culturales, étnicas o personales, nos concede cada curso escolar un maestro de compensación educativa a tal efecto. (ORDEN de 4 de julio de 2001, de la Consellería de Cultura y Educación, por la que se regula la atención al alumnado con necesidades de compensación educativa en la Comunidad Valenciana).

5. Aula de Comunicación y Lenguaje (CyL) con un ratio de 8 alumnos que cuentan con 1 maestra de Pedagogía Terapéutica, 1 maestra de Audición y Lenguaje, una educadora y recibe la orientación de la orientadora del Educación Infantil.
6. Personal No docente: 1 personal administrativo, los 2 educadores (Centro y Aula de CyL) y 1 conserje del centro que depende del ayuntamiento de Alfafar.

El 90% de los docentes tiene carácter definitivo en el centro lo que se convierte en un elemento de continuidad fundamental para llevar a cabo los procesos de innovación y formación con éxito, particularmente el desarrollo del currículum integrado dado su largo recorrido. Además, pese a los recortes presupuestarios y de personal sufridos en los últimos cursos, la plantilla actual permite diferentes formas de organización que favorecen el desarrollo de proyectos interdisciplinares lo que facilitará el paso hacia la elaboración de unidades didácticas integradas en las que se basa el proceso programador del enfoque competencial.

Dejar atrás la escuela tradicional e implantar la programación por competencias en el centro educativo, como objetivos generales del presente trabajo fin de máster, requiere afrontar un perfil profesional del docente basado en la división de funciones para dar paso a perfiles diferenciales. Desde esta perspectiva establecida por Rosa Galvis (2007) a través de su trabajo de Investigación “De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias” mostraré a continuación el perfil docente del claustro atendiendo a los elementos cognitivos, actitudinales, valorativos y de destrezas que favorecen la resolución de los problemas educativos, desde todos los niveles de desempeño del docente.

Este ha sido elaborado a partir de la información registrada en la ficha personal del docente y la encuesta sobre formación y competencia en que la totalidad de docentes ha participado.

Tal como se observa en la tabla, elaborada por el coordinador de formación, los aspectos marcados en gris son elementos que muestran nuestras debilidades. Estas se focalizan en la programación por competencias, nuevas metodologías y tipos de pensamiento, la investigación-acción y la integración de las nuevas tecnologías. Estos aspectos junto con las necesidades del alumnado y los retos que plantea la sociedad del conocimiento han orientan nuestro plan anual de formación docente. Las líneas de formación desarrolladas hasta el momento se han centrado en el desarrollo del proyecto educativo de centro y sus diferentes planes de actuación, los programas plurilingües, la alfabetización en TIC e iniciación del uso de las TIC en el aula.

Gráfico.6. Tabla competencias docentes en el centro. Adaptación Rosa Galvis (2007)

PERFIL DOCENTE (DATOS SOBRE EL COLECTIVO TOTAL DE 30 MAESTROS/AS)			TOTAL
CENTRO PÚBLICO LA FILA			
PERFIL PERSON.	SEXO		
	Hombre		7%
	Mujer		93%
	EDAD		
	40 años o menos		23%
	Más de 40 años		77%
	Titulación Académica		
	Doctorado		0%
	Licenciado		7%
	Diplomado		93
	Formación lengua Inglesa (B1, B2 o superior)		65%
PERFIL DOCENTE	Competencias intelectual(conocer)	Maneja conceptos y teorías actualizadas sobre filosofía, epistemología e investigación educativa	33%
		Maneja técnicas de recolección de información	50%
		Posee conocimientos sobre aspectos sociales, culturales, económicos y políticos de la comunidad	100%
		Domina conceptos y teorías actualizadas sobre las disciplinas educativas y de su especialidad	60%
		Posee una cultura general propia de la educación superior que incluye las TIC	50%
		Traduce en su quehacer educativo la política y legislación vigente	100%
		Afianza su identidad personal y profesional y cultiva su autoestima	100%
	Competencias Inter e Intrapersonales (ser)	Cultiva la apertura a lo nuevo, a lo distinto	80%
		Asume los cambios crítica y creativamente	80%
		Desarrolla interés por comprender y profundizar diferentes aspectos de la realidad del centro.	100%
		Asume responsablemente el riesgo de sus opiniones	87%
		Brinda afecto, seguridad y confianza	87%
		Genera respuestas adecuadas para el bienestar colectivo	93 %
		Desarrolla las capacidades lúdicas de los estudiantes.	66%
	Competencias profesionales (hacer)	Respeto el pensamiento divergente de forma consciente en el diseño de actividades y la forma de solucionarlas.	53%
		Practica y fomenta la responsabilidad solidaria, la participación y la equidad.	100%
		Analiza e interpreta en equipos interdisciplinarios, la realidad compleja, para plantear soluciones.	100%
		Define y elabora proyectos educativos sobre la base de diagnósticos y perfiles institucionales	40%
		Maneja técnicas de trabajo grupal que facilitan la generación del liderazgo	80%
		Actitudes democráticas, y respeto mutuo.	
		Adapta el currículum a las necesidades del alumno.	100%
		Integra las NN.TT. en la programación de aula.	80%
		Crea y mantiene un ambiente estimulante para el aprendizaje y la socialización.	93%
		Realiza proyectos de investigación-acción sobre la problemática educativa, con el propósito de producir innovaciones pertinentes.	13%
		Sabe programar y evaluar por competencias, proyectos, unidades didácticas integradas y metodologías adecuadas para ello.	40%

La introducción de una nueva línea de formación a las desarrolladas hasta el momento, centrada en el enfoque por competencias y la integración de las TIC, ha requerido plantear transformaciones en todas las dimensiones del centro especialmente en la organización y desarrollo de la formación docente.

A este efecto se elaboró el plan anual de formación como motor del cambio integrado en la Programación General Anual tal como establece la Orden 65/2012, de 26 de octubre, de la Consejería de Educación, Formación y Empleo dirigido al modelo de formación permanente del profesorado y el diseño, reconocimiento y registro de las actividades formativas (DOCV 31.10.2012).

Y, se solicitó un horario especial (Gráfico.7.), articulando el principio autonomía organizativa de los centros (art.120 LOMCE), que con el visto bueno de la inspección educativa fue aprobado por la dirección territorial lo que ha permitido optimizar el proceso de formación y desarrollo de un proyecto de innovación de estas características.

Bajo este criterio se ha organizado el horario del centro dejando la tarde del viernes a efectos de formación docente como se puede observar.

Gráfico.7. Tabla horario especial del centro. (Extraído de la PGA del C.P. La Fila, 2013)

	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	PATIO
Junio-Septiembre	9-9,40	9,40 - 10,20	10,20- 11	11,30- 12,15	12,15- 13		11- 11,30
Resto curso (Lunes, Martes, Miércoles y Jueves)	9,10- 10,05	10,05- 11,00	11,30- 12,15	12,15- 13,	15,00- 15,45	15,45- 16,30	11- 11,30
Resto curso (Viernes)	9,10- 10,05	10,05- 11,00	11,30- 12,15	12,15- 13,	13-15 P.A.F.		11- 11,30

De esta forma es posible la formación en el centro que se complementarán en función de las necesidades con formación online dadas las limitaciones horarias.

Teniendo en cuenta el plan estratégico, en el centro C.P. La Fila, se han llevado a cabo dos grandes líneas de formación, con la participación de la totalidad del claustro, para la consecución de los objetivos propuestos:

- a) Dirigido a la etapa infantil: el curso “La integración de las TIC en el aula: creación de materiales educativos” que oferta el CEFIRE de Torrente y el “Proyecto Entusias-Mat” formación para el desarrollo globalizado, lúdico y vivenciado de los conceptos matemáticos en toda la etapa.
- b) En la etapa primaria: el proyecto de innovación en centros “Itinerario de programación y evaluación por competencias” que consta de 5 niveles de implantación programados en tres cursos escolares.

Gráfico.8. Tabla Secuenciación de la formación asociada al proyecto de innovación.
(Elaboración propia)

FORMACIÓN DOCENTE	NIVELES DEL PROYECTO	TEMPORALIZACIÓN
Formación en cascada.	Nivel 1: La integración de cada uno de los elementos del diseño curricular, a través de una definición relacional de cada una de las competencias básicas.	CURSO 2013/14
Curso de formación en modelos de enseñanza.	Nivel 2: La integración de las actividades y ejercicios que generan el currículo real a través de una estructura de tareas compartidas. Nivel 3: La integración de los distintos modelos y métodos de enseñanza que ordenan el currículo real del centro.	CURSO 2014/15
Grupos de trabajo.	Nivel 4: La integración de los criterios e instrumentos para valorar el aprendizaje de las competencias básicas. Nivel 5. La integración de las distintas formas del currículo: formal, no formal e informal	CURSO 2015/16

El centro participa de esta forma en la iniciativa del grupo Atlántida gracias a la que se ha puesto en marcha el presente proyecto de innovación experimental para 90 centros de la comunidad valenciana a partir del proyecto COMBAS (2010) concebido como instrumento de cooperación entre el Ministerio de Educación y las Comunidades Autónomas, con la intención de mejorar los resultados educativos en el aprendizaje de las competencias básicas.

El primer nivel que acabamos de finalizar, comienza con la formación de un integrante del equipo directivo y el coordinador de formación en el proyecto formador de formadores en el “Proyecto de innovación programar y evaluar por competencias” que permite desarrollar posteriormente la formación en cascada en cada centro. A partir de aquí, los formadores imparten el nivel I del Itinerario para la

programación y evaluación por competencias que finaliza con la creación de un portfolio del grupo donde se puede observar la evolución del trabajo realizado a través de la creación de unidades didácticas integradas que se implementarán en los ciclos el curso siguiente. Este primer nivel permite establecer la relación entre la perspectiva curricular y el enfoque por competencias a través de la creación de indicadores o estándares de competencia que favorecen la modificación del proyecto curricular en base al trabajo realizado y facilitado por el grupo Atlántida encabezado en la Comunidad Valenciana por el Inspector Enrique Noguera Peribañez.

Para complementar la formación en el centro hemos abierto la escuela a través de la participación de proyectos en red que puedan enriquecer nuestros planteamientos y experiencias en relación al desarrollo de las competencias básicas. Por ello, iniciamos el proyecto de Intercambio de Experiencias en la comarca de Horta Sur, impulsado por la inspección educativa desde el curso 11/12, con otros centros e instituciones. En paralelo hemos creado un espacio para la puesta en común de experiencias innovadoras que nos reúne de forma informal través de exposiciones, debates y mesas redondas desde la concepción de una escuela que aprende (Santos Guerra, 2006).

Los intercambios de experiencias, programas y dinámicas junto con la plataforma "Mestre a casa", desarrollada por la Consellería de Educación Valenciana, han contribuido a abrir la escuela al mundo exterior conociendo nuevas experiencias que adaptar para mejorar la propuesta educativa de nuestra escuela en pro de la mejora de la calidad. Así mismo, nos ha ayudado a superar la concepción en la que una parte del claustro estaba inmersa y que focalizaba como únicos responsables del fracaso del alumnado producido en la escuela a la Administración, la familia y el propio alumno (lo que el profesor André Antib (2005) llama "constante macabra").

"Una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos sino que debe ser un ámbito informado y dinámico que también proporcione un aprendizaje reflexivo a los maestros" (Perkins, 1995:218).

8.2. Instalaciones

El centro "La Fila" recibe su nombre del barrio en el que está situado. Se inauguró en octubre del curso 1980-81. Durante su inauguración hasta el momento actual han sido muchos los cambios producidos en el barrio y en el centro. Es un

centro de titularidad pública que depende de la conserjería de educación, cultura y deporte valenciana a nivel educativo y cuyas instalaciones son propiedad del Ayuntamiento de Alfafar (Valencia) que además se encarga del mantenimiento y aporta el servicio de conserjería.

Actualmente el centro dispone de dos edificios y una zona muy amplia de patio formada con 3 pistas deportivas, un rocódromo, un parque infantil y una pequeña pinada.

En el edificio central se ubica la etapa de primaria y en el otro se ubica la etapa de Infantil y el aula de comunicación y lenguaje.

El centro dispone:

- ✓ 6 Aulas de Educación Infantil con capacidad para 30 alumnos.
- ✓ 12 Aulas de Educación Primaria con capacidad para 30 alumnos.
- ✓ 1 Aula de Comunicación y Lenguaje.
- ✓ Biblioteca de centro.
- ✓ Aula de audiovisuales.
- ✓ Aula de Informática.
- ✓ Aulas de música, inglés y religión.
- ✓ 2 aulas/despacho de Pedagogía Terapéutica.
- ✓ 1 Aula de Audición y Lenguaje.
- ✓ 1 Aula de Educación Compensatoria.
- ✓ Un aula multiusos (Antigua casa del conserje) con cocina para la realización de talleres y programa de refuerzo.
- ✓ Sala de psicomotricidad.
- ✓ Sala de profesores.
- ✓ Archivo y reprografía.
- ✓ Despachos: secretaría, educación física, dirección y orientadoras.
- ✓ Comedor escolar con capacidad para más de 200 comensales.

En definitiva, el centro cumple con los requisitos mínimos en cuanto a infraestructuras y recursos se refiere tal como establece el R.D.132/2010, y, pese a no contar con gimnasio, su proximidad al polideportivo municipal nos permite desarrollar múltiples actividades en sus instalaciones dado el compromiso del ayuntamiento: natación, pilota valencia, ciclismo y baloncesto.

Las instalaciones y su ubicación en el barrio (próximo al mercado, ayuntamiento, polideportivo, zonas comerciales, iglesias, asociación gitana, policía, guardia civil,...) favorecen el desarrollo de una programación por competencias ya

que permiten plantear actividades con una alta proyección y participación social que eduquen para integrarse progresivamente de forma activa en la vida del municipio.

8.3. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso

La Ley Orgánica 2/2013 para la mejorar de la calidad establece en su preámbulo XI las siguientes palabras que nos ayudan a entender la importancia de integrar las tecnologías en los procesos de enseñanza/aprendizaje:

“La incorporación generalizada al sistema educativo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que tendrán en cuenta los principios de diseño para todas las personas y accesibilidad universal, permitirá personalizar la educación y adaptarla a las necesidades y al ritmo de cada alumno o alumna... Las Tecnologías de la Información y la Comunicación serán también una herramienta clave en la formación del profesorado y en el aprendizaje de los ciudadanos a lo largo de la vida, al permitirles compatibilizar la formación con las obligaciones personales o laborales y, asimismo, lo serán en la gestión de los procesos.”

A su vez el R.D.126/2014 (currículum básico para la educación primaria) establece dentro de las siete competencias clave a desarrollar la competencia digital y añade en su Artículo 10. (*Elementos transversales*):

“Sin perjuicio de su tratamiento específico en algunas de las asignaturas de cada etapa, la comprensión lectora, la expresión oral y escrita, la comunicación audiovisual, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el emprendimiento y la educación cívica y constitucional se trabajarán en todas las asignaturas”.

De esta forma se explicita como prioritaria la necesidad de integrar las tecnologías de la información y la comunicación en la institución escolar para desarrollar las competencias digitales y de aprender a aprender dada su relevancia en la sociedad del conocimiento.

En el curso escolar 2010/11 comprobamos que el nivel de uso de las nuevas tecnologías en el centro público “La Fila” era relativamente limitado lo que nos llevó a establecer su incorporación como una línea estratégica fundamental.

Para ello, atendiendo al modelo desarrollado por Zhao y otros (2002) incidimos sobre tres dimensiones para implementar las TIC en el aula: los recursos en la escuela, proyectos de innovación y el profesorado (formación).

a) Los recursos de la escuela: desde el curso 2010 hasta el presente curso la gestión económica del centro se ha orientado a dotar la totalidad de las aulas de ordenador portátil, pizarra digital, proyector y conexión Wi-fi. Además, de un “rincón digital” compuesto por un ordenador de mesa con diferentes aplicaciones instaladas para el refuerzo y ampliación de contenidos y con acceso a Internet para favorecer la búsqueda e investigación en algunas tareas. Para el curso 2014/15 se destinarán recursos para un aula digital móvil en el centro compuesta con 25 “tablets” digitales.

Además, los diferentes espacios del personal del centro como el claustro, secretaría, dirección y aulas complementarias cuentan con ordenadores de mesa con conexión a Internet. Esta inversión corrobora la importancia que las TIC tienen para el centro y ponen a la disposición de los docentes y alumnado una amplia gama de conocimientos en red.

b) Proyectos relacionados con las TIC:

En el plano pedagógico:

Las Tecnologías de la información y la comunicación son ya una realidad en nuestra escuela y se han integrado en mayor o menor medida en la práctica docente. En este sentido, están favoreciendo el refuerzo y apoyo en los casos de bajo rendimiento y, por otra, permitiendo expandir sin limitaciones los conocimientos transmitidos en el aula. Además, se convierten en una herramienta que permite el desarrollo competencial dadas sus múltiples utilidades que van desde la creación de una wiki para organizar una excursión hasta la elaboración de una lista de la compra teniendo en cuenta los precios de los diferentes comercios del municipio.

Los alumnos y alumnas con motivación podrán así acceder, de acuerdo con su capacidad, a los recursos educativos que ofrecen ya muchas instituciones en los planos nacional e internacional.

Formamos parte la plataforma E-Twinning que nos permite abrir nuestra escuela a nuevas experiencias en el ámbito nacional y europeo, compartir proyectos en red y aumentar las posibilidades educativas del centro. Pero sobre todo nos ha permitido avanzar hacia la concepción de una escuela que aprende fruto de la interacción con otras instituciones en la nueva organización en red.

Además, el centro cuenta con un blog escolar, www.cplafilawordpress.com, desarrollado para mejorar la comunicación de la

comunidad educativa pero sobre todo ser un apoyo educativo para las familias y los alumnos. Por ello, se representan todas las aulas del centro y en ellas los tutores y especialistas publicarán la información de interés para su grupo, enlaces a artículos, videos, actividades y webs de interés que aumentarán el abanico de actividades lúdicas, refuerzo y ampliación.

El curso 14/15 se iniciará el proyecto “aula virtual” de comunicación y lenguaje desarrollado por un grupo padres comprometidos que de forma altruista han dedicado su tiempo y esfuerzo a favorecer nuevas formas de atención educativa. Esta iniciativa surge de integrar las competencias de las familias en la vida del centro y permitirá a los padres, a las profesionales del aula específica y a los maestros de las aulas ordinarias, donde se lleva a cabo la inclusión, compartir todos los recursos e impresiones que garanticen una acción conjunta y coordinada. Posteriormente, el proyecto pretende introducir las diferentes unidades específicas de la provincia para poder compartir recursos y experiencias entre los profesionales y las familias generando una respuesta más ajustada a sus necesidades.

En el plano Organizativo:

El centro cuenta con un Coordinador TIC designado por el director que ejerce las siguientes tareas: coordinar y optimizar el uso de las TIC en el centro, dinamizar su integración curricular y actuar como interlocutor con el Centro de Soporte y Asistencia Informática (SAI).

Además, se creó la Comisión de tecnologías de la información y la comunicación: formado por el coordinador TIC, un representante de cada ciclo de primaria e infantil y un representante del AMPA. Se encargan del blog escolar, su actualización y publicación de la información de centro con el fin de mejorar la imagen de la escuela dando a conocer las diferentes actuaciones y actividades así como abrir un espacio para la comunicación de toda la comunidad educativa a través del foro. Y, son los encargados de orientar y apoyar a los equipos docentes en la creación de actividades de Enseñanza/Aprendizaje así como acercar las novedades y experiencias de otros centros que facilita entre otros el centro de formación docente de la Comunidad Valenciana.

En la Gestión de centro:

Desde la consellería de educación se ha implantó en 2005 el sistema de gestión de centros ITACA que permite registrar todos los datos del centro y mantener un contacto más directo y en tiempo real con la inspección educativa lo que mejora el funcionamiento del centro.

Con la finalidad de mejorar la gestión del trabajo en equipo desde la dirección se ha impulsado un conjunto de elementos para facilitar el desarrollo del proyecto de innovación y paliar la rigidez de horarios que plantea la normativa vigente. Para ello, utilizamos diferentes sistemas que tienen en común la conexión, actualización y movilidad. Entre ellos cabe destacar correo electrónico, Dropbox y Evernote que se han convertido en fundamentales para poder optimizar el tiempo y realizar la integración curricular de las competencias básicas fuera del horario lectivo.

c) Formación docente:

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son una pieza fundamental para producir el cambio metodológico que lleve a conseguir el objetivo de mejora de la calidad educativa. Por ello, la innovación tecnológica se ha convertido en una de las principales líneas estratégicas que han llevado a destinar una parte importante del presupuesto económico a completar la dotación de las aulas y el centro.

El plan anual de formación en los últimos cursos escolares atendiendo a las necesidades detectadas se ha centrado en el desarrollo de cursos y grupos de trabajo para la integración de las nuevas tecnologías en el proceso de Enseñanza/Aprendizaje y en el proyecto de innovación “Itinerario de Formación para la programación y evaluación por competencias”.

La formación se ha desarrollado inicialmente en la alfabetización digital del profesorado formado inicialmente en lo analógico, posteriormente en el conocimiento tecnológico (PDI, libros digitales e Internet) y actualmente en los cambios de la enseñanza con el uso de las nuevas tecnologías (creación de actividades refuerzo Jclick y Webquest evaluación/autoevaluación conocimientos). En este sentido aún nos queda un largo camino por recorrer para hacer un uso eficaz de las tecnologías por las que hemos apostado.

Para el cursos 2014/15 la dirección de la formación de los docentes se orientará hacia el desarrollo del conocimiento técnico-pedagógico (Mishra & Koehler, 2006) que permita la optimización de los recursos tecnológicos adquiridos favoreciendo la integración de las tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje generando planteamientos educativos acordes a las necesidades y motivaciones del alumnado. En este sentido, uno de nuestros proyectos de innovación previstos es la sustitución de libros de textos por tabletas digitales que iniciaremos de forma inicial en 5º de Primaria el curso 2015/16.

8.4. Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc

a) Servicio de comedor escolar.

Es un servicio complementario gestionado por el centro a través de la figura del director, la encargada de comedor y la comisión de comedor, constituida en el consejo escolar donde están representados los sector de la comunidad escolar. El comedor ofrece un servicio de catering que se inauguró en el centro en 1997 para 90 comensales y actualmente ofrece servicio a más de 200.

El servicio de comedor se desarrolla a través de la contratación de una empresa externa que se ocupa del catering y del personal. Tras la realizar la memoria del curso 13/14 la comisión de comedor ha decidido contratar la empresa SERUNION dada la calidad de su servicio y la proximidad de su propuesta educativa con los valores del centro.

El precio del menú teniendo en cuenta el servicio de 8 monitores y 2 pinches es actualmente 4,25 euros existiendo una media de comensales de Octubre a Mayo de 220 alumnos que disminuyen considerablemente los meses de Junio y Septiembre al ser jornada continua. Esto supone un presupuesto aproximado anual de 111.325,40 euros.

De los 220 comensales el 65% reciben beca para el servicio de comedor de entre el 70% y el 100% de la cuantía total dada la situación socioeconómica que presentan las familias. Además, el ayuntamiento con la colaboración de servicios sociales organiza el comedor social los meses de Julio y Agosto que permite ayudar a más de 50 familias del barrio.

El servicio de comedor desarrolla un proyecto educativo que continua la línea pedagógica del centro por lo que introducirá algunas modificaciones teniendo en cuenta el enfoque por competencias.

b) Servicio de transporte escolar.

El municipio de Alfafar cuenta con un autobús escolar gratuito con 50 plazas que garantiza el acceso a los centros públicos a los alumnos teniendo en cuenta diferentes criterios: la distancia superior a 1,5 Km, dificultades de movilidad o situaciones de riesgo. Este servicio es gestionado por la concejalía de Educación del ayuntamiento tras remitirles las solicitudes familiares presentadas en la escuela.

c) Actividades complementarias y extraescolares.

Las actividades complementarias y extraescolares realizadas fuera del horario lectivo suponen una alternativa educativa al alumnado en su tiempo de ocio que en contextos socioculturales como el nuestro aproximan a través del deporte, la música o el refuerzo educativo a un modelo positivo que contribuye de manera clave a su desarrollo integral.

En los últimos años la actividad en el centro ha sido muy reducida dada la falta de convenios municipales para subvencionar su práctica. Por lo que nos planteamos otras alternativas dados los pocos recursos de nuestro alumnado. De aquí surgió un acuerdo con la universidad de Valencia y la conserjería de educación a través del cual el alumnado desarrolla sus prácticas en el centro a través de la oferta de actividades deportivas y musicales para los niños y niñas del centro.

El enfoque por competencias nos ha permitido enlazar las actividades extraescolares en las programaciones didácticas a través de diferentes tareas significativas como los torneos de ajedrez, baloncesto, el concurso de poesía y dibujo, etc. Es por ello, que el centro mantiene un contacto directo con la escuela de música, las escuelas deportivas de Alfafar y los servicios sociales integrando en la programación general anual actividades significativas conjuntas dentro y fuera del centro.

9. Gestión de la comunicación

9.1. Plan de comunicación: Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el marketing

En una sociedad marcada por la globalización y la transformación continua que ejercen las nuevas tecnologías, la comunicación se ha convertido en un instrumento fundamental en la transformación de las organizaciones educativas. La materialización del proyecto educativo de nuestra escuela depende en gran parte de una buena comunicación que requiere, más allá de una mera transmisión de información, implantar una verdadera estrategia de comunicación interna y externa.

Hasta el momento la ubicación del centro en la periferia del municipio próximo al polígono comercial y las viviendas de protección social destinadas en los años 90 a integrar a la población de etnia gitana y en situación de exclusión social en Alfafar junto con la antigüedad de las instalaciones y algunos episodios desafortunados al comienzo del periodo de crisis ha generado una imagen externa de centro asociada a alumnado conflictivo, con pocos recursos, antiguas instalaciones y peyorativo respecto a los centros concertados cercanos. Una imagen muy lejos de la realidad en un centro multicultural que ofrece una respuesta inclusiva y adaptada a todo el alumnado en base a una convivencia excelente, en constante renovación en todos los ámbitos, con el mayor y más preparado personal para ofrecer una respuesta individualizada y que en los últimos años ha realizado una inversión tecnológica que nos sitúa como el primer centro en cuanto a recursos del municipio se refiere.

Se cumple la premisa “somos lo que dicen que somos” lo que supone tomar medidas parar revertir esta situación que está afectando a la escuela tal como refleja la progresiva caída de la matrícula una vez el alumnado fundamentalmente inmigrante está regresando a sus países de origen dada la precaria situación laboral.

“La finalidad de la escuela es la transmisión de un mundo y la promoción de las identidades personales” (Hannah Arendt, 1972)

Por ello, la necesidad de generar un plan de comunicación en el centro educativo se convierte en una línea estratégica fundamental en el colegio “La Fila” que permita revertir esta situación y generar en la sociedad una imagen acorde a los valores y fortalezas que mejoren el posicionamiento de nuestra institución escolar.

El plan de comunicación del colegio público “La Fila” pretende impulsar y apoyar los objetivos estratégicos del centro y la visión de la escuela a medio y largo plazo según las prioridades establecidas generando una imagen del centro que proyecte la realidad interna que nos permita ser una escuela de referencia.

Desde la convicción de las ventajas que supone esta herramienta para delimitar cómo deben llevarse a cabo los procesos de comunicación interna y externa, y efectuado el diagnóstico, hemos establecidos unos objetivos comunes que alcanzar centrados en el aumento de la participación familiar, la mejora de la imagen y posicionamiento del centro junto con la mayor difusión posible de nuestras fortalezas situadas en los proyectos de innovación, nuevas tecnologías y proyectos plurilingües que se desarrollan actualmente. Donde las familias y entorno son los públicos a los que se dirige la comunicación, los mensajes y, sobre todo, las acciones

concretas que se van a llevar a cabo dentro de un calendario estratégicamente establecido. Finalmente, dentro del plan de comunicación se establecerán los indicadores de control y la evaluación final que nos permitan seguir mejorando.

Centrándonos en la comunicación externa del centro, se dirige fundamentalmente a interlocutores como la administración en sus diferentes niveles (inspección educativa, dirección territorial, conserjería de educación, CEFIRE y otras conserjerías), a la gestión del transporte escolar, empresa de comedor, proveedores (libros, limpieza, mantenimiento, alimentación,...), la sociedad en general (ayuntamiento, asociaciones del barrio, actividades extraescolares, escuelas deportivas y musicales, actividades con centros educativos, Universidades, etc), y a la representación del centro en diferentes eventos (actos oficiales, cursar invitaciones al alcalde, concejal u otros directores, felicitaciones, etc). Todas ellas con contenidos bastante variados: desde programación general anual, memoria anual, informes, encuestas, solicitudes participación en proyectos de innovación y formación, recursos y horarios, comunicar la oferta educativa con el objetivo de captar nuevos alumnos, compartir experiencias educativas, representación del centro,... Pero, con una idea común la promoción y mejora del centro escolar.

Para ello, hemos establecido de forma combinada diferentes canales como los orales (entrevistas, reuniones, exposiciones,...), escritos (solicitudes, trípticos, circulares, informes, certificaciones,...), telefónicos y los generados a través de las herramientas 2.0 que son un importante elemento para dar a conocer la escuela creando un nuevo entorno comunicativa para mejorar la relación con el público cuidando especialmente los aspectos éticos y estéticos.

En este sentido, la escuela ha realizado una importante apuesta el último curso escolar consciente de la transformación de la comunicación para llegar al público potencial y crear una imagen positiva. Así cabe destacar:

- a) La elaboración del blog escolar del centro que permite dar a conocer los valores, prioridades, objetivos y proyectos de nuestra escuela, la participación en la plataforma Etwinning que nos sitúa en el ámbito educativo nacional y nos permitirá participar en proyectos europeos, y la creación del aula virtual de comunicación y lenguaje que nos sitúa como un centro de referencia en la inclusión educativa.
- b) Consideramos que la renovación pedagógica en la escuela debía ir más allá y materializarse en la imagen por lo que creamos el nuevo logotipo del colegio a

través de un concurso donde participó toda la comunidad educativa. El resultado se puede observar en cada una de estas páginas.

- c) Además, durante este curso escolar dado el descenso de la natalidad en los últimos años en el municipio junto la creación de nuevos centros en los municipios limítrofes surgió, desde el consejo escolar municipal en colaboración con el Ayuntamiento, la idea de promocionar los centros escolares de Alfafar. Para ello, hemos creado la Marca “Escuelas de calidad en Alfafar” que reúne a todas las escuelas del municipio en una campaña para difundir las propuestas educativas del municipio. Para ello, se desarrollaron diferentes vías de actuación que combinaban las tecnologías 2.0 (web del ayuntamiento y los centros, videos con referentes del municipio,...), revista municipal, carteles, circulares a los alumnos en vías de matriculación, bando municipal y jornadas de puertas abiertas en los centros.
- d) El coordinador de nuevas tecnologías cobra un papel determinante en la comunicación externa ya que asume la función de “community manager”, con un horario habilitado para ello, ya que consideramos esencial la actualización diaria del blog escolar para transmitir una imagen actualizada de la vida del centro al exterior. El blog permite comunicar al entorno el trabajo y experiencias del alumnado y publicitar los proyectos en los que está participando los docentes para mejorar la calidad educativa. De esta forma hemos publicitaremos el proyecto de innovación “Itinerario para programar por competencias” estableciendo enlaces con pequeños videos en youtube y artículos vinculados.
- e) Las jornadas de puertas abiertas en las que los futuros alumnos y sus familias pueden conocer in situ el centro en todos sus niveles con actividades como la bienvenida con un pequeño almuerzo y presentación de la escuela por parte de la dirección hasta profundizar en los ámbitos pedagógicos o utilizar los recursos tecnológicos con los que aprenderán sus hijos.

En definitiva, las nuevas actuaciones centradas en la comunicación externa permiten ver el centro desde nuevas perspectivas aportando un paso más que contribuya a abrir y conocer la escuela al entorno convirtiéndonos en una alternativa de éxito para la escolarización de los niños y niñas de Alfafar. Así nos planteamos como meta aumentar la matrícula en un 10% anualmente.

9.2. Aspectos relativos comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc

Los intercambios de información entre los miembros de la comunidad educativa combinan dentro de la organización escolar estructuras formales e informales que permiten que la información fluya entre sus integrantes favoreciendo el desarrollo de la vida en el centro.

En este sentido, la comunicación interna resulta particularmente útil cuando se trata de informar sobre aspectos organizativos, nueva normativa, cambios pedagógicos, aspectos legales, procesos participativos, evaluaciones, calendarios, estadísticas o noticias de todo tipo. Esta se realiza dentro de la comunidad a través de diferentes canales teniendo en cuenta los destinatarios:

- a) Integrantes de las estructuras organizativas del centro (interlocutores colegiados y unipersonales). La comunicación se desarrolla a través de circular que detalla el lugar, fecha, orden del día y material adjunto de la reunión, se complementa con el correo electrónico y queda planificada a través del calendario de reuniones de las estructuras organizativas del centro aprobadas en la programación general anual. En las reuniones el secretario de cada organización levanta acta estableciendo los temas tratado y acuerdos establecidos. La comunicación combina diversas direcciones descendente, ascendente y horizontal para poder optimizar el desarrollo del trabajo de los diferentes equipos del centro en función de la estructura jerárquica establecida o de las diferentes comisiones de centro como es el caso de la comisión de competencias.
- b) Comunidad en general: tablones de anuncios ubicados dentro y fuera del centro, circulares, asambleas, correo electrónico, cartas o notas a los padres, uso de agendas, reuniones, etc. Que este curso se complementarán con el blog escolar del centro donde se publica información general semanalmente y la página web del ayuntamiento donde se publica información referente a la actividad y programas de los centros del municipio. Y, el “buzón de sugerencias” en el que los diversos sectores de la comunidad puedan expresar libremente sus inquietudes, felicitaciones, críticas y propuestas que sirvan de estímulo para la mejora continua del centro.
- c) Con el alumnado y las familias: con el alumnado fundamentalmente la comunicación es verbal, en mayor medida, y escrita a través del uso de la agenda en el día a día que se complementa con el contacto telefónico para contactar con las familias de forma más urgente y el correo electrónico. En nuestro caso

también hacemos uso del correo certificado ya que en ocasiones nos resulta muy complejo localizar a los padres de algunos menores. El contacto directo se realiza mediante las reuniones grupales de forma trimestral y las entrevistas individuales. En este sentido, nos hemos propuesto como objetivo la realización de al menos una reunión individual tutor/ alumno y familia por trimestre de la que se levantará acta con el fin de mejorar la satisfacción y compromiso de la misma.

En el desarrollo de la programación por competencia la comunicación con las familias supone un línea de trabajo esencial para su inclusión, desde el ámbito familiar, convirtiendo a los padres de forma consciente en formadores de las competencias de sus hijos. A tal efecto y con el impulso de otros centros participantes en el proyecto de formación se iniciará la aplicación de la guía competencias básicas y familias en el centro. Para ello, se llevará a cabo una reunión inicial al principio de curso con las familias en la cual se tratarán los siguientes temas:

- Presentación del significado de Competencia Básica y su importancia escolar y formativa.
- Análisis y explicación de las 7 Competencias Básicas.
- Entrega y explicación de la guía para trabajar las 7 Competencias Básicas a través de tareas cotidianas desde el ámbito familiar.
- Encuesta final para su valoración.

La comunicación es uno de los motores que permitirán material la transformación del centro y el adecuado desarrollo del proyecto de innovación en el que estamos inmersos.

“La comunicación interna en el centro escolar es en gran medida el reflejo del director. Solo se comunica bien lo que se ama o respeta.” (Wojcikowska, 2008)

La capacidad comunicativa de los directivos se convierte en una competencia clave para el buen funcionamiento de la organización escolar. En este sentido, el desarrollo del proyecto de innovación programar y evaluar por competencias ha supuesto la revisión de los procesos comunicativos que estaban instaurados en el centro atendiendo al papel protagonista que cobra la comunicación en la consecución de nuestras metas. La comunicación representa un apoyo indispensable para la consecución de los objetivos del centro público “La Fila” y, por tanto, uno de los retos fundamentales de la dirección se centrará en coordinar la acción comunicativa.

El cometido principal de cualquier entorno escolar supone la comunicación de un currículum a través del intercambio y transacciones de símbolos a través de múltiples formas. El proceso de comunicación para la integración de las competencias en el currículum escolar nos llevará a incidir como directores en las tres grandes funciones de la acción comunicativa (María Teresa González (págs. 113 y ss.) que garanticen el éxito de un proyecto a largo plazo:

- a) Producción de las tareas, regulación y control. En este caso la función directiva se centrará en motivar y copilotar el proyecto de innovación delegando en la comisión de competencias y la comisión de coordinación pedagógica que llevarán a cabo el desarrollo de los diferentes niveles del proyecto con un mensaje unificado en el valor que supondrá para la mejora del centro.
- b) Cambio y mejora. La comunicación cumple un papel clave ya que la comunidad educativa debe estar suficientemente informada del cambio que se inicia, la necesidad del mismo y los beneficios que nos va a reportar a corto y largo plazo. La función comunicativa es determinante y pasa por asumir un mismo mensaje y desarrollarlo a través de los canales destacados en los momentos más adecuados. Para ello, la comisión de competencias con el respaldo del equipo directivo ejercerán la función de movilizadores clarificando los pasos en el desarrollo y formación del currículum integrado, visualizarán en todo momento la oportunidad del cambio y los beneficios para la comunidad educativa de forma que se persuada desde una perspectiva emocional a los integrantes del claustro y se puedan vencer progresivamente las resistencias que pueden surgir a lo largo del proceso.
- c) Socialización y convivencia. Como directores debemos cuidarlas especialmente de forma que se desarrolle un clima adecuado para el trabajo en equipo y que generé progresivamente una verdadera cultura colaborativa. Un proyecto de innovación supone un añadido a la función docente y que por tanto debe ser asumido desde la convicción y compromiso personal con una idea compartida para que tenga realmente tenga el éxito que buscamos. Por ello, nuestra función es la de facilitar un clima positivo en la organización escolar para lo que hemos realizado entre otras actividades actos lúdicos y culturales como las jornadas de senderismo en la sierra calderona, debates, mesas redondas, presentación de libros, creación de un tablón para compartir ideas “Teje tu pensamiento”, participación en los torneos de baloncesto con el alumnado creando un equipo de profesores, etc. con el fin de aumentar la cohesión y la satisfacción de la comunidad.

La sociedad del conocimiento ha supuesto que los individuos nos enfrentamos a una cantidad ilimitada de información recibiendo alrededor de 3000 impactos publicitarios diarios lo que ha provocado progresivamente una alarmante inhibición de la capacidad de atención que impide que podamos asimilar la información. Esta situación la vivimos a diario ya que en muchos casos los medios que hemos enumerado (notas, circulares, tablón de anuncios,...) no llegan a cumplir su labor informativa lo que se refleja en un porcentaje de familias que acaban en la secretaría del centro con preguntas que ya se han respondido previamente a través de los canales informativos del centro.

Esta situación junto con la necesidad de estructurar la información interna y mejorar posicionamiento del centro nos ha llevado a plantear como una de las líneas estratégicas el desarrollo de un plan de comunicación a través del cual se incida en la importancia de la participación y de la implicación de la comunidad educativa.

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

El AMPA ha pasado a convertirse en un elemento fundamental para el cambio de nuestra escuela produciéndose una mejora en la calidad del proceso comunicativo. El flujo de información es continuo tanto en el plano formal ya que son un órgano de participación como se observa en el organigrama de centro a través de los diferentes canales señalados (circulares, notificaciones, solicitudes, notas informativas, proyecto de actividades, memoria, reuniones, participación en la asamblea...etc.) como sobre todo informal (reuniones, conversaciones, foros, *facebook*, blog escolar,...). La comunicación es bidireccional, fluida y respetuosa establecida entre la presidenta e integrantes del AMPA con la dirección y equipo docente del centro favoreciendo la participación activa y el compromiso por desarrollar un proyecto educativo común.

El AMPA, además de ser el órgano de participación y representación familiar en el centro, es un espacio de comunicación en el centro que informa, orienta y canaliza la participación de las familias a lo largo del curso escolar a través de un horario de atención desarrollado semanalmente de 9,30 a 10,30 horas los Lunes, Miércoles y Viernes. Este espacio se complementa con el uso de las redes sociales especialmente a través del *facebook* del AMPA y con el blog escolar del centro donde están presentes.

Las actuaciones del AMPA complementan la acción docente permitiendo el desarrollo integral del alumnado. Por ello, su participación a través del desarrollo de actividades o la colaboración en diferentes momentos es fundamental.

La gestión y coordinación con la AMPA del ámbito comunicativo se convierte en una dirección esencial para cumplir el plan de comunicación. Por ello, es imprescindible que participen de los objetivos comunes establecidos centrados en el aumento de la participación familiar, el posicionamiento del centro y la transmisión de una imagen centrada en nuestras fortalezas. Centrarnos en las familias y entorno como los públicos a los que se dirige nuestro mensaje y fijar las acciones concretas que vamos a llevar a cabo conjuntamente. Finalmente, dentro del plan de comunicación se establecerán unos indicadores de evaluación que nos permitan medir el grado de satisfacción de las familias para mejorar la calidad.

En este sentido, hemos fijado un calendario de reuniones trimestral que previo orden del día nos ayudan a mejorar los vínculos y aumentar las vías de participación con las familias. Además, con el fin de unificar el mensaje a las familias en relación a las líneas estratégicas del centro y el desarrollo del proyecto de innovación “Programa y evaluar por competencias” la primera reunión del curso se centrará en informar y clarificar los objetivos que perseguimos, los beneficios para el centro y la implicación necesaria para hacerlo efectivo. De esta forma, este mensaje debe impregnar las acciones comunicativas de la AMPA hacia las familias y el entorno de la comunidad. Entre las que cabe destacar:

- a) Charlas informativas, especialmente a principio de curso, en las que se orienta a los padres y madres, darles a conocer la estructura organizativa y el régimen de funcionamiento del Centro y de la AMPA.
- b) Participación en las jornadas de puertas abiertas.
- c) Organización de actividades complementarias y extraescolares.
- d) Escuela de Padres y Madres, asambleas, charlas y mesas redondas.
- e) Información a través del boletín informativo de la AMPA que se hará llegar a todos los socios y se publicará en el blog escolar.
- f) Coordinación con AMPAs de otros centros para llevar a cabo actividades culturales y deportivas como “Olimpiadas deportivas”.
- g) Promover la participación de los padres y madres en las elecciones a consejos escolares y su implicación en las asambleas y diversas actividades organizadas por la AMPA.

10. Gestión económica del centro

10.1. Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista

Los centros educativos tienen autonomía de organización y de gestión para elaborar, aprobar y ejecutar los proyectos de gestión que permitan desarrollar y alcanzar los objetivos de su función educativa.

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación en su Título V desarrolla la participación, autonomía y gestión de los centros educativos. En el capítulo II, artículo 120, concreta:

1. Los centros dispondrán de autonomía pedagógica, de organización y de gestión en el marco de la legislación vigente y en los términos recogidos en la presente Ley y en las normas que la desarrolle.
2. Los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
3. Las Administraciones educativas favorecerán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados.

Cómo centro público las normas de gestión económica establecidas por la Consellería de Educación de la Comunidad Valenciana nos limitan a la elaboración anual del presupuesto inicial con los ingresos/gastos y el balance económico.

El centro “La Fila” es un centro público que depende de la consellería de educación, cultura y deporte de la comunidad valenciana encargada de subvencionar su funcionamiento a efectos educativos garantizando una educación gratuita y para todos. En cuanto a las instalaciones son propiedad del ayuntamiento del municipio de Alfafar que se encarga de su mantenimiento, de las labores de limpieza y conserjería.

Esta naturaleza limita los aspectos económicos ya que como centro educativo únicamente gestionamos los gastos de funcionamiento del centro y del comedor cuyos ingresos viene establecido en relación al número de unidades y comensales becados. A lo que se suma las subvenciones por el desarrollo de proyectos de formación e innovación. Y, la subvención del ayuntamiento destinada al AMPA y al comedor escolar. De esta forma el presupuesto del centro no contempla ningún tipo

de existencias, productos financieros o deudas contraídas con proveedores dadas nuestras características.

Nuestra labor como directores se centra en gestionar adecuadamente los gastos de funcionamiento para que los proyectos el centro no sufran ninguna paralización y pueda cumplir sus objetivos para garantizar la mejora de la calidad educativa. Por ello, debemos hacer una distribución de los ingresos adecuada teniendo en cuenta las líneas estratégicas y prioridades educativas que se han centrado en las nuevas tecnologías, en la formación para su desarrollo, el proyecto de innovación programación por competencias y los diferentes proyectos de las comisiones del centro.

En los siguientes apartados se presenta la proyección de tesorería, presupuesto inicial, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias desde una perspectiva normal.

Siendo conscientes que desde una perspectiva pesimista el proyecto de gestión contemplaría los posibles retrasos, disminución en los ingresos o subvenciones (gasto de funcionamiento y servicio de comedor), imprevistos con un alto coste económico o disminución de la matrícula. Por lo que la proyección de tesorería y presupuesto contemplaría las reservas acumuladas para no paralizar los proyectos a corto plazo y la priorización de los más relevantes en relación a nuestros valores y objetivos.

Pondríamos en marcha un convenio con las empresas contratadas de comedor, servicios y suministro para la ampliación del pago con carácter trimestral, en algunos casos, de forma que evitemos números negativos. En este sentido se tendrá en cuenta trabajar con empresas con solvencia suficiente para afrontar sin problemas esta situación evitando el riesgo de paralizar el servicio que ofrecemos.

Por otro lado, desde una perspectiva optimista, el proyecto de gestión contemplará el aumento de ingresos, subvenciones, reducción de imprevistos, disminución de gastos o aumento de matrícula. De esta forma podemos incrementar los recursos económicos que permitan conseguir los objetivos propuestos en nuestras líneas estrategias y avanzar los proyectos futuros apostando por nuevos procesos de formación, materializar la programación por competencias e integración completa de las nuevas tecnologías a través de la adquisición y uso de las tablets en las aulas. Además, nos permitirá subvencionar parcialmente las actividades complementarias y extraescolares garantizando la igualdad de oportunidades del alumnado a través de una oferta de calidad dentro y fuera del horario lectivo.

10.2. Proyección de tesorería y presupuesto inicial

Gráfico.9. Tabla proyección tesorería/presupuesto inicial perspectiva normal (Elaboración propia).

Gráfico.10. Tabla proyección tesorería/presupuesto inicial perspectiva pesimista (Elaboración propia)

Gráfico.11. Tabla proyección tesorería/presupuesto inicial perspectiva optimista (Elaboración propia)

PROY. TESORERÍA/ PRESUP	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO		
GASTOS														
GASTOS MATERIAL PEDAGÓGIC	DEPORTIVO	300	50	50	50	1000	50	50	50	50	50	50		
	BIBLIOTECA	400							250					
	MAT. TIC	2000			2000			2000						
	ADQUISICION	1450		345		200	465		250	1000		350		
REPARAC. Y CONSERV.	EDIF. Y MANT.				5550				5000				6000	
	MOBILIARIO			685					765	350				
SERV. PROF	FORMACIÓN	450			2000					2000	450			
GAST.FINAN.	INTERESES													
SUMINISTRO	COMUNIC	190	185	220	215	160	185	195	220	145	155	120	130	
	MAT. OFICINA	550	625	480	370	605	540	250	450	500	300	50	50	
SERVICIOS	COMEDOR	10500	12300	12300	12300	12300	12300	12300	12300	12300	10500	0	0	
PUBLICIDAD										1500				
GASTOS DE PERSONAL	NÓMINAS	51000	51000	51000	85000	51000	51000	51000	51000	51000	85000	51000	51000	
	SEG. SOCIAL	13600	13600	13600	20400	13600	13600	13600	13600	13600	20400	13600	13600	
TOTAL EUROS		80440	77760	78680	127885	78865	78140	79395	83885	82445	116855	65170	70830	1020350
INGRESOS														
APORTACION CONSERJERIA	NÓMINAS	64600	64600	64600	105400	64600	64600	64600	64600	64600	105400	64600	64600	
	GASTOS.FUN.	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	
SUBVENCIÓN	FORMACIÓN				2000					2000				
CONVENIOS	AYTO.COMED.	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075	1075			
OTROS SERVICIOS	COMEDOR	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000				
	COMENSALES	4000	5050	5050	5050	5050	5050	5050	5050	5050	4000			
TOTAL EUROS		79375	80425	80425	123225	80425	80425	80425	80425	82425	120175	66300	66300	1020350
INGRESOS – GASTOS		-1065	2665	1745	-4660	1560	2285	1030	-3460	-20	3320	1130	-4530	0
ACUMULADO														
INVERSIONES(DESGLOSAR)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL ING-GAST-INV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

10.3. Cuenta de resultados proyectados (3 primeros años).

La cuenta de pérdidas y ganancias muestra el resultado del ejercicio obtenido por el C.P. La Fila, atendiendo a las tres posibles perspectivas e incorporando los ingresos obtenidos y los gastos. En las siguientes tablas se puede observar la composición y la naturaleza de los ingresos y gastos, así como la existencia de una igualdad y, por tanto, un equilibrio presupuestario siendo nuestros resultados de explotación, financiero, operaciones continuadas y resultado del ejercicio iguales a cero. Los siguientes años proyectados reflejan un equilibrio presupuestario ya que como entidad pública no tenemos ánimo de lucro sino el deber de ofrecer un servicio gratuito y de calidad. La función de la dirección se centrará en distribuir de forma adecuada los ingresos de forma que puedan desarrollarse las líneas estratégicas del centro, anticipar los posibles escenarios económicos y priorizar las partidas presupuestarias que garanticen la consecución de los objetivos de la organización y su viabilidad.

Gráfico.12. Tabla cuenta de resultados proyectados perspectiva normal (Elaboración propia).

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Año 1	Año 2	Año 3
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad (Sueldo+ Funcion.)	872.400	888.156	906.088
1.2 Otros servicios (Comedor escolar: Conserjería + Ayuntam+Comensal)	93.400	127.900	128.400
2. APROVISIONAMIENTOS			
2.1 Consumo de materias primas y otras consumibles			
2.2 Trabajos realizados por otras empresas			
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente			
3.2 Subvenciones de explotación (Subvención formación)	2900	3000	3000
4. GASTOS DE PERSONAL			
4.1 Sueldos y salarios	-680.000	- 691320	-705146
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social)	- 176.800	- 180336	-183.942
4.3 Provisiones			
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación			
b) Servicios de profesionales (Formación docente y publicidad)	- 4400	-4500	-4500
c) Suministros	- 40.950	-40500	-40.000
d) Servicio complementarios (Comedor)	-100.800	-102.400	103.900
5.2 Tributos			
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
5.4 Otros gastos de gestión corriente			
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO ACUMULADO	- 300	-300	-300
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES			
8.1 Deterioro y pérdidas			
8.2 Resultados por enajenaciones			
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0	0	0
9. INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0
10. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0

10.1 Por deudas	0	0	0
10.2 Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2 RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0	0	0
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	0	0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO OPERACIONES CONTINUA	0	0	0
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO	0	0	0
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0	0	0

Gráfico.13. Tabla cuenta de resultados proyectados perspectiva pesimista (Elaboración propia)

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Año 1	Año 2	Año 3
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad (Sueldo+ Funcion.)	877.200	892.956	910.888
1.2 Otros servicios (Comedor escolar: Consejería + Ayuntam+Comensal)	139.150	139.400	139.900
2. APROVISIONAMIENTOS			
2.1 Consumo de materias primas y otras consumibles			
2.2 Trabajos realizados por otras empresas			
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente			
3.2 Subvenciones de explotación (Subvención formación)	4.000	4.100	4.100
4. GASTOS DE PERSONAL			
4.1 Sueldos y salarios	- 680.000	- 691320	-705146
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social)	- 176.800	- 180336	-183.942
4.3 Provisiones			
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación			
b) Servicios de profesionales (Formación docente y publicidad)	- 6.400	-6.500	-6.500
c) Suministros	- 37.750	-37.300	-36.800
d) Servicio complementarios (Comedor)	-119.400	-121.000	-122.500
5.2 Tributos			
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
5.4 Otros gastos de gestión corriente			
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO ACUMULADO	- 300	-300	-300
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES			
8.1 Deterioro y pérdidas			
8.2 Resultados por enajenaciones			
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0	0	0
9. INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0
10. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
10.1 Por deudas	0	0	0
10.2 Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2 RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0	0	0
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	0	0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	0	0	0
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO	0	0	0
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	0	0	0

Gráfico.14. Tabla cuenta de resultados proyectados perspectiva optimista (Elaboración propia)

A) OPERACIONES CONTINUADAS	Año 1	Año 2	Año 3
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS			
1.1 Directamente relacionadas con la actividad (Sueldo+ Funcion.)	877.200	892.956	910.888
1.2 Otros servicios (Comedor escolar: Consejería + Ayuntam+Comensal)	139.150	139.400	139.900
2. APROVISIONAMIENTOS			
2.1 Consumo de materias primas y otras consumibles			
2.2 Trabajos realizados por otras empresas			
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			
3.1 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente			
3.2 Subvenciones de explotación (Subvención formación)	4.000	4.100	4.100
4. GASTOS DE PERSONAL			
4.1 Sueldos y salarios	- 680.000	- 691320	-705146
4.2 Cargas sociales (Seguridad Social)	- 176.800	- 180336	-183.942
4.3 Provisiones			
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
5.1 Servicios exteriores			
a) Reparaciones y conservación			
b) Servicios de profesionales (Formación docente y publicidad)	- 6.400	-6.500	-6.500
c) Suministros	- 37.750	-37.300	-36.800
d) Servicio complementarios (Comedor)	-119.400	-121.000	-122.500
5.2 Tributos			
5.3 Pérdidas y deterioros de provisiones			
5.4 Otros gastos de gestión corriente			
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO ACUMULADO	- 300	-300	-300
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES			
8.1 Deterioro y pérdidas			
8.2 Resultados por enajenaciones			
A.1 RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0	0	0
9. INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0
10. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
10.1 Por deudas	0	0	0
10.2 Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2 RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
A.3 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0	0	0
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	0	0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	0	0	0
A.5 RESULTADO DEL EJERCICIO	0	0	0

10.4. Balance de los tres primeros años

El balance nos va a permitir saber la situación económica y financiera del centro escolar para futuros proyectos y presupuestos. Hemos variado el formato de dos columnas para poder visualizar el presente año y los dos siguientes. En él se refleja el patrimonio del C.P. La Fila al finalizar el ejercicio económico y se realiza un previsión para los dos próximos años. Las masas patrimoniales del balance son: activo, pasivo y

patrimonio neto. Las masas patrimoniales se concentran en el Activo y el patrimonio neto al no poseer ningún tipo de deuda contraída o producto financiero en concepto de pasivo. De esta forma el pasivo es inexistente al no tener obligaciones actuales que requieran desprenderse de activo. El equilibrio es total al no existir obligaciones ya que todo el activo se ha financiado con recursos propios. La estabilidad financiera es máxima lo que nos permite desarrollar nuestros proyectos con total garantía teniendo en cuenta el presupuesto inicial y las reservas del centro.

Desde la perspectiva normal, contemplamos en los próximos cursos un ligero incremento del disponible (caja y bancos) ya que contemplamos un aumento de matrícula y comensales, fundamentalmente los no becados que son los que generan progresivamente un ligero superávit, provocado por la expansión de la zona comercial cercana y la oferta laboral realizada para el municipio. Dado el carácter público de la escuela hemos considerado poco relevante desarrollar el balance desde la perspectiva optimista y pesimista ya que, al no presentar pasivo, la información pierde significatividad al situarse las variaciones exclusivamente en el disponible que aumentará o reducirán respectivamente atendiendo a dichas perspectivas.

Gráfico.15. Tabla Balance “C.P. La Fila” (Elaboración Propia)

	0	1	2
ACTIVO			
Activo no corriente			
Inmovilizado material			
Terrenos y construcciones	15.000	15.000	15.000
Amortización acumulada a 50 años.	- 9.000	- 9.300	- 9.600
Instalaciones técnicas e inmovilizado material	150.000	148.500	147.015
Amortización acumulada del inmovilizado 6años	0	0	0
Activo corriente			
Existencias			
Existencias	0	0	0
Material Escolar	0	0	0
Realizable			
Clientes	0	0	0
Disponible			
Banco c/c	40.000	42.000	44.000
Caja	1450	1.500	1.500
Total Activo	197.450	197.700	197.915
PASIVO + PATRIMONIO NETO			
Patrimonio neto			
Capital	156.000	154.200	152.415
Reservas	41.450	43.500	45.500
Pasivo no corriente (Acreedores no corrientes)			
Préstamos a largo plazo con bancos	0	0	0
Pasivo Corriente (Acreedores corrientes)			
Proveedores	0	0	0
Deudas a corto plazo con bancos	0	0	0
Total pasivo + patrimonio neto	197.450	197.700	197.915

10.5. Valoración de activos y Fuentes de financiación

Gráfico.16. Tabla Activos y Fuentes de financiación. (Elaboración propia)

	0	1	2
ACTIVO			
Activo no corriente			
Inmovilizado material			
Terrenos y construcciones	15.000	15.000	15.000
Amortización acumulada a 50 años.	- 9.000	- 9.300	- 9.600
Instalaciones técnicas y otros inmovilizado material	150.000	148.500	147.015
Amortización acumulada del inmovilizado a 6 años	0	0	0
Activo corriente			
Existencias			
Existencias	0	0	0
Material Escolar	0	0	0
Realizable			
Clientes	0	0	0
Disponible			
Banco c/c	40.000	42.000	44.000
Caja	1450	1.500	1.500
Total Activo	197.450	197.700	197.915

En el gráfico 16 podemos ver la distribución establecida para el activo del centro público “La Fila”. Este recoge los bienes y otros recursos controlados económicamente por el centro resultante de la trayectoria y sucesos, de los que se espera que obtenga beneficios para generar nuevos recursos. El total del activo en nuestro caso se reduce al activo no corriente a través al inmovilizado (instalaciones y material) teniendo en cuenta la amortización acumulada en los últimos 30 años de los edificios más el activo corriente a través del disponible (Banco y caja) ya que no tenemos existencias ni realizables.

10.6. Análisis de ratios fundamentales

El carácter público de la institución, en la que se ha enfocado el presente proyecto, marca el análisis económico y financiero, reduciéndolo enormemente, teniendo en cuenta la naturaleza de las fuentes de ingresos, los gastos y la inexistente financiación. Para analizarlo vamos a tener en cuenta el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

Podemos observar como la actividad económica del centro se centra exclusivamente en los ingresos de la consejería, el ayuntamiento y el superávit que

pueda generar el comedor escolar, que se invierte en la mejora del centro educativo. No tenemos ningún tipo de inversión o producto financiero, si bien es cierto que contamos con unas reservas acumulados de la actividad de los últimos 30 años de 41.000 euros. Dichas reservas suponen un fondo de maniobra que permite afrontar los retrasos en los pagos por parte de la administración que en nuestra comunidad llevo a cerrar algunos comedores escolares y a la quiebra de empresas por las grandes deudas contraídas.

En nuestro caso no existen deudas con proveedores ni acreedores ni se ha utilizado ningún producto financiero dadas las últimas instrucciones por parte de la conserjería respecto a la deuda cero con proveedores.

El tipo de servicio que ofrecemos nos lleva al desarrollo de un equilibrio presupuestario para garantizar la viabilidad de la institución escolar por lo que las ratios que a continuación se presenta ofrecen una información limitada y poco relevante pero que como directores debemos tener en cuenta para afrontar otros posibles escenarios. En el centro en el que se ha contemplado el proyecto no existen deudas contraídas ni a corto ni a largo plazo (pasivo corriente inexistente) y los únicos gastos están centrados en las partidas asociadas a cada equipo de trabajo, proyectos, suministros, adquisición de nuevos materiales y el servicio de comedor escolar ajustados al presupuesto inicial. De ahí que el equilibrio económico, como hemos observado en los gráficos anteriores, es total.

En este sentido, uno de los criterios que tenemos en cuenta cuando contratamos con proveedores y empresa de comedor es la solvencia y la magnitud de la empresa para que puedan hacer frente y asumir posibles retrasos en los pagos por parte de la administración pública que no pongan en riesgo el servicio que ofrecemos. Los pagos se realizan una vez se ha ingresado la cuantía mensual por parte de la conserjería lo que nos permite tener de forma constante una deuda 0. De esta forma contamos con una óptima tesorería que puede hacer frente a los gastos diarios y mensuales.

a) Análisis económico: balance, mediante el fondo de maniobra y las ratios, y nos permitirá analizar los posibles desequilibrios patrimoniales que tiene el centro educativo.

✓ Fondo Maniobra: Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$\text{F.M} = \text{AC} (\text{Existencias} + \text{Realizable} + \text{Disponible}) - \text{PC} (\text{Acreedores o pasivo a corto plazo}) \quad \text{F.M} = \text{AC} (41.450) - (0) = 41.450 \text{ Euros}$$

Esta cuantía constituye el fondo de seguridad que permitirá afrontar los posibles desajustes entre cobros ocasionados por el retraso de la administración y los pagos. Se garantiza el equilibrio financiero.

En cuanto a las Ratios para observar el equilibrio financiero y de garantía frente acreedor y endeudamiento, al no tener acreedores ni endeudamiento ni ningún tipo de producto financiero, estos carecen de sentido. Con carácter general nos autofinanciamos teniendo una óptima tesorería que nos permite hacer frente a los pagos diarios y mensuales.

- ✓ Ratios garantía frente a acreedores y endeudamiento: R. Garantía, Endeudamiento, Calidad de la deuda y Autonomía Financiera. El centro no posee ningún tipo de deuda por lo que no es posible realizar estos cálculos. El centro posee la garantía suficiente frente a acreedores y endeudamiento en un hipotético caso mediante la autofinanciación.
- b) Análisis financiero del centro: mediante el análisis de la rentabilidad económica y financiera nos permitirá calcular el apalancamiento financiero del centro educativo, dicho apalancamiento nos determinará el tipo de financiación a utilizar para desarrollar los distintos proyectos educativos. Dada la finalidad no lucrativa de los centros públicos no orientamos la organización a aumentar la rentabilidad económica y financiera sino en garantizar la viabilidad de la institución atendiendo al equilibrio presupuestario y ofrecer un servicio gratuito de calidad. De esta forma la financiación de los proyectos, en este caso el proyecto de innovación “Programar y evaluar por competencias”, y los previstos a realizar en el futuro se realizarán mediante los ingresos de la administración y el disponible del centro.

11. Conclusiones.

El proyecto de innovación “programación y evaluación por competencias” llevado a cabo en el C.P. La Fila supone un cambio de la escuela en todas sus dimensiones ya que su naturaleza de trabajo interdisciplinar, en base a la reflexión de la funcionalidad del aprendizaje en el contexto del alumno, necesita del compromiso de toda la comunidad educativa. Pero, sobre todo, significa una transformación de la práctica educativa y, en este sentido, requiere de la entusiasta voluntad de los docentes para su éxito.

El cambio en las escuelas a través de prescripciones externas “a golpe de decreto” caracteriza, desgraciadamente, nuestro sistema educativo, pero no supone una transformación del currículum real de los centros. La reforma educativa establece:

“La potenciación del aprendizaje por competencias integradas en los elementos curriculares para propiciar una renovación en la práctica docente y en el proceso de enseñanza/aprendizaje y propone nuevos enfoques en el aprendizaje y evaluación, que han de suponer un importante cambio en las tareas que han de resolver los alumnos y planteamientos metodológicos innovadores” (R.D. 126/2014).

Estas directrices no resultan suficientes para que se produzca un cambio rápido y extensible a todo el profesorado, ya que en realidad, desde una perspectiva descendente y contemplando al docente como un mero ejecutor, las transformaciones son puntuales y aisladas en algunos sectores o miembros de la escuela.

Si bien compartimos las buenas intenciones de la Ley Orgánica de Mejorar de la Calidad Educativa y otras reformas, en el trabajo fin de máster se han presentado las líneas prioritarias para hacer posible el cambio hacia un enfoque por competencias:

- a) Verdadera autonomía asentada en la confianza hacia la dirección de los centros y la responsabilidad del profesorado, que debe ir unida al poder en la toma de decisiones para que realmente los cambios sean posibles. En este sentido, la flexibilidad organizativa, pedagógica y de gestión ha de ser real para responder a las exigencias que surjan en cada institución educativa a lo largo del proceso.
- b) Entender que el enfoque competencial es un cambio a largo plazo donde los centros requieren del tiempo necesario para formar verdaderos equipos de trabajo bajo un compromiso común por el cambio, convencidos de su necesidad y de los beneficios que reportará. Un proceso de formación, diálogo e investigación en la acción para desarrollar un currículum integrado basado en la reflexión del currículum formal,

informal y no formal que se refleje en un planteamiento educativo de alta coherencia.

- c) Revisar el perfil directivo, lo que apunta, dada su influencia en el éxito de los cambios en la escuela, hacia la profesionalización, del mismo modo que en otros sistemas educativos europeos. Reinventar la escuela hace necesario que la dirección del centro, además de la autoridad formal, aúne habilidades comunicativas, capacidades técnicas, entrega total, tolerancia a la incertidumbre, pero sobre todo, el liderazgo necesario para ilusionar, motivar y facilitar a la organización los pasos a seguir hacia el éxito. Un directivo consciente de la delegación de responsabilidades como principal elemento para que un cambio de esta naturaleza sea posible.

El éxito o fracaso de un proyecto de innovación como el presentado depende en gran medida de la capacidad de la dirección para detectar dentro del claustro a los docentes capaces de movilizar a sus compañeros, así como de liderar de forma compartida el proyecto educativo venciendo las resistencias inherentes al cambio.

- d) La formación docente se convierte en un elemento fundamental, por lo que debe estar programada atendiendo a las necesidades del alumnado y a los cambios de la sociedad del conocimiento. Cada centro, en función de sus características, debe optar por la modalidad de formación que responda a sus necesidades. En este caso hemos presentado el trabajo realizado por el grupo Atlántida a través del proyecto COMBAS, que actualmente supone una alternativa pionera a nivel nacional para adquirir las competencias docentes que permitan transformar el modelo educativo de los centros. Por ello, cabe destacar la ayuda indispensable de facilitadores externos que den a conocer experiencias y, con ellas, la seguridad de que si otros las han realizado nosotros también podremos llevarlas a cabo.
- e) Un cambio de concepción de la escuela. Una institución abierta y permeable al entorno social, cultural y familiar donde los planteamientos educativos se enriquecen al contemplar e integrar la realidad del alumno. De esta forma, la programación por competencias rompe con las paredes del aula y los límites físicos del centro, contemplando el barrio, la familia y el contexto como una extensión donde movilizar los conocimientos adquiridos. Además, una escuela en contacto con otras perspectivas e influencias externas que permitan mejorar la calidad educativa.
- f) La comunicación se debe convertir en una línea estratégica esencial para integrar a los diferentes sectores de la comunidad educativa, trasladando un mensaje común que permita implantar la innovación y contribuya a la mejora de la imagen y posicionamiento del centro.

- g) Un organización de centro basada en la participación, que rompa con la concepción del profesor aislado en su aula estableciendo las estructuras organizativas formales e informales necesarias que hagan posible la programación por competencias. De esta forma, unos docentes aprenden de otros, enriqueciendo sus actividades y aumentando la eficacia al unificarse los esfuerzos de todo el profesorado.

El presente trabajo fin de máster ha realizado una revisión dirigida a reinventar la escuela pública “La Fila” profundizando en los ámbitos pedagógicos, de gestión y organización necesarios para implantar la programación y evaluación por competencias. Desde esta perspectiva, planteamos la necesidad de que cada escuela se convierta en un espacio de innovación con la suficiente autonomía para responder a los retos y necesidades de su comunidad escolar. En esta transformación, la dirección de centro cobra un papel esencial asumiendo el liderazgo educativo para renovar el compromiso docente en el desarrollo de un proyecto común. Solo de esta forma podremos contribuir al desarrollo de una escuela del s. XXI que enseña, pero sobre todo que está en continuo aprendizaje atendiendo a los cambios vertiginosos de la sociedad del conocimiento.

“El valor de la educación está en el camino, no en la meta. Lo bueno de la educación está en la experiencia, en el momento, en la alegría de descubrir algo. En la satisfacción de tener una pregunta y poder buscar una respuesta, y no necesariamente en la propia respuesta” (Richard Gerver, 2010)

12. Fuentes consultadas

a) Bibliografía general.

- Antíbí Andre. (2005) La constante macabra o como se ha desmotivado a muchos estudiantes. Editorial El rompecabezas.
- Antúnez, S. (2006). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Horsori.
- Armengol, C. (Coord.). (2002). El trabajo en equipo en los centros educativos. Barcelona: Cisspraxis.
- Blanchard, K (2007). Liderazgo al más alto nivel. Editorial Norma.
- Bolívar, A. y Pereyra, M.A. (2006). El Proyecto DeSeCo sobre la definición y selección de competencias clave. Introducción a la edición española. En Rychen, D.S. y Salganik L.H. (eds.). Las competencias clave para el bienestar personal, social y económico. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe, pp. 1-13.
- Casanova, M. A. (2009). Diseño curricular e innovación educativa. Madrid: Editorial la Muralla S.A.
- Gairín, J., y Darder, P. (2004). Organización y gestión de centros educativos. Valencia: Editorial Praxis.
- Hargreaves, A. (2002). Sustainability of educational change: the role of social geographies. *Journal of Educational Change*, 3: 189-214.
- Jiménez-Fernández, C. (2005). Pedagogía diferencial. Diversidad y equidad. Madrid: Pearson Educación.
- Marchesi, A. y Martínez Arias, R. Escuelas de éxito en España. Sugerencias e interrogantes a partir del informe PISA 2003. En actas XXI semana Monográfica de la educación. Fundación Santillana.
- Malaguzzi, L. La educación infantil en Reggio Emilia. Ed. Octaedro, 2001.
- Moya, J y Luengo, F. La concreción curricular de las competencias básicas: un modelo adaptativo e integrado. Tribuna Abierta (2010).
- Rivas Navarro, M (2000). Innovación educativa. Teoría, procesos y estrategia. Editorial Síntesis.
- Savater, F (1994). El valor de Educar. Barcelona: Editorial Graó.
- Santos Guerra, G (2006). La escuela que aprende. Editorial Morata.
- Rosa María Cardá y Faustino Larrosa (2012) La organización del centro educativo. Manual para maestros.
- Wojcikowska, C. (coord.). (2008). Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones de director. Barcelona: Editorial Graó.

b) Revistas

Acción pedagógica nº 16 2007 pp.48-57. De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias. (Galvis, R)

Aula de innovación educativa. Barcelona. Graó.

nº 161 (mayo) 2007. Las competencias en la educación escolar. (Coll, C)

Cuadernos de pedagogía Madrid, CISS-Praxis. nº 370 (mayo) 2007. Competencias básicas: ¿Qué significa ser competente?

OGE: Organización y gestión educativa Madrid, CISS-Praxis.

nº 2 (marzo) 2009. Aprendizaje por competencias

nº 370 (mayo) 2007. Competencias básicas: ¿Qué significa ser competente?

Periódico Escuela. Suplemento Competencias Básicas.

Revista de currículum y formación del profesorado nº 10 2006. Subiendo el listón: ¿Cómo responde Finlandia al reto de la Educación Secundaria? (Shalberg, P)

Revista Consejo escolar del Estado. Consideraciones del Editorial 2007.

c) Enlaces

CD recopilado por el CPR d'Azuaya (Extremadura). Contiene información de carácter oficial y la recopilación de artículos para el desarrollo de las CC.BB.

<http://www.ince.mec.es/pub/pubintn.htm>

Evaluación basada en competencias. Las pruebas de PISA.

<http://www.juntadeandalucia.es/averroes/~cepc03/competencias/primera.htm>

Portal sobre competencias básicas del CEP Priego Montilla.

d) Vídeos

Entrevista a Richard Gerver. Programa Redes de Eduard Punset.

<http://www.rtve.es/television/20101213/crear-hoy-escuelasmanana/385896.shtml>

La LOE y las Competencias Básicas. Dña. Isabel Monguilot.

<http://www.google.es/search?hl=es&q=competencias+basicas&tbo=vid&tbs=dur%3Al%2Csbd%3A1&tbo=p&source=vgc&num=10>

Competencia y currículo: transformar el currículo para reinventar la escuela. Ángel Pérez Gómez. <http://www.youtube.com/watch?v=XraE9GmUNgU>

Vídeos José Moya y Antoni Zabala sobre integración de las CC.BB. CEP de Granada

<http://www.google.es/search?hl=es&q=moya+competencias&tbo=vid&tbo=p&source>

13. ANEXOS

ANEXO I. Fotos del centro.

Foto.I. Google Earth.



Foto.II. Google Earth.

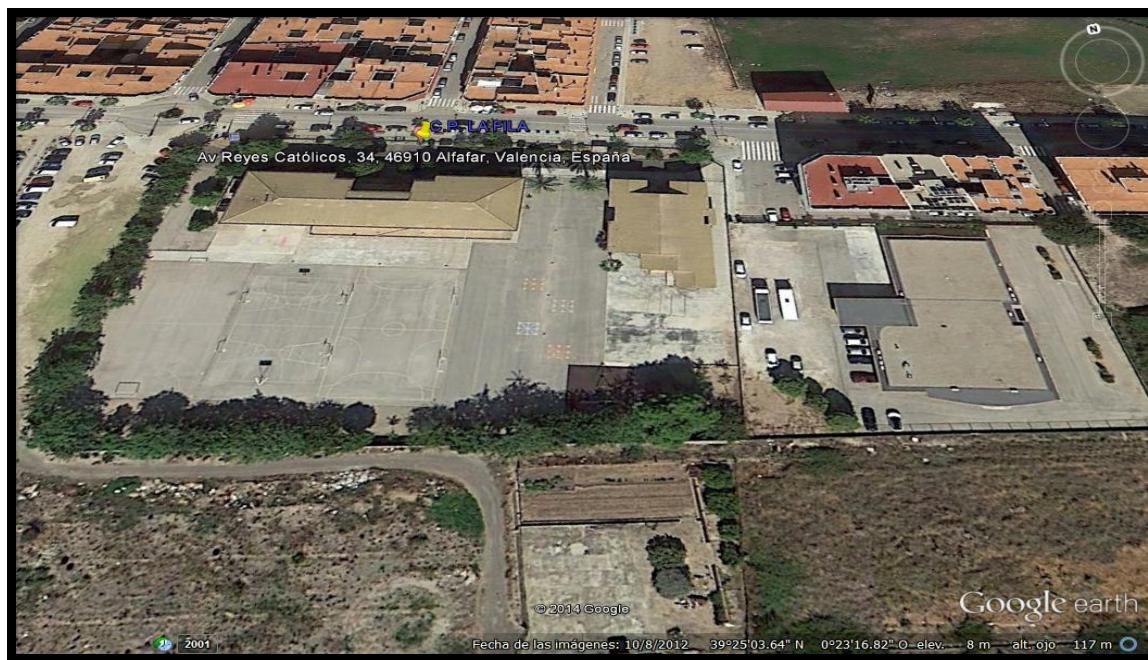
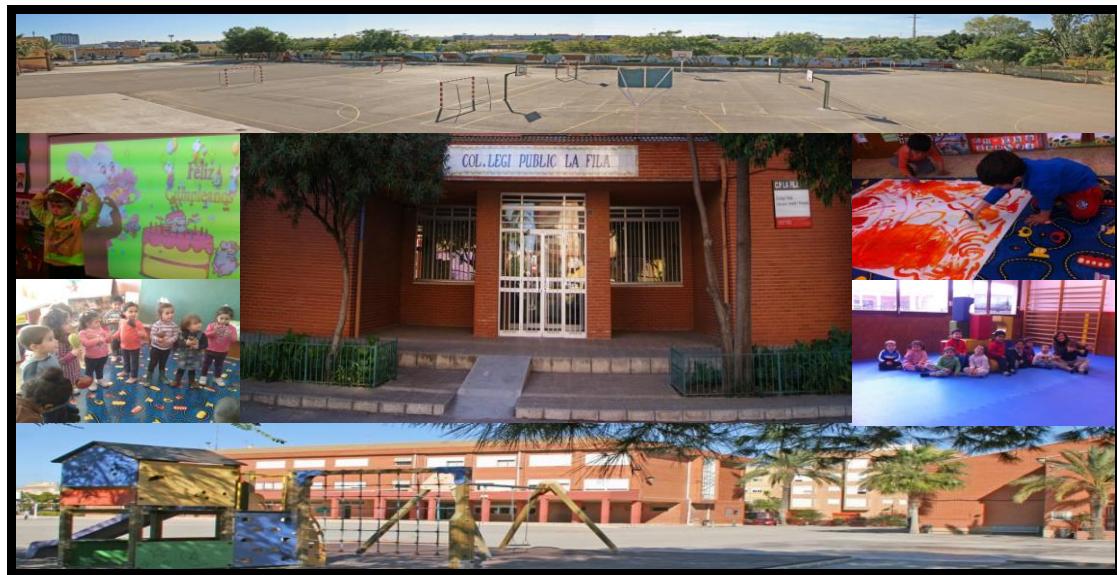


Foto.III. Espacios y actividades de centro.**ANEXO.II. Tecnologías de la información y la comunicación en el centro.****a) Aula Virtual de Comunicación y Lenguaje (lafila.aulacil.org)**
b) Blog escolar (cplafila.wordpress.com)

ANEXO.III. Dinámica de los 6 sombreros (Edward de Bono).

Una vez presentado el proyecto de innovación “Programar y evaluar por competencias” realizamos la siguiente dinámica de grupo con la finalidad de establecer el punto de partida a través de la reflexión de los participantes. Pretendemos recoger las sensaciones iniciales, vencer posibles resistencias y flexibilizar el pensamiento de los integrantes del proyecto.

SEIS SOMBRIEROS PARA PENSAR

Edward de Bono

¿QUÉ INFORMACIÓN NECESITARIAMOS SOBRE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS?

- Conocer en profundidad el marco legislativo que las enmarca.
- La estructura de los contenidos y descriptores de cada competencia.
- Cómo integrar las CCBB en la programación de aula.
- ¿Es aplicable de forma paralela a la línea PIP y PIL?

SI LAS CCBB SE INCORPORAN A LOS DISEÑOS CURRICULARES Y NO TIENEN ÉXITO, ¿QUÉ CONSECUENCIAS NEGATIVAS TENDRÍA PARA LOS CENTROS?

- Únicamente supondría desmotivación y pérdida de tiempo para el profesor.

¿QUÉ SENSACIONES TENEMOS ANTE EL RETO QUE SUPONE LA INCORPORACIÓN DE LAS CCBB A LOS DISEÑOS CURRICULARES?

- Incertidumbre, desafío.
- Duda, inquietud.
- Optimismo ante el cambio personal e institucional que supone.
- Curiosidad.

SI LA INCORPORACIÓN DE LAS CCBB AL DISEÑO CURRICULAR TIENE ÉXITO, ¿QUÉ CAMBIOS POSITIVOS SE PRODUCIRÍAN EN EL CURRÍCULO REAL?

- Trabajariamos sobre un currículo más práctico.
- Mayor autonomía del alumnado.
- Mejor conocimiento de uno mismo.
- Aprendizaje significativo.
- Motivación de todos los agentes del proceso enseñanza/aprendizaje.
- Mayor implicación del alumnado y profesorado en este proceso.
- Satisfacción y crecimiento personal.
- Abriría el camino a que nuestro centro se contextualice en la realidad del entorno y de la localidad.

¿QUÉ PODRIAMOS HACER PARA QUE LA INCORPORACIÓN DE LAS CCBB EN LOS DISEÑOS CURRICULARES MEJORE LOS CURRÍCULOS DEL CENTRO?

- Priorizar y contextualizar las competencias básicas.
- Flexibilizar nuestras programaciones.
- Sensibilizar del cambio y sus ventajas a toda la comunidad educativa.
- Revisar e integrar los materiales curriculares desde esta perspectiva.

¿CÓMO PODRIAMOS CONTROLAR LA ESTRATEGIA Y LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN ENTRE LOS DISEÑOS Y LOS CURRÍCULOS REALES DEL CENTRO PARA QUE EL ÉXITO DE NUESTRA PROPUESTA SEA UNA REALIDAD?

- Reestructurando la agrupación de los docentes y dedicando una temporalización más flexible de nuestro horario para diseñar las UDI.
- Introduciendo los cambios paulatinamente.
- Estableciendo una evaluación continua y permanente.
- Inventariando y programando cuidadosamente la organización de los recursos materiales, temporales y espaciales.

En este caso, el grupo en su totalidad mostró una gran predisposición hacia el proyecto. Las reflexiones fueron muy positivas y su realización fue el punto de inicio para integrar de forma real las competencias en el currículo del centro.

ANEXO IV. Extracto de la Guía Competencias Básicas en el ámbito familiar.**a) Ejemplo de acciones a desarrollar en el ámbito familiar para el desarrollo de la competencia matemática.**

Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología.	<ul style="list-style-type: none">• Contabilizar y establecer relaciones numéricas con aspectos temporales y cronológicos: fecha (día de la semana, mes, año...), edad de todos los miembros de la familia (cuántos años hay de diferencia, ordenar de mayor a menor, de menor a mayor...), fechas de los cumpleaños de toda la familia (cuánto falta para que lleguen...), etc.• Animar a leer, escribir y memorizar números de teléfono importantes.• Leer y expresar la hora en reloj analógico y digital, acostumbrándose a ser puntuales (cuanto falta para que sean las...).• Comparar precios de productos similares en catálogos de mercados, en las visitas a las tiendas y animarles a calcular la diferencia, a realizar la media del precio, la moda y otros valores estadísticos.• Promover el cálculo mental en las situaciones anteriores.• Hacer recados después de elaborar sencillos presupuestos de compra.• Revisar cuentas de la compra. Prever lo que costará la compra de determinados artículos y lo que nos devolverán si pagamos con determinado importe.• Leer el periódico interpretando clasificaciones deportivas (puntos, goles, partidos jugados...), previsiones del tiempo, temperaturas, gráficos y tablas.
---	---

b) Seguimiento y Compromiso Mensual.

Nombre del Alumno:					Mes
Competencia en Comunicación Lingüística	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora
Competencia Matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora
Competencia digital	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora
Aprender a aprender	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora
Competencias sociales y cívicas	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora
Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora
Conciencia y expresiones culturales.	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	Observaciones y propuestas de mejora

c) Carta/Encuesta a las familias.

ENCUESTA FAMILIAR PARA LA VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS EN EL ÁMBITO FAMILIAR

Estimados padres y madres, os pedimos unos minutos de vuestro tiempo para cumplimentar la siguiente encuesta anónima sobre la aplicación de competencias básicas en el ámbito familiar que se ha desarrollado durante el curso. Vuestra opinión servirá para realizar las mejoras oportunas y reorientar nuestra labor como profesores/as y como madres y padres.

Las preguntas se organizan en cuatro bloques y la respuesta se marca con X siguiendo estos criterios:

1: MAL / NADA 2: REGULAR / POCO 3: BIEN / BASTANTE 4: MUY BIEN / MUCHO

ALUMNOS / ALUMNAS	1	2	3	4
Vuestro hijo/a ha conseguido las competencias que habéis propuesto en la tabla de compromisos de forma relajada y pactada (sin imposiciones, ni regaños)				
Las competencias conseguidas cada mes se han mantenido después.				
Las relaciones en casa con vuestros hijos/as han mejorado desde la puesta en marcha de la inclusión de Competencias Básicas en el ámbito familiar.				
La actitud de vuestro hijo/a hacia los estudios ha mejorado desde la puesta en marcha del proyecto (viene más contento/a, es más responsable, cuenta más cosas...).				

FAMILIAS	1	2	3	4
El proyecto supone un aprendizaje en vuestra labor como padres y madres.				
En el proyecto se han implicado otros miembros de la familia (abuelos, tíos, primos...)				
Resulta útil llenar la tabla de seguimiento y compromiso de mensual para el día a día en casa con vuestro hijo/a.				
Están implicados por igual los dos progenitores en la integración de las Competencias básicas en el ámbito familiar.				
Las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa (alumnos, familias y profesorado) han mejorado con la puesta en marcha de este proyecto.				

ANEXO V. Plantilla evaluación de la práctica docente, inicio de la reflexión hacia enfoque competencial (Documentación interna C.P. La Fila).

1. PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE	A	B	C	D	E	PROPUESTAS DE MEJORA
• Los objetivos son concretos y están determinados adecuadamente en las unidades didácticas, guardan la necesaria relación con los criterios del ciclo y la normativa curricular correspondiente, son adecuados al grupo, curso y nivel correspondiente y a las características individuales del alumnado, contribuyen al desarrollo de valores y competencias básicas, al desarrollo de las habilidades culturales básicas y uso de TICS, y a otros aspectos a valorar.						
• Los contenidos son coherentes con los objetivos propuestos, son relevantes y están debidamente actualizados, están bien estructurados y secuenciados, se han definido adecuadamente unos mínimos exigibles, así como contenidos de ampliación, y otros aspectos a valorar.						
• En la planificación del tiempo se han distribuido y secuenciado adecuadamente los contenidos a lo largo del curso.						
• La Planificación de la evaluación. Los criterios de evaluación y calificación son objetivos y claros, el alumnado los conoce y entiende en todo momento; tiene previstos sistemas de refuerzo para el alumnado que no haya superado inicialmente los objetivos de aprendizaje, del alumnado con algún área suspendida del mismo curso o si es el caso del curso anterior; tiene previsto el calendario de pruebas, procesos y sistemas de evaluación.						
• Otros aspectos. Se han planificado medidas adecuadas para la atención a la diversidad del alumnado, se han previsto y planificado actividades extraescolares y complementarias adecuadas y relacionadas con los objetivos de aprendizaje, define su metodología y propone el uso de métodos variados y diferentes recursos didácticos, los materiales y recursos previstos son coherentes con las posibilidades centro.						
2. EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DOCENTE	A	B	C	D	E	
• Actividades E/A. Las actividades previstas contribuyen a la consecución de los objetivos, son las previstas en la P.D y se realizan en el momento programado. Desarrolla actividades complementarias y extraescolares relacionadas con las unidades didácticas.						
• Los recursos previstos en la intervención didáctica facilitan la consecución de los objetivos y los procesos de enseñanza. Utiliza en las actividades de E/A métodos y estrategias, incluyendo las NN.TT. para conseguir una enseñanza efectiva.						
• La intervención didáctica atiende correctamente las necesidades individuales del alumnado. La metodología didáctica tiene en cuenta las características del grupo y se adapta. Orienta el trabajo personal del alumno, favoreciendo el auto-aprendizaje.						
• Utiliza la PD anual y la concreta a través de unidades didácticas, proyectos,... utiliza un sistema de control del desarrollo de la programación semanal o quincenal de sus actividades docentes. Muestra actitudes personales que le ayudan en su tarea.,						
• Participa y realiza actividades, trabajos o proyectos de investigación e innovación educativa relacionadas con su propia práctica docente, participando en grupos de trabajo, elaborando materiales educativos y difundiéndo, sus conclusiones a la comunidad educativa. Participa en actividades de formación dirigidas a la actualización de conocimientos científico-técnicos, didácticos o psicopedagógicos para mejorar su competencia profesional.						

3. SEGUIMIENTO DE LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS Y DECISIONES PARA LA MEJORA DE ESTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Lleva el adecuado registro individualizado de los progresos y realizaciones del alumnado. Orienta adecuadamente al alumnado y/o a sus familias sobre mecanismos para mejorar su nivel de rendimiento académico y analiza los resultados de evaluación con cada grupo de alumnos y los valora conjuntamente. Propone actividades para mejorar los resultados a los grupos que tiene asignados. 					
4. LA GESTIÓN DEL AULA					
<ul style="list-style-type: none"> Planifica la actividad docente con antelación, preparando materiales, estructurando la intervención, organizando el aula u otros que sean necesarios, reservando aulas específicas, etc. La organización del tiempo es el adecuado para realizar las actividades previstas. Organiza los recursos en función del alumnado: materiales, actividades, espacios, etc. Se aprecia continuidad con temas anteriores o conocimientos previos. Realiza la estructuración, planteamiento y desarrollo apropiado de los contenidos. Realiza el adecuado control de asistencia del alumnado, e informa, si es el caso, con rapidez sobre las ausencias de los menores. Individualiza el proceso de enseñanza, controla la atención y/o trabajo de cada alumno/a. Se tiene en cuenta las diferentes capacidades de rendimiento del alumnado y, si es el caso, hay alumnado realizando diferentes actividades según su nivel. Tiene un trato correcto con el alumnado, y es próximo, accesible y afectivo. Promueve un ambiente de trabajo que fomenta el respeto y la colaboración. Utiliza estrategias para prevenir y, si es el caso, resolver posibles conflictos en el aula. 					
5. PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO					
<ul style="list-style-type: none"> Trabaja en equipo y se coordina con el resto de profesores del equipo docente, ciclo, comisión y otros profesionales. Interviene y participa activamente en las actividades del ciclo, claustro de profesores y, si es el caso, consejo escolar; aporta propuestas constructivas y valora otras que se puedan presentar. Conoce la realidad sociocultural del entorno del centro y actúa en consecuencia. Realiza la adecuada orientación educativa, del alumnado y favorece la integración y participación de las familias en el centro. Se relaciona y comunica adecuadamente con los integrantes de la comunidad educativa, de acuerdo con los criterios adoptados por el centro. 					

ANEXO. VI. Formación docente.

- a) Plataforma Moodle “Formador de formadores del Itinerario de programación y evaluación en competencias básicas (nivel inicial) que ha complementado la formación.**

The screenshot shows a Moodle course interface. The main title is "FORMADOR DE FORMADORES DE L'ITINERARI DE PROGRAMACIÓ I AVALUACIÓ EN COMPETENCIES BÀSQUES (nivell inicial)". The left sidebar has sections for "Navegación" (Página Principal, Área personal, Mi perfil, Curso actual, 13SP63IN351, Particulantes, Mis cursos), "Administración" (Administración del curso, Calificaciones, Ajustes de mi perfil), and a "Calendario" section showing July 2014. The right sidebar has sections for "Clave de eventos" (Ocultar eventos globales, Ocultar eventos de curso, Ocultar eventos de grupo, Ocultar eventos del usuario) and "Actividades" (Foros, Recursos, Tareas (2.2), Wikis). The central content area contains a mind map diagram with concepts like currículum, contexto, pensamiento crítico, dimension, capacidades, criterio de evaluación, evaluación auténtica, conocimientos, ciudadanía, globalización, competencia básica, procedimiento, contenido, y valores.

b) Calendario de formación para el proyecto “Programación y Evaluación por Competencias.

CALENDARIO PFC NIVEL INICIAL DEL ITINERARIO FORMATIVO SOBRE CCBB CURSO 2013-14			
MES	DIA	IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS	BLOQUE, ACTIVIDADES, PRODUCTOS
Noviembre 10-14 hr	6	Reunión informativa miembros de los equipos directivos José Cantó Enrique Noguera Estefanía Pastor J. Ignacio Madalena Mª Esperanza García	Bloque Previo <ul style="list-style-type: none"> Conocer el itinerario formativo y el contenido y dinámica organizativa del PCF de nivel Inicial. Previo_0.1. Conocer las directrices europeas, estatales y comunitarias sobre el desarrollo de las CCBB. Previo_02. Realizar una valoración del clima del centro frente al cambio que supone la incorporación de las CCBB al currículum. Previo_03. Establecer un modelo de trabajo en red a partir de aula virtual, Web, o blog, Wiki del centro.
Noviembre	90''	Reunión General de todos los participantes	<ul style="list-style-type: none"> Información y toma de decisiones sobre los aspectos tratados en la sesión presencial.
Noviembre 10-14 hr 16-18 hr	18 CAS 19 VAL 20 AL	Sesión formativa presencial. Coordinadores/as y miembros de los equipos directivos J. Ignacio Madalena Mª Esperanza García	Bloque 1 <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Analizar las acciones que se realizan en el aula durante un periodo de tiempo concreto con un grupo desde un área o materia, y relacionarlas con cada una de las CCBB de forma intuitiva. 1.2. Revisar y rectificar la relación que ya se ha realizado entre las acciones de aula y las CCBB de forma intuitiva con el apoyo de los descriptores de cada competencia.
Noviembre	90''	Reunión General Ciclo/Nivel/subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> Información y toma de decisiones sobre los aspectos tratados en la sesión presencial. Elaboración productos finales
Diciembre	60'' 30''	Ciclo/Nivel/subcomisión Reunión general	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración productos finales Puesta en común y conclusiones
Diciembre	9	Fecha tope para subir los productos a la plataforma	
Diciembre 10-14 hr 16-18 hr	16 CAS 17 VAL 18 AL 19 VAL	Sesión formativa presencial. Coordinadores/as y miembros de los equipos directivos Estefanía Pastor Mª Esperanza García	Bloque 2 <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Analizar las acciones de aula descritas en la actividad anterior y categorizarlas partiendo de la definición de: Tareas, actividades y ejercicios. 2.2. Definir la integración de las actividades y ejercicios que generan el currículo real a través de una estructura de tareas compartida. Analizar ejemplos de tareas realizados por el profesorado que ha participado en otras ediciones de esta formación. 2.3. Conocer la definición y estructura de Unidad Didáctica Integrada Diseño de la estructura de la tarea o tareas de la UDI.
Enero	90''	Reunión General de todos los participantes	<ul style="list-style-type: none"> Información y toma de decisiones sobre los aspectos tratados en la sesión.
Enero	90''	Ciclo/Nivel/subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración productos finales
Enero	60'' 30''	Ciclo/Nivel/subcomisión Reunión general	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración productos finales Puesta en común y conclusiones
Enero	27	Fecha tope para subir los productos a la plataforma	
Febrero 10-14 hr 16-18 hr	3 CAS 4 VAL 5 AL 6 VAL	Sesión formativa presencial. Coordinadores/as y miembros de los equipos directivos Julio Rodrigo Sergio Requena Francesc Montagud Mª Esperanza García	Bloque 3 <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Analizar la integración de cada uno de los elementos del diseño curricular, presentes en los Decretos de currículum a través de una definición operativa de las competencias básicas. 3.2. <i>Elaboración de los perfiles de área y de competencia. Iniciar la reflexión sobre “¿Cómo distribuir el porcentaje de CCBB entre las diferentes materias?” OPCIONAL</i> 3.3. Iniciar la revisión/elaboración del mapa de relaciones entre los elementos del currículum y las CCBB. Realizar el diseño curricular de la tarea/s elaboradas de la futura UDI, seleccionando los objetivos didácticos y las CCBB.

Febrero	90''	Reunión General de todos los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Información y toma de decisiones sobre los aspectos tratados en la sesión presencial.
Febrero	90''	Ciclo/Nivel/subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración productos finales
Febrero	60'' 30''	Ciclo/Nivel/subcomisión Reunión general	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración productos finales • Puesta en común y conclusiones
Marzo	3	Fecha tope para subir los productos a la plataforma	
Marzo 10-14 hr 16-18 hr	10 CAS 11 VAL 12 AL 13 VAL	Sesión formativa presencial. Coordinadores/as y miembros de los equipos directivos Estefanía Pastor J. Ignacio Madalena Mª Esperanza García	Bloque 4 <ul style="list-style-type: none"> • 4.1. Analizar los tipos de pensamiento implicados en las acciones de aula descritas en los bloques 1 y 2 y su relación con las estrategias metodológicas más habituales. • 4.2. Investigar sobre los distintos modelos de enseñanza que están presentes el currículo real del centro. • 4.3. Planificar la transposición didáctica completa de la tarea integrada que se ha programado en la UDI. Determinar tipos de pensamiento y modelos de enseñanza; concretar recursos materiales y didácticos, agrupamientos, escenarios y concretar la temporalización.
Marzo	90''	Reunión General de todos los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Información y toma de decisiones sobre los aspectos tratados en la sesión presencial.
Abril	90''	Ciclo/Nivel/subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración productos finales
Abril	60'' 30''	Ciclo/Nivel/subcomisión Reunión general	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración productos finales • Puesta en común y conclusiones
Abril	14	Fecha tope para subir los productos a la plataforma	
Mayo 10-14 hr 16-18 hr	5 CAS 6 VAL 7 AL 8 VAL	Sesión formativa presencial. Coordinadores/as y miembros de los equipos directivos Javier Cortés Mónica Añón Mª Esperanza García	Bloque 5 <ul style="list-style-type: none"> • 5.1. Determinar el peso de los indicadores en cada uno de los perfiles del área o áreas implicadas en la UDI. • 5.2. Analizar un instrumento de evaluación habitual en las prácticas del aula y los elementos curriculares implicados. • 5.3. Iniciar la elaboración de sencillas rubricas partiendo de los criterios/indicadores de evaluación de la tarea o tareas de la UDI. Concretar los criterios de calificación de la tarea/s diseñadas a partir de las rúbricas y los instrumentos de evaluación propuestos para evaluar cada uno de los indicadores. Utilización de HERRAMIENTAS DIGITALES para la programación y evaluación. • 5.4. Evaluar el diseño de la tarea de la UDI elaborada y proponer las mejoras detectadas utilizando una escala de autoevaluación.
Mayo	90''	Reunión General de todos los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Información y toma de decisiones sobre los aspectos tratados en la sesión presencial informativa.
Mayo	90''	Ciclo/Nivel/subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración productos finales
Mayo	60'' 30''	Ciclo/Nivel/subcomisión Reunión general	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración productos finales • Puesta en común y conclusiones
Junio	2	Fecha tope para subir los productos a la plataforma	
Junio 10-14 hr	9 CAS 10 VAL 11 AL 12 VAL	Sesión formativa presencial. Coordinadores/as y miembros de los equipos directivos Enrique Noguera Mª Esperanza García	Bloque 6 <ul style="list-style-type: none"> • 6.1. Realizar Portafolio de las actividades de la formación inicial una vez revisadas y mejoradas con las propuestas de la valoración del equipo de tutoría ON-LINE. • 6.2. Presentar la Memoria de actas y la memoria final del proceso de formación.
Junio	90''	Reunión General de todos los participantes Ciclo/Nivel/subcomisión	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones sobre el portafolio de actividades • Revisión de tareas para el portafolio
Junio	90''	Ciclo/Nivel/subcomisión Reunión general	Evaluación del proceso de formación y de los productos realizados
Junio	27	Fecha tope para subir los Portfolios y la Memoria de actas a la plataforma	
Septiembre		Encuentro de los centros que han participado en la formación y presentación pública de actividades referentes	

*El PFC es de 60 horas, 30 horas presenciales y 30 horas para realizar tareas individualmente.

c) Documento para la evaluación sobre la formación recibida.

INFORME DE CONCLUSIONES

FORMADOR DE FORMADORES DEL ITINERARIO SOBRE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN EL CURRICULUM

Centro:

Coordinador/a:

Miembro del equipo directivo:

**RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA VALORACIÓN REALIZADA POR
EL PROFESORADO DEL CENTRO**

1. CONCLUSIONES SOBRE AUTOEVALUACIÓN

1.1. NIVEL DE FORMACIÓN PREVIA SOBRE COMPETENCIAS BÁSICAS

- Informal
- Jornadas informativas
- Cursos teóricos
- Aplicación práctica

1.2. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LA FORMACIÓN

- Motivación inicial
- Asistencia a las sesiones presenciales
- Lectura de los materiales de soporte teórico
- Colaboración en el desarrollo de las actividades

1.3. AUTOPERCEPCIÓN DEL ALCANCE DEL APRENDIZAJE REALIZADO

Apoyo a la reflexión para la integración de las CCBB en la programación didáctica

Apoyo para la aplicación práctica de la integración de las CCBB en la programación de aula:

- Origen europeo de las competencias y presencia de las CCBB en el desarrollo normativo.
- Relación entre lo que se hace y lo que se podría hacer para la integración de las CCBB en el aula y en el centro.
- Desarrollo de un modelo de UDIs

2. CONCLUSIONES EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

2.1. PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN

- Conocer el desarrollo Normativo
- Mejorar la competencia profesional
- Impulsar procesos de innovación

2.2. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO FORMATIVO

- a) Modalidad de la formación en cascada
- b) El soporte online organizado desde el centro
- c) Organización y desarrollo de las sesiones presenciales
- d) Actuación de los coordinadores/as como formadores/as y para la dinamización del desarrollo de las actividades.

3. VALORACIÓN GLOBAL

FORTALEZAS Y DEBILIDADES					
Fortalezas:					
Debilidades:					

PROPUESTAS DE MEJORA					

VALORACIÓN GLOBAL	A	B	C	D	OBSERVACIONES

RAZONES SOBRE LA CONTINUIDAD O NO, DEL ITINERARIO FORMATIVO. NIVEL AVANZADO.					

d) Cuestionario de autoevaluación.**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN****1. NIVEL DE FORMACIÓN PREVIA SOBRE COMPETENCIAS BÁSICAS (SI/NO)**

	SI	NO
• Me he formado por mi cuenta de manera informal		
• He asistido a jornadas formativas de carácter muy general		
• He participado en cursos de formación de corta o media duración con un enfoque teórico		
• He participado en cursos de larga o media duración con un enfoque práctico		

OBSERVACIONES:**2. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LA FORMACIÓN**

(1 totalmente en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo ,3 parcialmente de acuerdo, 4 completamente de acuerdo)

Mi motivación inicial para participar en el proceso de formación ha sido:

	1	2	3	4
• Interés en la innovación.				
• convencimiento de la necesidad del enfoque competencial para mejorar los aprendizajes del alumnado				
• convencimiento de la necesidad del trabajo competencial para mejorar la competencia profesional de los docentes.				
• Cuestión curricular de obligado cumplimiento.				

OBSERVACIONES:

	SI	NO
• He asistido a todas las sesiones presenciales organizadas en el centro para el desarrollo de las actividades formativas.		
• He leído los materiales de soporte teórico que me ha proporcionado el coordinador/a y/o los que proporciona la plataforma.		
• He colaborado en la realización de todas las actividades que se nos han propuesto a lo largo de la formación participando activamente.		

3. AUTOPERCEPCIÓN DEL ALCANCE DEL APRENDIZAJE REALIZADO**(1 nada, 2 en parte, 3 bastante, 4 mucho)**

	1	2	3	4
3.1. En qué medida la formación recibida ha supuesto un apoyo a mi tarea profesional y me ha ayudado a reflexionar sobre las implicaciones del trabajo por competencias básicas en mi <u>programación didáctica y en las actividades del aula</u>				
3.2. En qué medida ha aumentado mi conocimiento sobre las competencias básicas y su aplicación práctica en la programación de aula:	<p>En qué grado he mejorado mis conocimientos sobre el origen europeo de las Competencias básicas y analizar la presencia de las CCBB en el desarrollo normativo estatal y de la Comunidad Valenciana.</p> <p>En qué grado la formación me ha permitido reflexionar y conocer mejor lo que ya hacíamos para el desarrollo de las competencias básicas en las aulas y el centro y establecer un adecuado punto de partida que nos permita a los profesores/as y a los centros realizar la futura integración curricular que el desarrollo de las competencias básicas requiere.</p> <p>Elaborar un modelo propio para programar y desarrollar Unidades Didácticas Integradas en el aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar tareas de aprendizaje competenciales • Realizar el diseño curricular de las tareas • Planificar el desarrollo didáctico: metodología/recursos/elementos de acceso • Planificar la evaluación de los aprendizajes del alumnado de forma Criterial/competencial 			

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO FORMATIVO

1. PERTINENCIA DE LA FORMACIÓN

(1 nada, 2 en parte, 3 bastante, 4 mucho)

DETERMINA EN QUÉ MEDIDA LA FORMACIÓN QUE EL ITINERARIO FORMATIVO COMPLETO SOBRE CCBB PROPORCIONA A LOS PARTICIPANTES RESULTA ÚTIL PARA:	1	2	3	4
• Desarrollar la normativa vigente sobre la integración curricular de las CCBB				
• Mejorar la competencia profesional de los participantes				
• Impulsar y consolidar procesos de innovación a nivel personal y de centro				

2. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO FORMATIVO

(1 inadecuada, 2 parcialmente adecuada, 3 adecuada, 4 muy adecuada)

VALORA LA CALIDAD DEL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN EN EL CENTRO Y LA ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS Y DE LOS RECURSOS	1	2	3	4
• La modalidad de formación en “cascada” semipresencial (sesiones presenciales impartidas por los coordinadores/as, trabajo de los equipos docentes en el centro y trabajo individual a realizar por cada participante)				
• El soporte Web online desarrollado desde el centro para compartir la información, realizar algunas actividades y difundir el trabajo realizado.				
• La estructura, organización y desarrollo de las sesiones presenciales organizadas en el centro por los coordinadores/as				
• La actuación de los coordinadores/as como formadores/as y para la dinamización del desarrollo de las actividades.				