



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos

**PROYECTO DE DIRECCIÓN DEL CEIP PEDRO
DE ESTOPIÑÁN.**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Mohamed Challoukh Maanan
Tipo de trabajo:	Proyecto de Dirección
Director/a:	Lucía Pérez Pérez
Fecha:	

Resumen

El proyecto de dirección propuesto como trabajo de fin de máster tiene como principal objetivo enriquecer el ámbito del liderazgo educativo, la convivencia escolar, la implicación de las familias y la interculturalidad. Estos aspectos están recogidos en el proyecto educativo del centro (PEC), y la legislación educativa de España. A través de un análisis DAFO que evidencia las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del centro educativo Pedro de Estopiñán, se identifican las líneas generales a trabajar, y a su vez, las áreas de mejora. La primera área propuesta se centra en la mejora de la implicación de las familias extranjeras que componen la escuela, la siguiente área se enfoca en la convivencia de los diferentes agentes que conforman la comunidad educativa, y finalmente, se destaca el proceso de interculturalidad en una sociedad multicultural como la de la Ciudad Autónoma de Melilla.

Palabras clave: Liderazgo educativo, convivencia, implicación familiar, interculturalidad.

Abstract

The improvement project proposed in my master thesis has as a main objective to enrich the field of educational leadership, school coexistence, family involvement and interculturality. These aspects are included in the educational project of the centre (PEC), and the educational legislation of Spain. Through a SWOT analysis that shows the weaknesses, threats, strengths and opportunities of the Pedro de Estopiñán educational centre, the general lines to work are identified, and in turn, the areas for improvement. The first proposed area focuses on improving the involvement of foreign families that make up the school, the next area focuses on the coexistence of the different agents that make up the educational community, and finally, the intercultural process is highlighted in a multicultural society such as that of the Autonomous City of Melilla.

Keywords: Educational leadership, coexistence, family involvement, interculturality.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas involucradas de una forma u otra en el proceso de este trabajo de fin de máster. A mis compañeros y compañeras de estudio. Que a pesar de la distancia hemos sabido apoyarnos en los momentos difíciles, y celebrar los éxitos. A mi familia, Por ser mi soporte cuando me fallaban las fuerzas. A mi esposa, por ofrecer ese aire innovador cuando más lo necesitaba. Finalmente, a mi abuela, por demostrarme que los milagros existen...

Índice de contenidos

1. Justificación	9
2. Marco teórico	12
2.1. Liderazgo educativo	13
2.2. Interculturalidad	15
2.3. Convivencia	17
2.4. Implicación de las familias	18
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo general.....	19
3.2. Objetivos específicos	19
4. Diagnóstico del centro	20
4.1. Gestión y organización.....	20
4.1.1. Legislación	20
4.1.2. Localización e infraestructura	21
4.1.3. Organización general.....	22
4.2. Aspectos pedagógicos e identitarios	25
4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje	25
4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación.....	25
4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad.....	26
4.2.4. Convivencia.....	26
4.2.5. Aspectos identitarios.....	27
4.3. Áreas de mejora	28
5. Organización y recursos.....	29
5.1. Estilo de liderazgo	29
5.2. Atención específica a la organización y los recursos	30

5.2.1.	Área de mejora 1: La implicación de las familias con el centro educativo.	30
5.2.2.	Área de mejora 2: La convivencia en la escuela.....	31
5.2.3.	Área de mejora 3: la inclusión del alumnado multicultural.	32
6.	Evaluación y seguimiento.....	33
6.1.	Área de mejora 1: La implicación de las familias con el centro educativo.....	34
6.2.	Área de mejora 2: La convivencia en la escuela.	35
6.3.	Área de mejora 3: la inclusión del alumnado multicultural.	36
7.	Conclusiones.....	37
8.	Referencias bibliográficas	40
8.1.	Normativa	40
8.2.	Especializada	40
9.	Anexos.....	42
9.1.	Listado de asistencia	42
9.2.	Acuerdo familiar	43
9.3.	Post test	44

Índice de figuras

GRÁFICO 1. Requisitos para ser un buen líder.	14
GRÁFICO 2. Análisis DAFO.	28

Índice de tablas

Tabla 1. Recursos del contexto escolar	21
Tabla 2. Alumnos matriculados.	23
Tabla 3. Recursos humanos del centro.	24

1. Justificación

En el Trabajo de Fin Estudios (TFE) presentado se desarrolla un Proyecto de Dirección para el centro educativo de Infantil y Primaria “Pedro de Estopiñán”. El proyecto busca mejorar las necesidades detectadas en la escuela, y a su vez, poner en práctica las habilidades y aptitudes construidas en el Máster en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos. Para poner en práctica dichos conocimientos, se tiene en especial consideración la perspectiva de liderazgo educativo que favorece la comunicación y la motivación en los centros, la necesidad de crear una cultura enfocada a la mejora continua, y la importancia de ofrecer propuestas que estén estrechamente relacionadas con los valores del centro. Por otra parte, se considera que el proyecto puede ser utilizado como guía para centros que compartan las mismas condiciones o necesidades.

Debido a la especificidad del centro, y a los objetivos marcados para esta propuesta de mejora, se hace necesaria una contextualización que justifique el trabajo a desarrollar. El centro está ubicado en la Ciudad Autónoma de Melilla, concretamente en el barrio de El Real. Según el INE (2020), Melilla cuenta con una población de 87076 censada, de la cual, 13363 es extranjera. Además, la ciudad cuenta con el mayor índice de población adherida a la confesión religiosa musulmana en una región española, 44958 (Unión de Comunidades Islámicas de España & Consejo Musulmán de Cooperación en Europa, 19–12). Lo que supone más del 50 % de la población. El CEIP “Pedro de Estopiñán” es una fiel representación de esta diversidad cultural y lo convierte en un reto para el Proyecto de Dirección presentado.

Además de los motivos señalados, los objetivos presentados en el Trabajo de Fin de Estudios están vinculados con los principios y el desarrollo laboral del estudiante Mohamed Challoukh Maanan, ya que actualmente trabaja para una Organización no Gubernamental especializada en la protección de la infancia, y en especial la infancia en movimiento. La ONG colabora con el CEIP Pedro de Estopiñán ofreciendo un proyecto de Refuerzo Escolar especializado en Inmersión Lingüística para menores con necesidades específicas.

En relación con la detección de los posibles puntos a trabajar, es importante destacar los pasos seguidos para proponer el Proyecto de Dirección. Debido al desempeño laboral que se realiza en el centro, se ha realizado un estudio de las carencias y debilidades que presenta la escuela.

Para llevar cabo esta propuesta de mejora, desde la perspectiva directiva, se ha utilizado la siguiente metodología científica:

1. Revisión bibliográfica
2. Entrevistas en profundidad con el equipo directivo.
3. Encuestas a las familias.

Las conclusiones extraídas en las reuniones con el equipo directivo fueron una baja participación de las familias en los asuntos que conciernen a la comunidad educativa y en especial al centro educativo. Además, debido a su situación contextual y a los datos señalados, el centro “Pedro de Estopiñán” cuenta con una rica diversidad cultural que podría ser utilizada para favorecer la interculturalidad. Esta casuística hace destacar la necesidad de una mejora en la convivencia del centro, ya que fruto de esta multiculturalidad, también se detectaron problemas de comunicación debido al desconocimiento de la lengua española de un gran porcentaje de las familias implicadas en el centro. Según López Martínez et al. (2012), El liderazgo educativo es un estilo de liderazgo que favorece la cohesión de los distintos miembros implicados en la escuela y dicha cohesión es el objetivo principal de este Proyecto de Dirección.

Una vez presentada la propuesta de mejora, se espera conseguir que se pueda desarrollar en el centro, y así poder evaluar las mejoras y cambios necesarios para su renovación continua. Los indicadores que guiarán nuestra propuesta de mejora estarán estrechamente relacionados con las debilidades observadas. A continuación, se proponen:

- La implicación de un alto porcentaje de las familias en los asuntos relevantes para el centro. Para ello, será necesario crear canales de comunicación atractivos para las familias en los que se tengan en cuenta sus propuestas, y ofrecer espacios de discusión mediados por personas conocedoras del concepto de liderazgo. Dichos canales se proponen que sean talleres en los que se puedan recoger los *feedback* necesarios.
- La buena convivencia y cooperación de los diferentes agentes presentes en la escuela. El estilo de liderazgo propuesto para este Proyecto de Dirección será la piedra angular que ofrezca las herramientas necesarias y realice una revisión de los Planes de Convivencia que existen en el centro. Dicho liderazgo tendrá una estrecha relación con el liderazgo transformacional de Bass (2006).

- La mejora de la interculturalidad a través de actividades que conviertan al “CEIP Pedro de Estopiñán” en una escuela inclusiva. Esta inclusión requiere un conocimiento amplio de los conceptos necesarios por parte de los docentes, el uso de una metodología atractiva que implique al alumnado, y la creación de talleres y actividades en las que toda la comunidad educativa entiendan la importancia de este proceso. La excepcionalidad del contexto, y en especial del centro a trabajar, convierten a esta meta en una de las prioridades absolutas de este Proyecto de Dirección.

Se considera prioritario que la estructura que siga la propuesta de mejora englobe diferentes ámbitos del centro educativo. Desde una perspectiva pedagógica, se pretende renovar las metodologías existentes para ofrecer un estilo que mejore la comunicación, la convivencia y el conocimiento del concepto de multiculturalidad.

Desde el enfoque administrativo, será importante la gestión del director para que el centro pueda desarrollar los objetivos planteados.

Y desde la comunidad educativa, se pretende mejorar la convivencia de los diferentes agentes presentes en la realidad del centro y ofrecer todas las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados.

La importancia de esta propuesta para la comunidad científica reside en verificar como un estilo de liderazgo educativo basado en la mejora constante y el trabajo colaborativo de sus miembros es el estilo que garantiza una escuela de calidad. Por otra parte, el carácter multicultural y único del centro hace que este sea un elemento añadido que provoca un interés mayor en su estudio.

Finalmente, el Proyecto de Dirección presenta un Plan solidario enfocado en unificar los 3 objetivos específicos. Además, está diseñado para enfrentar los problemas que presenta el centro y observar si ofrece soluciones eficaces al mismo. Finalmente, busca ofrecer una alternativa de ocio y tiempo libre para familias, alumnado y docentes.

2. Marco teórico

Para la selección bibliográfica del proyecto directivo desarrollado se tiene en cuenta que, en las instituciones y centros educativos, el modelo de dirección basado en la perspectiva administrativa e individual está, cuanto menos, sujeto a revisión. Desde finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, la educación demanda un estilo popularmente conocido como liderazgo educativo. Es por esta razón por la que dicho liderazgo estará presente en la propuesta de mejora desde una perspectiva transversal.

El trabajo realizado tiene como base las teorías de Álvarez (2010) sobre liderazgo educativo, además de diferentes autores de renombre en esta materia.

Por otra parte, se considera importante resaltar el ámbito de la interculturalidad. Según Arnaiz y de Haro (2004), la interculturalidad es el núcleo de todos los procesos educativos, y en el contexto del centro que se estudia, esta idea cobra especial relevancia. También se tiene como base el *Paradigma Holístico Multicultural* propuesto por Banks y Lynch (1986), en la que el centro es un todo interrelacionado.

La convivencia es otro pilar que esta propuesta de mejora desarrolla. En ocasiones se tiende a entender la convivencia como algo que se menciona para interactuar en un momento puntual. Sin embargo, no se tiene en cuenta la cotidianidad a la que está sujeta toda la comunidad educativa. Para profundizar en esto, se resalta la siguiente definición de convivencia propuesta por el Ministerio de Educación de Chile:

La interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional (...)...No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción (MINEDUC, 2002b, pp.7).

Finalmente, se resalta la implicación de las familias. Concretamente, la integración de las familias extranjeras en un contexto multicultural como el de Melilla. Para el desarrollo de teorías significativas que apoyen el trabajo realizado, se tiene como base el trabajo realizado por Macia y Llevot sobre la participación de las familias en las escuelas.

A continuación, se desarrolla cada ámbito de manera específica ofreciendo los recursos teóricos de los que se ha nutrido esta propuesta de mejora desde la perspectiva de liderazgo.

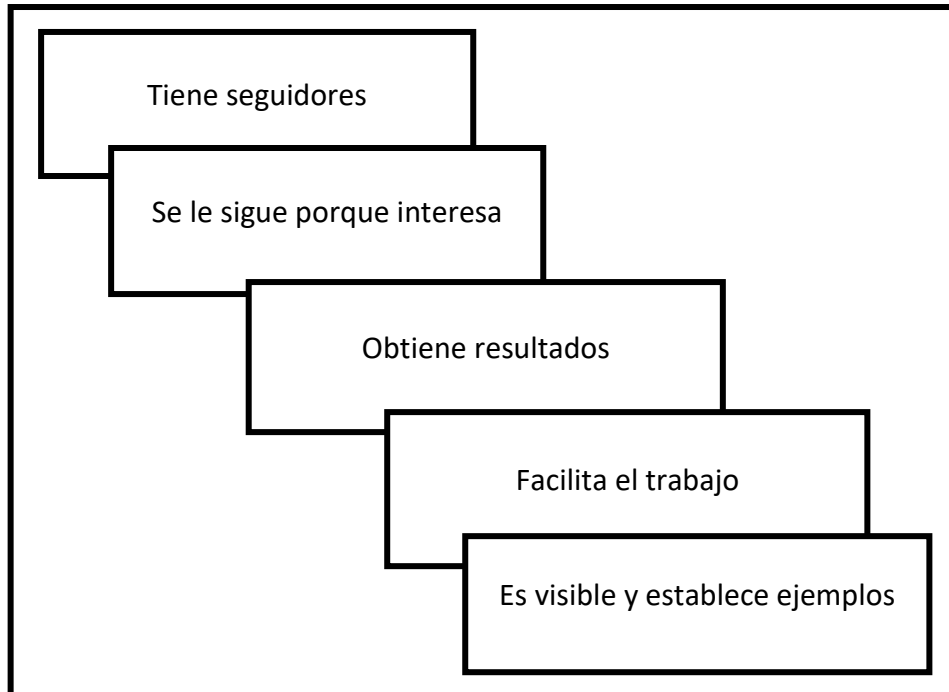
2.1. Liderazgo educativo

La propuesta de mejora planteada está basada en la necesidad que tienen las escuelas actuales de contar con profesionales relacionados con el concepto de liderazgo educativo. Según López Martínez et al. (2012), el liderazgo educativo es una necesidad en las escuelas que buscan la cohesión entre sus miembros y las diferentes instituciones educativas. En el siglo XXI se hace complicado hablar de éxito en las escuelas si no existe un liderazgo de este tipo capaz de mejorar los equipos directivos y la comunidad educativa en general. Por otra parte, como se ha mencionado con anterioridad, la concepción del director con un rol basado en la gestión y en la administración es un enfoque anticuado que está, cuanto menos, sujeto a revisión. El director debe “ejercer como agente de cambio y recursos que aprovecha las competencias de los miembros en torno a una misión común, en lugar de la gestión burocrática tradicionalmente ejercida” (Cantón, 2006). Este director basado en una perspectiva de liderazgo debe conocer los valores del centro educativo al que representa, ser capaz de reflejar dichos valores a los diferentes miembros de la comunidad educativa, y hacer que trabajen conjuntamente en favor de la escuela (Davis & Thomas, 1992).

Para saber si un director está cumpliendo con su rol de líder, Álvarez (2001) presenta un gráfico que define perfectamente lo que supone el concepto de liderazgo:

GRÁFICO 1. Requisitos para ser un buen líder.

El liderazgo de Álvarez (2001)



Según el gráfico 1 del autor, se observa que los aspectos prioritarios que deben involucrar a un director deben ser los menos relacionados con lo administrativo y que se acerque más a aspectos como los recursos humanos y el ámbito pedagógico.

Presentar un Proyecto de Dirección basado en un estilo de liderazgo educativo está conjuntamente ligado a hablar de liderazgo transformacional. Según Bass (1985), este liderazgo se centra en la capacidad que tienen algunos miembros de organizaciones como la escuela, para ser agentes del cambio a diferentes niveles educativos. Basándonos en esta afirmación, el siguiente Trabajo de Fin de Estudios tiene como objetivo ofrecer una escuela en la que la convivencia sea plena, la multiculturalidad sea un concepto conocido por todos, y las familias se impliquen en su totalidad. Para conseguir esto, es necesario centrarnos en conocer los aspectos teórico-metodológicos relacionados con el liderazgo y los diferentes tipos que encajen con los valores de nuestro particular centro educativo. El autor mencionado nos habla de que, sin tener en cuenta el tipo de liderazgo seleccionado para la mejora de un centro educativo, es necesario que este tenga como meta alcanzar la excelencia teniendo siempre

presente el concepto de calidad. Por otra parte, si la gestión y liderazgo de una institución está basado en las competencias del director, dichas competencias deben haber sido adquiridas tras un proceso formativo permanente. La labor directiva requiere la implicación total del líder educativo (Álvarez, 1992)

Para desarrollar el estilo de liderazgo pertinente, dentro de un contexto tan singular como el del CEIP Pedro de Estopiñán, se ha tomado como referencia un estudio análogo realizado en la Ciudad Autónoma de Ceuta que investigaba el estilo de liderazgo desarrollado en un contexto multiculturalmente mayoritario (López & Rosas, 2005). Dicho estudio señala que es frecuente encontrar centros concretos ubicados en grandes ciudades españolas con un alto índice de menores pertenecientes a minorías étnicas, pero que residen en zonas con una cultura más homogeneizada. Sin embargo, el caso de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla destaca por contar con un alumnado multiculturalmente muy diverso en todos sus centros, y a su vez, ser una sociedad constituida también por una gran diversidad cultural.

2.2. Interculturalidad

Según Borrero & Blázquez (2018), desde mediados del siglo XX, España pasa de ser un país que emigra a convertirse en uno de los países de Europa con mayor acogida de extranjeros. Dicho cambio está fundamentado por el crecimiento económico que tiene España durante esa época. Melilla también es protagonista de esa realidad migratoria que ha hecho que sus centros educativos tengan los mayores índices de diversidad cultural y religiosa.

Siendo la multiculturalidad uno de los ejes centrales de este proyecto, es pertinente profundizar en ciertos términos que ayuden a conocer con exactitud los conceptos que trabajaremos durante el Proyecto de mejora. Según El Consejo de Europa (2008), el término multiculturalidad define a un conjunto de personas, pertenecientes a diferentes etnias o culturas, que viven en el mismo contexto o espacio, pero sin que haya necesariamente un estilo de vida común o un aprendizaje entre las mismas. La interculturalidad es entendida como un aprendizaje mutuo entre las culturas que conviven en el mismo espacio.

Al igual que en los estudios de Arnáiz y Haro (2004), la interculturalidad es el eje central de nuestro proyecto y reconoce el proceso de enseñanza y aprendizaje a través del contacto entre diferentes culturas. Por tanto, es importante recalcar que esta propuesta de mejora no busca la mera cohabitabilidad de diferentes etnias o grupos sociales en el centro educativo. El

objetivo es que la escuela alcance metas más relacionadas con el concepto de interculturalidad. Dicho concepto requiere no caer en los errores anteriormente mencionados y que la escuela sea un espacio en el que poder desarrollar investigaciones a pequeña escala en las que la coexistencia de diferentes culturas, junto con la igualdad de oportunidades y respeto, puedan suponer cambios positivos para la escuela.

Otra interesante definición de interculturalidad es la entendida como un proceso de cohesión social en el que hay implicados aspectos como unos valores comunes (escuela), una cierta paz social y la reducción de las desigualdades en el ámbito socio-económico (Ponce, 2017). Según López y Entonado (2018) “la interculturalidad reconoce la naturaleza *intersujetos* del conocimiento y expresa un proceso de aprendizaje y de enriquecimiento mutuo de las culturas en contacto.” Esto indica que la interacción de diferentes culturas produce un aprendizaje dentro de un mismo contexto creado para el aprendizaje. La interculturalidad crea conocimiento. Este proceso debe ser facilitado por el profesorado creando equidad en las aulas y dando como consecuencia que el alumnado se sienta identificado en un espacio multicultural (Aguado, 2003).

La interculturalidad requiere ciertas fases. Entre ellas, crear una atmósfera en la que las diferentes culturas puedan conservar su identidad mientras conviven en armonía. Sin duda, está sería la forma idónea de afrontar la interculturalidad como alternativa educativa.

Mendoza (1991) propone 5 principios en los que basarse para desempeñar una educación intercultural:

- Favorecer el respeto por las diferentes culturas que conviven en un mismo contexto y rechazar medidas que busquen transformar las culturas migrantes en las predominantes.
- La educación cultural afecta a todo el alumnado de un centro, no solo a los grupos minoritarios del centro.
- Los problemas surgidos de la interculturalidad no pueden ser resueltos desde una perspectiva unilateral. Es necesario un consenso y solución que englobe a todas las partes.
- La educación cultural tiene como base la aceptación del contacto entre las diferentes culturas y grupos sociales.

- Es necesario realizar un esquema básico en el que se conecten las diferentes culturas y que tenga como resultado que en la docencia el conocimiento sea similar en todos los individuos.

Además de los principios expuestos, es importante mencionar la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner (1983). Dicha teoría afirma que las personas tienen 8 tipos de inteligencia y que cada individuo las desarrolla de diferente manera. Teniendo en cuenta que en el contexto del CEIP Pedro de Estopiñán se encuentra un alumnado multicultural, se considera que las diferentes inteligencias que se pueden encontrar podrían influir positivamente en la escuela.

2.3. Convivencia

La convivencia en un centro educativo es un factor determinante para el éxito escolar y la excelencia educativa. Desde una perspectiva legislativa, la Constitución Española (1978, pp.8), en su artículo 27.2 destaca que “La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales “. Esto sugiere que la educación debe ofrecer los mecanismos necesarios para asegurar una convivencia entre los diferentes individuos que conforman un contexto social. Además, debe facilitar las herramientas suficientes para preservar un estado de satisfacción plena.

Dentro del funcionamiento de los centros es necesario crear mecanismos que avalen una convivencia entre las diferentes partes que conforman la comunidad educativa. Entre los mecanismos más utilizados para asegurar una buena coexistencia está el Plan de Convivencia, un documento que recoge las actividades y dinámicas que ayudan a mejorar y fortalecer la convivencia (LOMCE, 2013). La Propuesta de mejora diseñada tendrá en cuenta la importancia de este aspecto aportando modificaciones en dicho plan y ofreciendo mejoras que aporten beneficios dentro de la comunidad educativa. Para ello, es importante que el alumnado tenga un papel protagonista en la revisión del plan mencionado, y tenga la posibilidad de ofrecer cambios que le influyen directamente.

Para poder crear las líneas maestras que den forma al ámbito de la convivencia, es prioritario formar al equipo docente en este asunto. En ocasiones, se tiene una concepción de la

convivencia muy superficial, y que requiere de conocimientos más profundos sobre la temática.

2.4. Implicación de las familias

La implicación de las familias en los asuntos relacionados con el aprendizaje del alumnado es una de las grandes metas que se ha marcado siempre la educación. Debido a las dificultades que presenta y a los diferentes factores externos de los que depende.

Según Macia y Llevot (2019) la participación de las familias en las escuelas es necesaria y se debe tener muy en cuenta la mejora de este aspecto, sobre todo en familias extranjeras que forman parte del centro educativo. Además, añade que, si no se tienen en cuentas las dificultades surgidas tras la poca implicación de las familias extranjeras, puede dar lugar a grandes desigualdades, incluso en aspectos de la vida cotidiana. Es por esta razón, por la que cobran especial relevancia las teorías enfocadas al trabajo con las familias y y el de las diferentes barreras como la idiomática, el funcionamiento del centro y de su visión.

El alto porcentaje de alumnado de origen extranjero, y de la baja implicación de las familias que presenta el CEIP Pedro de Estopiñán, ha producido que exista una brecha comunicativa en la comunidad educativa. Además, pone en tela de juicio cuál sería la visión idónea del centro educativo.

Teniendo en cuenta las aportaciones presentadas, el objetivo específico marcado tendrá como eje principal dotar a las familias de las herramientas comunicativas necesarias para que su implicación en los asuntos de la escuela se incremente.

3. Objetivos

Teniendo como referencia la propuesta de mejora presentada, se proponen los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Elaborar un proyecto integral de dirección para el centro educativo de Infantil y Primaria Pedro de Estopiñán.

A su vez, se proponen los siguientes objetivos específicos:

3.2. Objetivos específicos

- Mejorar la implicación de las familias, en especial las extranjeras, con la escuela.
- Mejorar la convivencia en el centro a través de la cooperación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Transformar al CEIP Pedro de Estopiñán en una escuela inclusiva a través de la interculturalidad

4. Diagnóstico del centro

4.1. Gestión y organización

4.1.1. Legislación

El CEIP Pedro de Estopiñán es un centro educativo de carácter público acorde a la ley educativa española. Si tomamos como referencia la máxima referencia legislativa que establecen las bases legales de España, observamos que la Constitución española (1978, pp. 8), en su artículo 27, hace referencia a que “la enseñanza básica es obligatoria y gratuita”. Además, establece que los poderes públicos deben garantizar el derecho a la educación y la participación de toda la comunidad educativa. También resalta la importancia de que la comunidad educativa, anteriormente nombrada, intervenga en el control y gestión de los asuntos que implican al centro educativo.

Desde un ámbito puramente legislativo – educativo, la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE), en su texto consolidado, destaca la importancia de que el equipo directivo tenga una responsabilidad prioritaria en asuntos relacionados con el liderazgo y la dinamización pedagógica, así como establece las competencias primordiales que debe tener el director. Por otra parte, la legislación citada hace hincapié en la necesidad que tienen los centros para diseñar planes que incluyan el respeto a la diversidad, a las culturas y a la participación activa en favor de la igualdad. Además, el texto consolidado, añade disposiciones adicionales en los que se cita la importancia de las culturas y etnias minoritarias que están presentes en el contexto de la escuela en cuestión. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación (LOE), en su texto consolidado, recoge la importancia de la participación de la comunidad educativa como base para asegurar una educación de calidad.

Los centros educativos de España tienen las competencias educativas amparadas en el marco autonómico de cada Comunidad Autónoma. Sin embargo, la especificidad del CEIP Pedro Estopiñán debido a su ubicación en la Ciudad Autónoma de Melilla, hacen que dichas competencias sean directamente del Ministerio de Educación y Formación Profesional (MEFP) de España.

4.1.2. Localización e infraestructura

El CEIP Pedro de Estopiñán está ubicado en la Ciudad Autónoma de Melilla, concretamente en el barrio de El Real. Dicho barrio se encuentra en el extremo sur de la ciudad y colinda directamente con la frontera entre Marruecos y España. Es un barrio en plena expansión debido a la presión demográfica que está sufriendo el centro de la ciudad. En la tabla 1 se pueden observar los recursos con los que cuenta a su alrededor.

Tabla 1. Recursos del contexto escolar

Fuente: elaboración propia

Tipo	Nombre	Observaciones
Escolares	<ul style="list-style-type: none"> - CEIP El Real - Centro Infantil Santa Luisa de Marillac - IES Miguel Fernández - IES Juan Antonio Fernández Pérez (Huerta Salama) - COLEGIO Reina Sofía - IES Reina Vistoria Eugenia 	<p><i>Todos los centros públicos de la zona son de carácter público y ofrecen educación Infantil, Primaria, Secundaria y Formación Profesional.</i></p>
Deportivos	<ul style="list-style-type: none"> - Pabellón Lázaro Fernández - Pabellón García Pezzi - Pistas Municipales de Pádel - Complejo "Ciudad del fútbol" 	<p><i>El centro puede hacer uso de las instalaciones si pide los permisos pertinentes.</i></p>

Ocio	<ul style="list-style-type: none">- Parque de Educación Vial- Parque Forestal	<i>Son recursos muy utilizados por el centro para salidas complementarias.</i>
-------------	--	--

El Centro educativo Pedro de Estopiñán forma parte del sistema educativo español como centro educativo público y ofrece tanto Educación Infantil como Educación Primaria. Es un centro de línea 3 que cuenta con las siguientes instalaciones:

- En el edificio principal:
 - 18 aulas de Educación Primaria (equipadas con pizarras digitales).
 - 1 salón de actos.
 - 1 aula de música.
 - 1 aula de Religión.
 - 1 aula de atención a la diversidad.
- En edificios anexos:
 - 9 aulas de Educación Infantil (equipadas con pizarras digitales).
 - 1 pabellón o gimnasio con almacén equipado con el material necesario para realizar actividades de educación física.
 - 2 zonas de recreo o canchas de fútbol.

4.1.3. Organización general

Actualmente, el centro Pedro de Estopiñán tiene matriculados 762 alumnos y alumnas, de los cuales, 106 son extranjeros. Los orígenes son: Alemania (1), Francia (2) y Marruecos (103). El alumnado se distribuye de la siguiente manera en cada curso:

Tabla 2. Alumnos matriculados.

Fuente: elaboración propia

CURSOS	Nº DE ALUMNOS
INFANTIL 3 AÑOS	61
INFANTIL 4 AÑOS	82
INFANTIL 5 AÑOS	82
1º PRIMARIA	90
2º PRIMARIA	91
3º PRIMARIA	91
4º PRIMARIA	88
5º PRIMARIA	92
6º PRIMARIA	85
TOTAL	762

El centro tiene un crecimiento gradual en lo que a las matriculaciones se refiere. En ocasiones la escuela, y en general la Ciudad Autónoma de Melilla, presenta dificultades en cuanto al ratio de alumnos y alumnas por docente. A pesar de esta complicación, es uno de los centros con mejor proporción de la zona.

El alumnado del CEIP Pedro Estopiñán destaca por su heterogeneidad. Esto supone que el equipo docente cuenta con una gran capacidad de autonomía para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En general, el rendimiento del alumnado es bastante bueno. Sin embargo, hay que destacar la gran necesidad de apoyo en cuanto a la inmersión lingüística debido al alto nivel de niños y niñas provenientes del extranjero. Esto supone un retraso en el aprendizaje de las diferentes materias en beneficio de la lengua española.

El CEIP Pedro de Estopiñán, cuenta con los siguientes recursos humanos:

Tabla 3. Recursos humanos del centro.

Elaboración propia

EQUIPO DIRECTIVO		
SECRETARIO	DIRECTOR	JEFA DE ESTUDIOS
ETAPA INFANTIL 3 años: 3 tutoras 4 años: 3 tutoras 5 años: 3 tutoras	ETAPA PRIMARIA 1º: 3 Tutores 2º: 3 tutores 3º: 3 tutores 4º: 3 tutores 5º: 3 tutores 6º: 3 tutores	ESPECIALIDADES Docente de NEAE Docente de apoyo 3 docentes de educación física 3 docentes de lengua extranjera inglesa Docente de lengua extranjera francesa Docente de lengua musical Docente de religión Orientadora Logopeda
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS Administrativo Conserje 3 limpiadoras		

El equipo docente se compone de 40 miembros, mientras que el personal administrativo y de servicios PAS son 5 empleados. Hay que destacar que la mayoría del profesorado que desempeña su función en el centro tiene destino definitivo y eso supone una estabilidad que se valora positivamente por parte del equipo directivo.

Las relaciones con los distintos miembros del claustro, PAS y equipo directivo son muy buenas. Esto genera un clima de trabajo que genera resultados muy positivos. Además, varios de los

maestros y maestras que componen el equipo docente muestran su interés en la innovación educativa y la mejora de las relaciones con las familias.

El horario general del centro es de 8:00 a 14:00, siendo de 5,5 horas lectivas y 0,5 de recreo, Además, los lunes el equipo docente añade 3 horas a las que acude al centro en horario de tarde para realizar la jornada exclusiva.

4.2.Aspectos pedagógicos e identitarios

4.2.1. Metodologías y procesos de enseñanza-aprendizaje

La metodología del centro Pedro de Estopiñán destaca por su modelo de Programación compartida en el que cada curso y ciclo se alimenta del trabajo de su equipo docente. Esto requiere que las programaciones y situaciones de aprendizaje estén continuamente actualizadas para que se fomente una enseñanza colaborativa. El trabajo en red cobra especial relevancia en este aspecto. Este trabajo es supervisado por la jefa de estudios y se traduce en una enseñanza de calidad y a la vanguardia en lo que a tecnologías de la información y la comunicación se refiere.

La planificación de las programaciones tiene en cuenta el contexto del centro y sus recursos. Además, dichas programaciones son flexibles y con carácter vivo que se adaptan a cualquier cambio o necesidad que requiera el centro educativo.

Para realizar una enseñanza de calidad, los equipos de curso y ciclo mantienen reuniones mensuales en las que hacen un seguimiento del trabajo realizado y comentan las áreas de mejora que se detectan.

4.2.2. Iniciativas y proyectos de innovación

El alumnado de 5º y 6º de Primaria se encuentra inmerso en un proyecto de cultura digital denominado Samsung Smart School. Dicho proyecto comienza con la formación al equipo docente en recursos TIC y su uso en el aula. Una vez recibida esa formación, el profesorado puede ofrecer una enseñanza basada en el manejo de tabletas electrónicas y el aprendizaje a través de herramientas didácticas digitales.

Por otra parte, el centro Pedro de Estopiñán ha desarrollado un proyecto enfocado en la salud alimentaria de la comunidad educativa. Para ello, se realizaron formaciones en salud y nutrición para los recursos humanos del centro. Además, se creó un plan de alimentación

semanal en el que el alumnado es recompensado por traer frutas y verduras al menos una vez a la semana. Para asegurar la alimentación del alumnado más vulnerable, el centro ofrece un desayuno saludable.

El centro educativo también desarrolla un Plan de inmersión lingüística en el español (PILE). Debido al gran número de alumnos y alumnas de origen marroquí (106), la escuela ofrece un apoyo al alumnado en la adquisición de la lengua española. Este plan se realiza en horario extraescolar y cuenta con el apoyo de Fundación *Save The Children*.

Finalmente se destaca el proyecto innovador conocido como Plástica en inglés. Consiste en el desarrollo de las sesiones de educación plástica y visual con una base en la lengua inglesa.

4.2.3. Inclusión y atención a la diversidad

Una de las señas de identidad del CEIP Pedro de Estopiñán es su labor con el alumnado con necesidades especiales de atención educativa. Su trabajo con menores pertenecientes al colectivo de espectro autista o trastorno de déficit de atención e hiperactividad es uno de los referentes en la Ciudad Autónoma de Melilla. Uno de los planes que avala esta especial mención en inclusión es su proyecto denominado Patios y Parques Inclusivos, que cuenta también con la colaboración de la Fundación *Save the Children*. Dicho proyecto consiste en la realización de dinámicas y actividades que fomenten la participación del alumnado con necesidades especiales durante el tiempo de recreo. Para ello, el educador realiza dichas actividades con el colectivo mencionado, y a su vez, fomenta la participación del resto del alumnado en dichas dinámicas. El proyecto Patios y Parques Inclusivos tiene una participación activa del alumnado del primer y segundo ciclo y es apoyado por los maestros y maestras que cubren las guardias del patio.

4.2.4. Convivencia

La convivencia en el centro está basada en la labor realizada en su Plan de convivencia escolar. Dicho plan está adherido a la Programación General Anual (PGA). La escuela da un papel protagonista a la convivencia, y en su Plan de convivencia recoge los aspectos necesarios que involucran a toda la comunidad educativa.

La convivencia en el centro es tenida muy en cuenta por su carácter socializador en el ámbito escolar. Ofrecer una base y apoyo se plantea como un asunto prioritario y que necesita estar en continua revisión para su mejora. El plan de convivencia que ofrece el CEIP Pedro de

Estopiñán tiene en cuenta valores como la igualdad, la interculturalidad, el respeto, la tolerancia y la empatía.

Dentro del Plan de convivencia, quedan recogidas las normas que regulan el centro y las acciones que pueden ser consideradas no aceptables dentro del ámbito educativo. Por otra parte, recoge las sanciones pertinentes para los diferentes agentes de la comunidad educativa que incumplan las normas de convivencia.

Algunas de las actividades relacionadas con el Plan de convivencia son:

- Talleres incluidos en las programaciones donde se tratan temáticas relacionadas con el respeto y la igualdad.
- Jornadas de convivencia entre el equipo docente.
- Creación de figuras que apoyan la labor de los maestros y maestras de guardia en el patio. Dicho proyecto está relacionado con el mencionado en el apartado de Atención a la diversidad (Patios y Parques inclusivos)

El plan de convivencia será uno de los elementos destacados en la propuesta de mejora planteada y se ofrecerá una evaluación y modificación para ajustarlo a las necesidades que demanda el centro y la comunidad educativa.

4.2.5. Aspectos identitarios

El proyecto de mejora propuesto se enfoca en dar visibilidad a la misión, visión y valores del centro educativo. La misión del CEIP Pedro de Estopiñán tiene como objetivo fomentar el aprendizaje integral del alumnado, con una especial sensibilización y respeto a las personas que les rodean.

La visión de la institución es ser un centro de referencia en interculturalidad, calidad educativa e integración del alumnado con necesidades específicas. Preparar al alumnado para que sean capaces de buscar soluciones a los problemas de la vida cotidiana.

Los valores del centro educativo son la empatía, el respeto a todas las culturas y el compromiso con la comunidad educativa.

4.3. Áreas de mejora

Para poder establecer las líneas generales que guían este proyecto de mejora, se ha elaborado el siguiente análisis DAFO, en base a metodología científica:

GRÁFICO 2. Análisis DAFO.

Fuente: Elaboración propia

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El centro tiene una ratio muy alta que dificulta el proceso de aprendizaje. - La mayor parte del equipo docente desconoce el idioma nativo del alumnado extranjero. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Las familias no participan en los asuntos del centro educativo. - Plan de convivencia desactualizado. - El desconocimiento del idioma por parte de las familias puede llevar a una desconexión total de los asuntos relacionados con la escuela.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El equipo docente tiene una gran predisposición en relación con la innovación educativa. - Las familias se preocupan por los asuntos relacionados con el aprendizaje de sus hijos. - La visión, misión y valores del centro fomentan la inclusión en todos sus aspectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El contexto multicultural del centro y la ciudad. - El centro cuenta con varios proyectos de apoyo educativo. -

Teniendo en cuenta el análisis DAFO previamente realizado, se proponen 3 áreas de mejora relacionadas directamente con cada uno de los objetivos específicos propuestos en este proyecto de dirección:

- Objetivo específico 1: Mejorar la implicación de las familias, en especial las extranjeras, para con la escuela.
 - **Área de mejora 1: La implicación de las familias con el centro educativo.**
- Objetivo específico 2: Mejorar la convivencia en el centro a través de la cooperación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.
 - **Área de mejora 2: La convivencia en la escuela.**
- Objetivo específico 3: Transformar al CEIP Pedro Estopiñán en una escuela inclusiva a través de la interculturalidad.
 - **Área de mejora 3: la inclusión del alumnado multicultural.**

5. Organización y recursos

Una vez relacionado los objetivos específicos con las áreas de mejora necesarias, se propone la organización y recursos necesarios para desarrollar las tareas que guiaran el plan de mejora.

Sabiendo que el trabajo realizado tiene como fin el éxito escolar y la mejora de la calidad educativa, se considera oportuno desarrollar los pasos a seguir.

En primer lugar, se propone una serie de estrategias-actividades que apoyen los objetivos propuestos. En segundo lugar, se definen los recursos humanos necesarios y quiénes serán los responsables. Finalmente, se proponen los materiales y la temporalización que las tareas necesitan.

La propuesta de mejora presentada tiene como base el análisis DAFO que se realizó en la fase de diagnóstico y que está estrechamente relacionado con las áreas de mejora que se han propuesto.

5.1. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo que se plantea en este proyecto de mejora estará basado en las teorías del liderazgo transformacional de Bass (1985). Por esta razón, el director será un agente del cambio que actué como mediador entre las áreas de mejora detectadas y los objetivos planteados. Para ello, será fundamental crear conciencia en la comunidad educativa a través de la capacidad que tiene el líder para dirigir, influir y guiar.

En relación con el área de mejora 1, la implicación de las familias en el centro educativo es determinante fomentar el proceso de cambio en las familias. En el área de mejora 2, la convivencia en la escuela es importante que el director ejerza un estilo mediador que facilite la renovación de las normas establecidas en el centro y ofrezca alternativas de encuentro donde la comunidad educativa pueda interactuar. Finalmente, para el área de mejora 3, la inclusión del alumnado multicultural. El estilo de liderazgo inclusivo jugará un papel fundamental para concienciar a la comunidad educativa en favor de la inclusión. El equipo directivo se centrará en la gestión de la diversidad y en favorecer el proceso de aprendizaje entre las diferentes culturas.

5.2. Atención específica a la organización y los recursos

5.2.1. Área de mejora 1: La implicación de las familias con el centro educativo.

Objetivo específico: Mejorar la implicación de las familias, en especial las extranjeras, para con la escuela.

Actividades	Recursos humanos	Temporalización	Recursos materiales
1. Sesiones con las familias para reflexionar y proponer ideas. Hacer hincapié en la importancia de la implicación familiar	Jefa de estudios Orientadora Tutores	1ª etapa del primer trimestre 2021	Sala multifuncional Presentación Distribución de la sala con enfoque participativo.
2. Compartir las ideas extraídas con el AMPA para materializar las conclusiones de las sesiones de reflexión con las familias.	Director Jefa de estudios Orientadora AMPA	2ª etapa del primer trimestre 2021	Personal necesario para llevar a cabo las ideas extraídas.
3. Puesta en marcha proyecto de inmersión lingüística en el que dotar a las familias extranjeras de las herramientas comunicativas necesarias.	Jefa de estudios Docente de apoyo educativo	1ª etapa segundo trimestre 2022	Sala multifuncional Material didáctico Equipo informático

5.2.2. Área de mejora 2: La convivencia en la escuela.

Objetivo específico: Mejorar la convivencia en el centro a través de la cooperación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Actividades	Recursos humanos	Temporalización	Recursos materiales
1. Plan de formación al equipo docente en clima escolar y convivencia que facilite la enseñanza transversal al alumnado.	Jefa de estudios Director	Primer trimestre 2021	Sala multifuncional Presentación Distribución de la sala con enfoque participativo.
2. Propuesta de acción tutorial en la que se trabaje la convivencia y que este alineado con el plan de formación realizado.	Director Equipo docente	Finales del primer trimestre 2021	Aulas participativas
3. Composición de una asamblea de la convivencia en la que la infancia sea participe en la actualización del Plan de convivencia.	Jefa de estudios Docente de apoyo educativo	Segundo trimestre 2022	Sala participativa Equipo informático

5.2.3. Área de mejora 3: la inclusión del alumnado multicultural.

Objetivo específico 3: Transformar al CEIP Pedro Estopiñán en una escuela inclusiva a través de la interculturalidad.

Actividades	Recursos humanos	Temporalización	Recursos materiales
1. Asamblea docente en la que tratar la interculturalidad y sus beneficios en el contexto específico de Melilla.	Jefa de estudios Orientador Equipo docente	Primer trimestre 2021	Sala multifuncional Presentación Distribución de la sala con enfoque participativo.
2. Organización de un equipo de participación en el que el alumnado sea protagonista y se tenga en cuenta los diferentes tipos de aportaciones.	Director Líder del proyecto participativo Tutores	Finales del primer trimestre 2021	Aulas participativas Material artístico y creativo
3. Creación de una revista en la que reflejar las diferentes temáticas abordadas por el grupo de participación y en la que la infancia multicultural es la protagonista.	Director Líder del proyecto participativo Tutores	Tercer trimestre 2022	Diferentes espacios del centro Diseñador gráfico

6. Evaluación y seguimiento

A continuación, se desarrollan los distintos aspectos que engloban la evaluación y seguimiento de las propuestas de mejoras planteadas. Para ello, es preciso resaltar que la persona responsable de cada una de las áreas de mejora será el director, y en menor medida, el resto del equipo directivo

Con relación a los roles principales que se identifican en la propuesta de mejora, se destaca el del director como figura mediadora y de liderazgo a lo largo de la propuesta de mejora directiva.

6.1. Área de mejora 1: La implicación de las familias con el centro educativo.

Para realizar el seguimiento e indicadores de logro, se propone la estructuración de dichos logros por tareas:

Procedimientos de seguimiento	Criterios de evaluación e indicadores de logro
<ul style="list-style-type: none">- En la tarea 1 se propone como proceso de seguimiento un listado (Anexo 1) en el que figuren las familias que han acudido a las sesiones propuestas. Además, sería importante añadir un acuerdo (Anexo 2) que refleje el seguimiento que se le hará a las familias. Por otra parte, se considera necesario añadir un informe que haga constar las necesidades detectadas durante las sesiones.- En la tarea 2 se incluye un acta en la que se refleje el orden del día del AMPA, y un itinerario que tenga en cuenta las conclusiones a las que se ha llegado con las propuestas de las familias.- En la tarea-proyecto, se proponen como indicadores del proceso un listado similar al nombrado con anterioridad, y un informe en el que se haga una valoración general de los procesos desarrollados en las intervenciones. Otro indicador del proceso es el material que se utilizará durante las sesiones (informático, didáctico, etc)	<ul style="list-style-type: none">- Es importante resaltar una evaluación de impacto que mida el número de participantes que han tenido un impacto positivo del proyecto. Para ello, se realiza un post test (Anexo 3) que refleje los ítems necesarios para una adquisición básica del lenguaje que ayude a involucrar en las actuaciones del centro.- Por otra parte, se considera necesario realizar un RECAP que refleje si se han llegado al número de familias necesario para considerar el objetivo específico cumplido.

6.2. Área de mejora 2: La convivencia en la escuela.

Una vez definidas las áreas de mejora en cuanto a la convivencia escolar, se deben definir los criterios y fuentes de verificación necesarias:

Procedimientos de seguimiento	Criterios de evaluación e indicadores de logro
<ul style="list-style-type: none">- Se considera como procedimiento de seguimiento en el área de mejora 2, los listados de asistencia del equipo docente a las formaciones. Además, el esquema del plan tutorial diseñado por los tutores y que se adaptará a las propuestas que el alumnado haga en el espacio reservado para ese fin. Finalmente, las actas con los acuerdos a los que el alumnado ha llegado en las asambleas establecidas, y que definirá la actualización del Plan de Convivencia.	<ul style="list-style-type: none">- Al finalizar el curso se definirán las actualizaciones propuestas por el alumnado y se introducirán en el nuevo Plan de Convivencia. Además, es pertinente realizar una prueba de aptitud al profesorado que ha recibido la formación.

6.3. Área de mejora 3: la inclusión del alumnado multicultural.

Es en la tercera área de mejora donde se pueden encontrar mayores dificultades para evaluar el proceso y los logros conseguidos:

Procedimientos de seguimiento	Criterios de evaluación e indicadores de logro
<ul style="list-style-type: none">- Se destaca el listado de asistencia, por parte del equipo docente, a la asamblea diseñada, así como un acta que refleje las aportaciones relevantes. Por otra parte, se incluye un informe semanal que destaque las conclusiones que guiará el proceso intercultural que se desarrolla en el centro educativo. La utilización de material significativo para los talleres planteados es otro procedimiento de seguimiento que se define como necesario.	<ul style="list-style-type: none">- Al finalizar el curso se definirán las actualizaciones propuestas por el alumnado y se introducirán en el nuevo Plan de Convivencia. Además, es pertinente realizar una prueba de aptitud al profesorado que ha recibido la formación.

7. Conclusiones

El proyecto de mejora planteado contempla la elaboración de una propuesta integral enfocada en innovar y ofrecer soluciones desde una perspectiva de liderazgo educativo. Dicha propuesta tiene como eje central la implicación de las familias, la convivencia y la interculturalidad en el CEIP Pedro de Estopiñan. Dichas áreas son mencionadas en el PEC del centro.

Para desarrollar con éxito tanto el objetivo general, como los objetivos específicos planteados, se adoptan estrategias en las que toda la comunidad educativa se ve involucrada. Además de esto, se da especial importancia a la gestión que debe desarrollar el equipo directivo desde un enfoque administrativo y de liderazgo. Como se resalta en la propuesta de mejora, se plantea originar contextos participativos, así como espacios de confianza. Para ello, son necesarias las tareas propuestas en el trabajo y las líneas generales que de él derivan.

Debido al análisis DAFO realizado, se pueden detectar las necesidades mencionadas, al igual que las fortalezas que el CEIP Pedro de Estopiñan tiene. Sus aspectos identitarios (misión, visión y valores) exigen revisar estos aspectos y ofrecer las mejores herramientas metodológicas para su mejora e innovación. Para ello, todos los objetivos y áreas de mejora tienen como fase introductoria la formación, revisión y lluvia de ideas necesaria que configura el preámbulo del trabajo realizado.

Es importante resaltar que toda propuesta de mejora se basa en fundamentos teóricos que han sido revisados y, en la mayoría de los casos, replicados en contextos similares. Sin embargo, la posibilidad de que se den resultados que no eran los esperados forma parte de la fórmula presentada. Por esta razón, se considera oportuno que dicha propuesta de mejora este en continua revisión. La innovación y los procesos de mejora como el presentado tiene la peculiaridad de que requieren añadir alternativas y variables continuamente.

Por otra parte, se concluye que el enfoque de infancia este siempre presente. No se debe olvidar que el propósito de todo trabajo realizado en la escuela es la del éxito escolar del alumnado, y para que esto suceda, es innegociable que el actor principal de todo el proceso sea el mismo alumnado.

Otro aspecto a tener en cuenta en el trabajo de dirección realizado es la necesidad de que toda la comunidad educativa coopere a favor de los objetivos propuestos. Este aspecto está estrechamente relacionado con las posibilidades de fracaso que pudiera tener el plan. Se considera prioritario resaltar la figura de los agentes involucrados como motor del cambio que se ha planteado generar en la institución.

Con relación a las áreas de mejora planteadas, se puede concluir que son completamente pertinentes para el contexto en el que se encuentra el CEIP Pedro de Estopiñán, pero sin duda quedarían otros muchos aspectos que se considera necesarios trabajar. Sin embargo, se concluye que los resaltados en este proyecto de dirección son los más prioritarios. La implicación de las familias en el desarrollo de la escuela, y en consecuencia en la educación del alumnado, es totalmente necesario para cualquier proyecto que se quiera desarrollar en un centro educativo.

En relación con el objetivo específico relacionado con la convivencia en la escuela, el Plan de Convivencia es un documento que requiere una continua revisión y en este proyecto de dirección se puede constatar la necesidad de que el alumnado haga sus aportaciones en un documento tan directamente relacionado con sus intereses.

Finalmente, la interculturalidad es una pieza clave en el contexto de la sociedad melillense. La multiculturalidad que se observa en la ciudad requiere de una promoción del trabajo que se hace a favor de la enseñanza y aprendizaje entre las diferentes culturas que conviven en el CEIP Pedro de Estopiñán.

Además de las características mencionadas, el profesorado juega un papel relevante en esta propuesta. Su formación en aspectos como el liderazgo educativo, interculturalidad o convivencia, se consideran necesarios para desarrollar las iniciativas que se detallan. Tras conocer los recursos humanos de los que dispone el centro, se ha concluido que esta no sería una amenaza a tener en cuenta, pero sin duda debe ser revisada periódicamente.

Para desarrollar un proyecto de mejora en el ámbito educativo es preciso disponer de un equipo que ofrezca las plenas posibilidades de éxito y que pueda abordar las diferentes tareas propuestas con las variables y alternativas necesarias. Esto debe tener como base un liderazgo educativo capaz de mediar entre el contexto presentado y los objetivos a conseguir. Además, dicho liderazgo ofrece las herramientas necesarias para coordinar un trabajo en equipo eficaz.

Finalmente, se resalta el papel protagonista que se le ha dado al alumnado en todo el proceso desarrollado. Teniendo siempre presente el enfoque de infancia. El liderazgo educativo introducido en las escuelas de Primaria debe recalcar el interés del menor como primacía.

8. Referencias bibliográficas

8.1. NORMATIVA

Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, pp. 8

Ley orgánica 8/2013, de 9 de diciembre (BOE del 10 de diciembre), para la mejora de la calidad educativa (LOMCE).

Ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo (BOE del 4 de mayo), de educación (LOE) texto consolidado.

8.2. ESPECIALIZADA

Aguado, M.T. (2003). *Pedagogía intercultural*. Madrid: McGraw-Hill.

Álvarez Fernández, M. (1992): *La dirección escolar: formación y puesta al día*. Forum Europeo de Administradores de la Educación. Escuela Española. Madrid.

Arnaiz; P. y de Haro R. (2004) Ciudadanía e interculturalidad: claves para la educación del Siglo XXI. *Educatio s. XXI*, 22. 19-37.

Banks J.A. y J. Lynch (Eds.) (1986). *Multicultural Education in Western Societies*. London: Holt, Rinehart and Winston.

Borrero López, R., & Blázquez Entonado, F. (2018). La Interculturalidad en Extremadura: tareas pendientes para una escuela inclusiva del s. XXI. *Educatio siglo XXI*, 36(2 Julio), 65.

Cantón Mayo (2001). *El liderazgo de los procesos de mejora, en, I. (coord.): La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Editorial CCS. Madrid.

Chile, Ministerio de Educación (2002 b). *Política de Convivencia Escolar*.

Consejo de Europa. (2008, mayo). Libro Blanco sobre el Diálogo Intercultural “*Vivir juntos con igual dignidad*” (N.o 118). F-67075 Estrasburgo Cedex.
https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/Pub_White_Paper/WhitePaper_ID_SpanishVersion.pdf

Davis, G. A., y Thomas, M. A. (1992): *Escuelas y profesores eficaces*. La Muralla. Madrid.

Gardner, Howard. (1983) *Multiple Intelligences*, ISBN 0-465-04768-8, Basic Books. Castellano
"Inteligencias múltiples" ISBN: 84-493-1806-8 Paidós.

INE (2020). Censo de Población Extranjera (por edad) 2020. Melilla: Instituto Nacional de Estadística.

López Martínez, J., Álvarez Fernández, M., Hué García, C., Pérez Bodeguero, D., PumareS PuertaS, L., Lorenzo Delgado, M., & Castilla Elena, C. (2012). *El liderazgo educativo. los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar* (1st ed.). Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación.

Mendoza, A. (1991). *La educación intercultural: concepto, paradigmas, realizaciones*.
https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/Pub_White_Paper/WhitePaper_ID_SpanishVersion.Pdf.
https://www.academia.edu/29645984/LA_EDUCACION_INTERCULTURAL_CO_NCEPTO_PARADIGMAS_REALIZACIONES?from=cover_page

Ponce Solé, J. (2007). *Segregación escolar e inmigración. Contra los guetos escolares: derecho y políticas públicas urbanas*. Centro de estudios políticos y constitucionales. Colección: Foro (16). Madrid: Inmigración y ciudadanía.

Unión de comunidades islámicas de España & consejo musulmán de cooperación en Europa. (2019, diciembre). *Estudio demográfico de la población musulmana*. UCIDE.
<https://ucide.org/wp-content/uploads/2021/01/Estudio-demografico-2019.pdf>

9. Anexos

9.1.LISTADO DE ASISTENCIA



LISTADO DE ASISTENCIA CEIP PEDRO DE ESTOPIÑAN

Proyecto:			
Fecha			
Responsable de proyecto			
Lugar/espacio			
Nº	Nombre	Apellidos	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

9.2. ACUERDO FAMILIAR



ACUERDO PLAN DE TRABAJO

Nombre:

Curso:

Declaro haber sido informado/a de los acuerdos establecidos y consensuados con mi referente familiar y explicitados en mi plan de trabajo, los cuales acepto de forma voluntaria. De la misma forma, me comprometo a cumplir los objetivos y acciones establecidos en él. Los objetivos marcados son los siguientes:

	Objetivo	Servicios prestados
1	Mejorar el bienestar y la salud de la familia	
2	Mejorar la salud relacional y psicosocial de toda la familia o alguno de sus miembros	
3	Mejorar los procesos de integración y éxito escolar de los niños/niñas	
4	Mejorar el clima escolar y la convivencia	

Además, se han concretado unos **compromisos** dentro del acuerdo establecido. Estos compromisos son los siguientes:

-
-
-

Y, para que así conste, firmo este documento, en _____, el ____ de _____ del 20____

Fdo. Jefa de estudios

9.3. POST TEST



EVALUACIÓN PROYECTO "CONVIVE CON EL PEDRO": ESPAÑOL

Nombre y apellidos:

Instrucciones:

En este cuestionario se te va a pedir que valores si sabes hacer una serie de cosas o si tienes conocimientos sobre ciertos temas relacionados con el idioma español. No hay respuestas correctas o incorrectas. Trata de responderlas todas.



A continuación lee cada frase y contesta si es aplicable a ti misma/a SI/NO	EVALUACIÓN FINAL	
	SI	NO
1. Soy capaz de presentarme en español y comprender a una persona cuando se presenta.		
2. Puedo dar información personal y familiar.		
3. Tengo el vocabulario necesario para la vida cotidiana (comprar, pedir indicaciones, pedir un billete de viaje, informarme sobre un piso en alquiler, pedir cita y hablar con el médico...)		
4. Puedo pedir y entender la información sobre fechas y plazos.		
5. Conozco el vocabulario relacionado con los trámites administrativos por los que debo pasar		



¡MUCHAS GRACIAS!