



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo fin de máster

Renovación de la misión de un centro educativo: la sostenibilidad

Presentado por: Alberto Esteban Avivar

Director/a: Juan Palomares Cuadros

Ciudad: Valencia

Fecha: 29/07/2014

Índice de contenidos

0	.-	Resumen.....	3
1	.-	Presentación.....	5
2	.-	Introducción.....	9
3	.-	Objetivos del Trabajo.....	11
4	.-	Legislación que afecte al desarrollo del proyecto.....	13
5	.-	Descripción del centro educativo.....	16
	a)	Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, localización, etc.).....	16
	b)	Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro.....	21
	c)	Descripción del entorno en el que se encuentra en el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.....	27
	d)	Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.....	28
	e)	Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.....	32
	f)	Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor.....	35
	g)	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.....	38
	h)	Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.....	41
	i)	Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.....	43
	j)	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.....	45

k)	Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.).....	48
l)	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 <i>marketing</i>	50
m)	Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Debe contener también aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.....	53
n)	Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.....	55
o)	Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.....	57
p)	Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro.....	59
q)	Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.....	62
r)	Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.....	64
	i.- Valoración de activos	
	ii.- Fuentes de financiación	
	iii.- Presupuesto inicial	
	iv.- Balance de los tres primeros años	
	v.- Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años	
	vi.- Análisis de ratios fundamentales	
s)	Evaluación del proyecto de dirección.....	71
6	.- Conclusiones.....	74
7	.- Bibliografía.....	75
8	.- Anexos.....	78

0.- Resumen

Resumen

Este Trabajo final de máster pone de manifiesto la importancia y la implicación que requiere el trabajo desempeñado por un director para gestionar correctamente un centro educativo. Las responsabilidades aumentan, de forma que el director representa uno de los papeles fundamentales en la autonomía de gestión, la autonomía pedagógica, la autonomía organizativa y la autonomía económica.

Así, el perfil de un director ha de ser muy específico y profesional, pero caracterizado también por unos valores personales de flexibilidad, intuición, facilidad para la negociación, diplomacia, empatía y asertividad, inteligencia emocional, disponibilidad, espíritu de sacrificio y entrega, capacidad de análisis y de síntesis, vocación de servicio, innovador y carismático.

De forma más específica, este trabajo final de máster plantea una renovación en la misión de un centro público, estableciendo unos valores acordes al contexto social y cultural de la población. Se trabaja por mantener una vida sana y equilibrada, por un centro sostenible y ecológico y por un clima de responsabilidad, respeto, compromiso y compañerismo. Se busca así una identidad propia de centro que se encuentre incluida en el contexto de la población.

Finalmente, los continuos cambios orientan al sistema educativo hacia un modelo de organización académico y de dirección en el que la innovación y la gestión permita trabajar por una educación más eficaz y actual, buscando la calidad educativa y la excelencia académica.

Palabras clave: liderazgo, misión, identidad propia, sostenibilidad, innovación, tecnología cívica, inclusión, cooperación.

Abstract

This final master work highlights the importance and involvement required by the work performed by a director to manage a school properly. The responsibilities increase, so that the director is one of the key roles in the management autonomy, pedagogic autonomy, organizational autonomy and economic autonomy.

Thus, the profile of a director must be very specific and professional, but also characterized by personal values as flexibility, intuition, business skills, diplomacy, empathy and assertiveness, emotional intelligence, availability, spirit of sacrifice and dedication, analysis and synthesis skills, dedication to service, innovative and charismatic.

More specifically, this final dissertation proposes a renewal of the mission of a public institution, establishing values commensurate with the social and cultural context of the population. It is worked to keep a healthy and balanced life, a sustainable and ecological center and an atmosphere of responsibility, respect, commitment and companionship. Thus, it is sought an own identity center which must be included in the context of the population.

Finally, the continuous changes guide the education system towards an academic organization and leadership model, where innovation and management allow working for a more efficient and modern education, seeking quality education and academic excellence.

Keywords: leadership, mission, identity, sustainability, innovation, civic technology, inclusion, cooperation.

1.- Presentación

Este trabajo de fin de máster se inscribe en el marco del Máster de Dirección y Gestión de Centros Educativos organizado por la Universidad Internacional de La Rioja. Este trabajo está orientado hacia la elaboración de un proyecto de dirección, siendo éste un requisito imprescindible para poder acceder a ser director de un centro educativo, y se realiza además un estudio completo de cuáles han de ser sus características y sus líneas de acción a la hora de gestionar todos los recursos, bien sean materiales o humanos.

El proyecto de dirección se define como un documento de gestión empleado como marco de referencia para “la planificación y organización de la vida del centro, con especificación de las estrategias y acciones que considere necesario desarrollar” (García y Aguirregabiria, 2006).

De la misma forma que se especificaba en la Ley Orgánica de Educación (LOE), el Reglamento Orgánico de Centros indica que “un proyecto de dirección deberá contener los objetivos que se pretenden lograr, un análisis de funcionamiento del Centro y los principales problemas y necesidades del Centro”.

Por consiguiente, el proyecto de dirección debe recoger el conjunto de actividades o planes que se van a llevar a cabo en la realidad concreta del Centro donde se ejercerá la función directiva, y para ello ha de establecer unas líneas básicas de actuación y las estrategias que el equipo directivo realizará a lo largo de su periodo al frente de la dirección del centro.

Para poder desarrollar en este trabajo la organización general de un centro educativo, toda esta información se debe recoger en el PEC (Proyecto Educativo del Centro), en el que se especifican los objetivos y planes de mejora presentados en el proyecto de dirección. La realización del mismo surge con la entrada en vigor de la LOE (2006), como documento imprescindible y evaluable para acceder a la función directiva.

Así, el estilo de dirección y las competencias y capacidades que posea el director son determinantes para una gestión efectiva y éstas se han de manifestar en el proyecto de dirección que el futuro director presenta junto con su candidatura.

Las funciones que ha de desarrollar el director de un centro educativo son cada vez más determinantes, y entre ellas se encuentran las de ser el gestor económico, el

gestor de los posibles conflictos, mediador, líder, asertivo, innovador y adaptado al contexto y a las nuevas técnicas de la información y la comunicación.

Muchos escritores enuncian las características que ha de tener un buen director, como son las especificadas por Borrel (2000), Fernandez (2002), Lorenzo (2004), Maureira (2006). Así, estas principales características que ha de tener un director del siglo XXI son las siguientes:

- ☐ Capacidad para analizar los puntos fuertes y débiles.
- ☐ Capacidad para implicar a los miembros.
- ☐ Fuerte en objetivos y propósitos.
- ☐ Importancia de la autoestima y fuerza emocional.
- ☐ Impulsor del buen clima.
- ☐ Lectura de la realidad y perspectivas de futuro.
- ☐ Liderazgo y capacidad para compartirlo.
- ☐ Puente entre el centro educativo y la sociedad.

De forma más específica, el XXIV Congreso de FEDADI (Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos) del año 2011 sobre la profesionalización de la función directiva recoge en sus conclusiones un decálogo sobre las competencias para el liderazgo escolar de los directores de centros públicos docentes.

- ☐ 1. Comportarse con integridad, honestidad y coherencia.
- ☐ 2. Ser un experto desde el punto de vista técnico y profesional: a nivel normativo, pedagógico, curricular y de utilización de las TIC, y dominar un idioma extranjero.
- ☐ 3. Saber analizar los asuntos y solucionar los problemas, esencialmente en la gestión de conflictos y de convivencia, en general.
- ☐ 4. Promover la innovación y saber gestionar el cambio.
- ☐ 5. Practicar el desarrollo personal; procurar siempre la formación continua y la autoevaluación.
- ☐ 6. Centrarse en los resultados: saber establecer objetivos consensuados y comprometerse con ellos, responsabilizarse de su desarrollo mediante actuaciones específicas, y evaluar su cumplimiento riguroso.
- ☐ 7. Desarrollar habilidades comunicativas, tanto de forma interpersonal como públicamente, transmitiendo con convicción mensajes provechosos para el centro y significativos para las personas y los equipos, dedicando, además, un esfuerzo especial en conectar el centro con el entorno escolar.

❑ 8. Inspirar y motivar a la comunidad educativa hacia la calidad, entendida como el éxito escolar que conjuga excelencia y equidad. En todo caso la calidad se concretará en la obtención de los objetivos que el centro se ha propuesto.

❑ 9. Construir un sistema de relaciones que favorezca un clima escolar adecuado, que propicie el desarrollo personal y profesional de todos los componentes de la comunidad educativa, y que permita la colaboración, el trabajo en equipo y la difusión de las buenas prácticas.

❑ 10. Desempeñar su tarea con una visión a largo plazo a través del Proyecto Educativo de Centro.

Si se observan las características descritas, se puede observar cómo están estrechamente relacionadas con la capacidad de innovar y de saber gestionar los cambios, atendiendo al entorno en el que se encuentra el centro. Pero además, ha de tener en cuenta el desarrollo personal y las habilidades comunicativas, así como la capacidad de motivar e implicar a la comunidad educativa en las actividades y en el cumplimiento de la misión del Centro, tal y como este trabajo propone desarrollar.

Teniendo en cuenta todas estas características se desarrolla este trabajo final de máster, el cual atiende a las exigencias que demanda la sociedad, el actual modelo exigido en la dirección de centros y el tipo de organización. Por consiguiente, todo ello provoca la existencia de tres factores que influyen en la nueva gestión según Fernández (2002) y Lorenzo (2004):

❑ Desarrollar una cultura de centro en la que todos sus miembros compartan una misma misión y visión de la organización. En este factor se busca que el centro disponga de una identidad propia, y que ésta sea adoptada por toda la comunidad educativa, participando en las diferentes líneas de actuación planteadas por el equipo directivo. Así, el director es el encargado de promover el ideal educativo y buscar el compromiso por parte de todos.

❑ Gestionar de forma moderna. Fernández indica que gestionar de forma “moderna” implica gestionar los recursos humanos, los económicos, materiales, etc. Además, el director debe conocer las cualidades y capacidades de profesores y alumno, motivarlos en su desarrollo, potenciarlos e implicar a los alumnos y sus familias. Así, para Thomas Sergiovanni “un líder eficaz no sólo es quien consigue que sus seguidores hagan algo, sino que además, es aquel que logra que su capacidad sea significativa a los demás”.

❑ Promover el liderazgo educativo (pedagógico). El liderazgo en un centro escolar no debe enfocarse en la gestión sino en la educación (Greenfield

1995, en González 2003). Y para ello, el director debe saber también gestionar el liderazgo educativo compartido, sabiendo administrar el trabajo entre los miembros del equipo directivo y del profesorado.

Por lo tanto, se puede observar cómo la nueva gestión también nos está demandando líderes capaces de motivar, de hacer trabajar a todos los miembros en la misma dirección y con una misma misión, capaces de reconocer las cualidades de las personas cercanas y potenciarlas y capaces de enfocar todo esto en la mejora de la educación.

Por todo ello, y después de haber asimilado los contenidos que se han desarrollado en el Máster de gestión y dirección de centros educativos, surge la gran motivación y las ganas de aplicar todos estos conocimientos en una propuesta de dirección. Esta propuesta se realiza sobre el centro educativo en el que actualmente he desarrollado mi actividad docente, y en el que se pretende buscar la mejoría de la calidad educativa a través de la innovación y el contexto, mediante la implicación de toda la población.

En definitiva, tras comentar todos estos aspectos, el director ha de ser un líder capaz de gestionar adecuadamente los recursos y adaptarlos al contexto situacional y temporal en el que se encuentra. Así, según manifiesta Richar Elmore “el liderazgo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar las capacidades de docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje”.

2.- Introducción

La sociedad actual está plenamente inmersa en una gran cantidad de cambios en prácticamente todos los ámbitos: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y culturales. Por ello, consecuentemente, la educación es afectada de forma muy directa por todos estos elementos externos. Si además se atiende a los factores internos de un centro educativo como son la diversidad en el alumnado, la multiculturalidad, los problemas de convivencia o el trato con las familias, se configura una situación educativa con numerosas necesidades que se han de saber gestionar.

Para poder responder a todas estas necesidades es necesario un proyecto de dirección innovador, estructurado, realista y adaptado al contexto socio-cultural en el que se ubica. Para su cumplimiento es fundamental el trabajo en equipo y la colaboración de toda la comunidad educativa, así como establecer unos objetivos concretos, unas líneas de acción específicas, una estructura coherente y una evaluación periódica para mejorar la metodología empleada.

Ante esta situación, son numerosos los autores que tratan esta adaptación de los centros educativos y de los directores a las nuevas necesidades del alumnado. Entre ellos se ha de destacar a Serafín Antúnez (1998) en su obra “Claves para la organización de centros escolares” y Ana Rosa Arias Gago (2006) en la obra “el liderazgo y la dirección en centros educativos”, quienes defienden la gestión institucional y pedagógica del director como factor clave en una educación de calidad.

Como consecuencia a estos continuos cambios, la propuesta de este proyecto de dirección se centra en el IES La Nucia, de la población de La Nucia en Alicante. Se plantea una renovación en la misión del centro, estableciendo unos valores acordes al contexto social y cultural de la población. Así, La Nucia ha sido denominada “Villa Europea del Deporte 2013” por la gran afición e instalaciones deportivas que existen en el municipio. Por ello, se pretende potenciar en el alumnado los valores de vida sana y saludable, sostenibilidad, ecología, responsabilidad, respeto, compromiso y compañerismo.

Para conseguir establecer estos valores y esta cultura en el centro, se plantean diferentes proyectos medioambientales para conseguir un centro sostenible. Es importante identificar maneras de introducir mejoras ambientales en el funcionamiento del propio centro en colaboración con todos los departamentos. La

intervención desde la transversalidad en la adolescencia de los alumnos permite conseguir los cambios necesarios y controlar el deterioro medioambiental.

Para conseguir estos objetivos, se atiende al concepto “Tecnología cívica”, en el que las tecnologías de la comunicación y la información, especialmente los medios de comunicación social, se aplican al ámbito del ejercicio de la ciudadanía y la construcción del espacio público. De esta forma, intervienen de forma conjunta la tecnología, el urbanismo, la cultura de la participación, el compromiso ciudadano y las políticas sociales y económicas. Con esta misión, se pretende que el impacto sobrepase el ámbito escolar y se extrapolen estos valores a todo el municipio intentando conseguir una mejora de la calidad de vida, calidad en los servicios públicos, generar espacios urbanos sostenibles y la participación de todos los ciudadanos.

Así, este Trabajo Final de Master se estructura en tres bloques. El primero de ellos está destinado a la presentación, objetivos y legislación que envuelve a este Trabajo final de máster. El segundo bloque se centra en el proyecto de dirección del IES La Nucia, en el que se establecen varios apartados que contienen los objetivos, la descripción del entorno, los aspectos más importantes a destacar, la gestión interna, la estructuración, los tipos de comunicación, la gestión económica del centro y su evaluación. El tercer bloque incluye las conclusiones del Trabajo final de máster, así como la bibliografía de apoyo utilizada y los anexos.

3.- Objetivos del trabajo

El trabajo final de Máster debe recoger en un proyecto las líneas principales sobre dirección y gestión de centros docentes, según indica la definición de los materiales propios de este Máster. Para ello, se ha de realizar mediante el planteamiento de una visión integradora, atendiendo a la diferenciación de los apartados que se especifican, integrándolos en la realidad cambiante del contexto del centro y orientándolo hacia una puesta en marcha realista del mismo.

De una forma más específica, los objetivos concretos que este trabajo final de máster pretende conseguir son los siguientes:

- ☐ Aplicar y desarrollar los contenidos, destrezas y actitudes adquiridos durante el transcurso del Máster en dirección y gestión de centros educativos.
- ☐ Conocer la problemática legislativa, administrativa y social a la que los directores han de hacer frente para elaborar el proyecto de dirección.
- ☐ Realizar y estructurar un proyecto de dirección que promueva las iniciativas propias del Centro y su autonomía.
- ☐ Contextualizar el proyecto de dirección atendiendo a su ubicación física, sus características y el momento, dentro del marco que envuelve el procedimiento de selección de directores de centros educativos no universitarios.
- ☐ Proponer medidas de mejora y nuevas líneas de actuación en un centro educativo concreto, de forma que incidan positivamente en los resultados académicos.
- ☐ Resaltar el carácter socializador y cooperativo del centro docente con la finalidad de crear ciudadanos adaptados al entorno.

Los objetivos mencionados son los que hay que tener en cuenta en el diseño y en la realización de este trabajo final de máster, pero además se deben tener presentes los siguientes objetivos comunes a todo proyecto de dirección que pretenda trabajar en la obtención de unos buenos indicadores pedagógicos y de funcionamiento:

- ☐ Trabajar por una buena educación de calidad.
- ☐ Presentar unos objetivos que mejoren el centro educativo y las actuaciones a realizar
- ☐ Tomar decisiones basadas en el cumplimiento de los objetivos.
- ☐ Detectar y analizar los problemas rápidamente y de forma efectiva.

- ☐ Realizar un análisis exhaustivo de la situación real del centro educativo, atendiendo a sus necesidades y a los recursos disponibles.
- ☐ Saber emplear correctamente las herramientas y técnicas de liderazgo.
- ☐ Investigar las diversas técnicas de motivación, principalmente en aquellas que mejoren los resultados en el ámbito educativo.
- ☐ Promover las iniciativas de padres, alumnos y profesores.
- ☐ Fomentar la implicación de las familias en la formación de sus hijos.
- ☐ Mantener un buen ambiente de trabajo dentro del centro educativo.
- ☐ Planificar con vistas al futuro.
- ☐ Buscar el aumento de la calidad.
- ☐ Supervisar y evaluar continuamente el proceso educativo del centro.
- ☐ Realizar periódicamente una autoevaluación de los mecanismos, estrategias y gestión desarrolladas por la dirección.

Para obtener la consecución de los objetivos planteados anteriormente, se pretende apostar por una educación que se desarrolla más allá de la asimilación de los contenidos y se ha de trabajar por una educación en la que se enseñe a aprender, a saber desarrollar pequeños proyectos, a saber asociar los contenidos con el entorno, a saber desarrollar las competencias personales, etc.

Sin embargo, uno de los principales objetivos a los que tienen que hacer frente los centros educativos es saber desarrollar correctamente una buena comunicación exterior. La competencia entre el número de alumnos matriculados en los centros educativos está siendo cada vez más feaciente. Los centros educativos de una misma zona comienzan a competir por obtener un mayor número de alumnos que les permita desarrollar su misión y poder disponer así de mayores ingresos. Por ello, es imprescindible disponer de una buena comunicación exterior que permita que todos los familiares y ciudadanos de la población conozcan todas y cada una de las actividades desarrolladas por el centro educativo. El uso de las nuevas tecnologías, de la publicidad y de la disposición de una identidad propia facilita que se asocie al centro educativo con unos estándares de calidad que le proporcionen un prestigio que se ha de ganar. Por todo ello, es imprescindible acercar las experiencias vividas en el centro al resto de la sociedad.

4.- Legislación que afecte al desarrollo del proyecto

Para realizar el proyecto de dirección en el IES La Nucia, se han de cumplir los requisitos establecidos en el artículo 134 de la LOE de forma que se pueda acceder a ser candidato al puesto de Director mediante el concurso de méritos. Más concretamente, en su apartado d) se especifica que el proyecto de dirección presentado ha de incluir obligatoriamente cuáles han de ser los objetivos que se pretenden alcanzar, las líneas de actuación a seguir y la evaluación del centro.

En los últimos años, los mecanismos para elegir quién es el Director de un centro han ido variado a lo largo del tiempo en el sistema educativo español. Atendiendo a esta evolución, se establece la primera mención en el Decreto 985/1967, Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares, en el que los directores comienzan a formar parte de un cuerpo independiente al que se debe acceder mediante una oposición.

Posteriormente, en 1970, la Ley General de Educación introdujo una forma de elección del Director un poco más democrática. De esta forma, los directores eran elegidos por votación y nombrados por la Administración.

Con la incorporación de la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) en 1985, no se introdujeron cambios en lo que a la elección del director se refiere. De la misma forma, con la entrada en vigor de la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE) en 1990, las funciones directivas y el acceso a las mismas no fueron modificadas, ya que ésta primaba la reorganización del sistema educativo y afianzar su currículo.

El gran cambio que afectó a la elección del director de los centros educativos se produjo con el establecimiento de la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes en 1995. En ella se exige una formación en los candidatos a Director en busca de una mayor profesionalización y la responsabilidad de su elección recaía sobre el Consejo Escolar. Según esta normativa inicial, y de forma más específica, se aprueba en el Decreto 234/1997 el Reglamento Orgánico y Funcional de los institutos de educación secundaria por parte de la Generalitat Valenciana.

Con la entrada en vigor de la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE) en 2002, se propusieron unos cambios que no se terminaron de aplicar, pero que

han sido contemplados también en la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) en 2013.

Posteriormente, en el año 2006, la Ley Orgánica de Educación (LOE) establece unos porcentajes para la elección del Director de un centro educativo, de forma que la Administración Educativa dispone de una participación del 40% de la decisión y el Consejo Escolar del 60%. En este caso, se tienen en cuenta los méritos que el candidato posee y la elaboración de su proyecto de dirección.

Actualmente, con la entrada en vigor de la LOMCE se persigue el mismo sistema que el citado en la LOE pero con un cambio en los porcentajes. Así, según el artículo 135 de la LOMCE establece que “la selección será realizada por una comisión constituida, por un lado, por representantes de las Administraciones educativas, y por otro, en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro del profesorado de dicho centro. Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros. En cualquier caso, deberán dar participación en las comisiones a los Consejos Escolares de los centros”. Con estos porcentajes, la decisión recae principalmente en la Administración, relegando a un segundo término el poder de decisión de los órganos de gobierno del propio centro. Se debe destacar que se siguen valorando los méritos del candidato y su proyecto de dirección, buscando un perfil del director mucho más profesional y específico.

Así, el artículo 77 de la LOMCE, que añade un nuevo artículo 122 bis a la LOE, amplía las facultades del director y establece “acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes”. Además, en el punto 1 de este artículo se establece que “se promoverán acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva, según establezcan el Gobierno y las Administraciones educativas”, y en el punto 4 que “para la realización de las acciones de calidad, el director del centro dispondrá de autonomía para adaptar, durante el período de realización de estas acciones, los recursos humanos a las necesidades derivadas de los mismos. Las decisiones del director deberán fundamentarse en los principios de mérito y capacidad y deberán ser autorizadas por la Administración educativa correspondiente”.

De esta forma, las diferentes leyes educativas pretenden proporcionar una mayor autonomía para que el director establezca sus propias decisiones educativas, de forma que se adapten a las características propias del alumnado, del contexto y de toda la comunidad educativa. Por consiguiente, se deduce que el Director representa uno de los papeles fundamentales en esta autonomía en todos los ámbitos: autonomía en la gestión, autonomía pedagógica, autonomía organizativa y autonomía económica.

Así, tal y como refleja el preámbulo de la Ley Orgánica 8/2013 (LOMCE), en su punto VII, “El aumento de la autonomía de los centros es una recomendación reiterada de la OCDE para mejorar los resultados de los mismos, necesariamente unida a la exigencia de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Pese a la reiteración formal de la LOE sobre la importancia de la autonomía, las encuestas internacionales siguen marcando este factor como un déficit de nuestro sistema. Es necesario que cada centro tenga la capacidad de identificar cuáles son sus fortalezas y las necesidades de su entorno, para así poder tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y metodológica en ese ámbito, en relación directa, cuando corresponda por su naturaleza, con la estrategia de la administración educativa. Esta responsabilidad llevará aparejada la exigencia de demostrar que los recursos públicos se han utilizado de forma eficiente y que han conducido a una mejora real de los resultados. La autonomía de los centros es una puerta abierta a la atención a la diversidad de los alumnos y alumnas, que mantiene la cohesión y unidad del sistema y abre nuevas posibilidades de cooperación entre los centros y de creación de redes de apoyo y aprendizaje compartido”.

Y, a continuación, indica que la reforma pretende reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros educativos: “la reforma contribuirá también a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión. Por otro lado, se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director, y se establece un protocolo para rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos al implementarlas”.

5.- Descripción del centro educativo

a) Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, etc.)

Formación y etapas del centro educativo

El IES La Nucia es un centro que entró en funcionamiento como tal en el curso escolar 2003-2004. En fecha de 24/02/2004 se publicó en el DOCG el DECRETO 23/2004, de 20 de febrero, del Consell de la Generalitat, por el que se creaba un Instituto de Educación Secundaria en La Nucia, por transformación de la Sección de Educación Secundaria existente.

Durante el año 2005 se comenzaron y finalizaron las obras del edificio en el que actualmente se ubica el centro, que fue ocupado completamente en enero de 2006. De forma que fue oficialmente inaugurado el 14 de febrero de 2006.

Actualmente el IES La Nucia cuenta con un total de 28 unidades: 20 de ESO, 5 de Bachillerato y 3 de PCPI, distribuidas de la siguiente forma:

- ☐ 6 unidades de 1ºESO: 4 PEV (Programa de Enseñanza en Valenciano) / 2 PIP (Programa de Incorporación Progresiva).
- ☐ 5 unidades de 2ºESO: 3 PEV / 2 PIP.
- ☐ 5 unidades de 3ºESO: 2 PEV / 2 PIP / 1 MIXTO.
- ☐ 4 unidades de 4ºESO: 3 PEV / 1 PIP.
- ☐ 3 unidades de 1º Bachillerato:
 - ☐ 1 unidad de Humanidades y Ciencias Sociales.
 - ☐ 1 unidad de Humanidades.
 - ☐ 1 unidad de Ciencias y Tecnología.
- ☐ 2 unidades de 2º Bachillerato:
 - ☐ 1 unidad de Humanidades y Ciencias Sociales.
 - ☐ 1 unidad de Ciencias y Tecnología.
- ☐ 3 unidades de PCPI:
 - ☐ Nivel 1 del Programa de Calificación Profesional Inicial en la organización de actividades y funcionamiento de instalaciones deportivas.
 - ☐ Nivel 1 del Programa de Calificación Profesional Inicial en Operaciones Auxiliares de Montaje de Instalaciones Electrotécnicas y de Telecomunicaciones en Edificios.

○ Nivel 2 del Programas de Calificación Profesional Inicial en Operaciones Auxiliares de Montaje de Instalaciones Electrotécnicas y de Telecomunicaciones en Edificios.

El alumnado

Actualmente el centro está formado por 759 alumnos, pero si se realiza un análisis a lo largo del tiempo, respecto al número de alumnos matriculados, el aumento de éstos ha sido constante desde los 560 alumnos con los que contaba el centro en 2007, hasta los 759 alumnos que actualmente están matriculados en el centro.

Además, los alumnos y alumnas de este centro no provienen exclusivamente del municipio de La Nucia, sino que también existen alumnos adscritos de la población de Polop y del conjunto de pueblos de la Vall de Guadalest: Beniardà, Benifato, Benimantell, Guadalest, Confrides y L'Abdet.

Una buena parte de los alumnos son nacidos en los pueblos de esta circunscripción mencionada, pero también existe una importante proporción de alumnado nacional que no son originarios de la zona y que han trasladado su residencia por motivo del trabajo de sus padres.

Sin embargo, también es importante incidir en el hecho de que existe un alto porcentaje de alumnos extranjeros. En el curso escolar actual existe aproximadamente un 23% de alumnado extranjero de 45 nacionalidades diferentes, de las cuales predominan la ecuatoriana y la británica. A pesar de esta circunstancia, durante este curso no se ha podido disponer del programa PASE, dirigido al alumnado extranjero, con el objetivo de mejorar su competencia lingüística en las dos lenguas oficiales de la comunidad, lo que ha ocasionado que se tengan que buscar horas en los Programas de Compensación Educativa para no dejar desamparados a estos alumnos recién incorporados al sistema educativo.

En términos generales, la mayor parte del alumnado proviene de familias de clase media y media-baja y la diversidad del alumnado es muy grande, conviviendo un alumnado de edades, nacionalidades e intereses muy diferentes.

Como se ha mencionado anteriormente la población de La Nucia ha experimentado un gran crecimiento demográfico durante los últimos años, lo cual ha desembocado en un gran aumento del número de alumnos en el centro, de forma que ni siquiera en el momento actual en el que la corriente demográfica actual es la

emigración, se ha constatado en nuestro centro con una disminución del alumnado. Estos datos se constatan de forma clara en el siguiente gráfico:

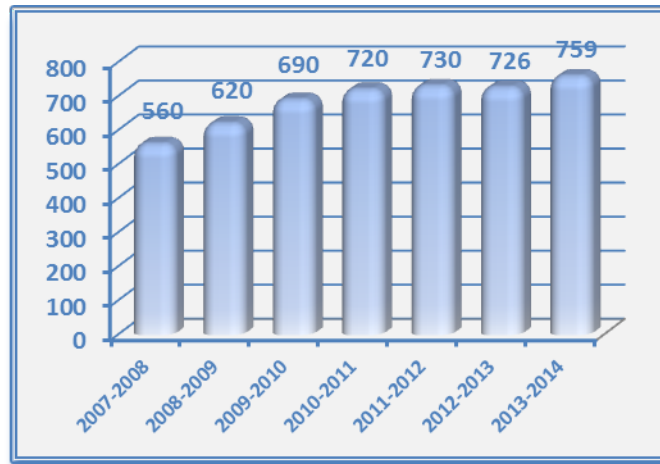


Gráfico 1. Evolución de los alumnos matriculados en el IES La Nucia

Sin embargo, a pesar del aumento constante del número de alumnado, el aumento de las ratios de los últimos años ha derivado en que el número de unidades de las que consta nuestro IES se mantenga más o menos estable, ya que en cada clase se ha pasado de 25 alumnos hasta una media de 33 alumnos.

Resultados académicos

Desde el punto de vista académico, los alumnos se sitúan en un nivel medio, siendo considerable la falta de hábitos de estudio y deseable una mejora de los resultados académicos.

Generalmente el número de alumnos que no consiguen promocionar es mayor sobre todo en los primeros cursos, destacando los resultados negativos en 1ºESO, mientras que en 2º de Bachillerato y en los PCPI la tasa de aprobados es muy alta. Si se tienen en cuenta los resultados obtenidos en las pruebas PAU (Prueba de Acceso a la Universidad), se debe destacar que el IES La Nucia tiene una tasa del 100% de aprobados, mantenida desde hace varios cursos.

El Profesorado

Actualmente el centro está formado por 70 profesores, pero si se realiza un análisis a lo largo del tiempo, el número de docentes que conforman el claustro aumentó desde el año 2007 cuando contaba con 57 profesores, hasta su máximo en 2011 donde el centro contaba con 82 profesores. Durante los tres años siguientes, ha disminuido su cifra hasta los 70 profesores que lo conforman actualmente.

En contra de lo esperado, el aumento del alumnado y el aumento de las unidades que se ha producido durante los últimos cursos, no ha supuesto un aumento del profesorado sino todo lo contrario, el número de profesores del centro ha ido disminuyendo conforme aumentaba el número de alumnos, con los consiguientes problemas que ello supone.

Pero además del continuo descenso del número de profesores, se ha de mencionar la dificultad que supone contar con un insuficiente número de profesores definitivos en algunos departamentos didácticos, lo que repercute de forma negativa a la hora de dar continuidad y coherencia al funcionamiento del centro. Este hecho provoca el desánimo entre el profesorado, que ve empeoradas año a año sus condiciones de trabajo.

Utilización de espacios y recursos

El centro se encuentra ubicado en la Partida de les Rotes, nº13. Linda con el colegio de primaria y con un aparcamiento municipal construido por el ayuntamiento para dar servicio durante el horario escolar. Queda, de esta manera, una especie de complejo educativo, que ya caracteriza al municipio.

La ubicación geográfica del centro es absolutamente privilegiada, ya que está arropado por la sierra y montañas, y, además, desde su terraza se puede contemplar el mar.

Como ya se ha mencionado, el centro es bastante nuevo y las instalaciones son bastante óptimas, aunque siempre hay aspectos mejorables, y es necesario destacar que el estado de conservación de las mismas en la actualidad es altamente satisfactorio.

El centro está formado por un aulario con tres plantas. Se dispone de 22 aulas de grupo, seminarios didácticos, dos aulas de grupo pequeño, dos aulas-taller de tecnología, dos laboratorios, dos aulas de informática, dos aulas de música, tres aulas de plástica y la biblioteca. Existe también un módulo separado donde se ubica la zona de administración: despachos, sala de profesores, sala de usos múltiples y almacenes. Se debe destacar que tanto el módulo de administración como la sala de profesores, se encuentran separados físicamente de los aularios.

Existen también unas instalaciones deportivas excelentes. Se dispone de un trinquet de pelota valenciana, galotxeta, dos pistas deportivas y un gimnasio muy amplio. Asimismo, existe también un bar-cafetería.

Actividades complementarias y extraescolares

Las actividades extraescolares programadas en el centro son numerosas y de diferente tipología.

La población de La Nucia fue declarada “Villa Europea del Deporte”, y se intentan fomentar las actividades deportivas tanto desde el Ayuntamiento como desde el centro. Así, entre las actividades extraescolares se pueden destacar las rutas de senderismo por los alrededores (Sierra de Bernia, Sierra de Aitana, Sierra Gelada, Sierra de Ponoig, etc.), actividades en el medio natural y marino (actividades en la naturaleza, vela, actividades en la playa, etc.), viaje a la nieve, etc.

Otro aspecto trabajado se centra en las artes escénicas. La Nucia cuenta con un auditorio en el que se realizan importantes obras teatrales y musicales y por tanto el IES La Nucia participa frecuentemente en dichas actividades, participando los mismos alumnos como protagonistas. Además, también se realizan actividades de carácter cultural como visitas a museos, exposiciones, participación en concursos, talleres y conferencias.

Organización y gestión administrativa

En referencia al personal de administración y servicios, el centro dispone de 2 conserjes y únicamente 1 administrativo, lo cual es insuficiente y provoca carencias administrativas en épocas de alta tramitación, como es la época de matriculación. Se debe tener en cuenta que actualmente el centro dispone de 759 alumnos y 70 profesores, y se ha solicitado en numerosas ocasiones a la Administración educativa el aumento del personal administrativo.

Ámbito de convivencia en el centro

En la actualidad en el centro se goza de un buen clima de convivencia. Los conflictos entre alumnos son variados, pero no se pueden considerar de extrema gravedad. Hay que destacar también el buen papel de la jefa de estudios, que realiza una buena mediación entre las diferentes partes que forman parte de los conflictos.

b) Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro

Para poder desarrollar un proyecto de dirección que se ajuste perfectamente a las necesidades y a la situación del centro, se ha de realizar un estudio muy exhaustivo de todas las características del mismo. Para ello, es muy recomendable desarrollar el análisis DAFO de la situación actual del centro educativo IES La Nucia.

Este análisis permite conocer la situación real en la que se encuentra el centro, y a partir de él planificar y establecer una estrategia de actuación. Para desarrollarlo, es necesario realizar un análisis interno de la situación del centro y otro externo. En el análisis interno se estudia la disponibilidad de los recursos de capital, humanos, estructura interna, etc. Para ello, se han de establecer cuáles son las fortalezas o elementos internos y positivos que lo diferencian de otros centros y las debilidades o problemas internos que afectan a la estructura y convivencia en el centro. Por otro lado, se ha de realizar también un análisis externo en el que se tiene en cuenta el entorno en el que se ubica. En este análisis se han de fijar cuáles son las oportunidades o factores positivos que el entorno transfiere al centro educativo y cuáles son las amenazas o situaciones negativas en las que el contexto afecta al centro.

Por consiguiente, el análisis realizado de la situación actual del IES La Nucia es el siguiente:

☐ Debilidades:

- ☐ Falta de comunicación interna hacia alumnos y profesores.
- ☐ Falta de comunicación externa hacia padres y hacia la población.
- ☐ No se dispone de imagen corporativa del centro educativo.
- ☐ Poca actualización e intervención en las redes sociales y en la página web del centro.
- ☐ Faltas de disciplina del alumnado.
- ☐ La disposición arquitectónica del centro dificulta la comunicación entre el profesorado.
- ☐ Falta de espacio en las aulas y falta de aulas.
- ☐ Falta de personal administrativo.

☐ Fortalezas:

- ☐ Centro nuevo y moderno.
- ☐ Buenos resultados académicos de los alumnos.

- Profesorado joven, comprometido, con conocimientos en TICs y dispuesto a innovar.
- Sentimiento de pertenencia del alumnado.
- Aumento del alumnado año a año.
- ❑ Amenazas:
 - Falta de recursos facilitados por la administración en todos los aspectos.
 - El aumento de las ratios y del número de alumnos, con una disminución de profesorado.
 - La localización, todos los alumnos viven lejos y han de acudir al centro en autobús.
 - Creación de un centro bilingüe privado en la localidad.
 - Cambio y renovación constante del profesorado no definitivo.
 - Competencia con los centros educativos de Callosa d'En Sarrià y de Benidorm en la impartición de ciclos formativos y PCPI (Programa de Cualificación Profesional Inicial)
- ❑ Oportunidades:
 - Alumnado procedente de multitud de nacionalidades (multiculturalidad).
 - Padres que colaboran constantemente con el centro, tanto en la educación de los alumnos como en diversas actividades.
 - Falta de competencia en la zona en ESO y Bachillerato, ya que es el único centro público en varios kilómetros.
 - Importancia de la localidad como “Villa europea del deporte”
 - Elevado número de centros adscritos.
 - Buena ubicación del centro. A las afueras de La Nucia y rodeado de espacios naturales, a los pies del pico Ponoig.
 - Alto grado de cooperación entre el centro educativo y el ayuntamiento de La Nucia.

A través de este estudio, se pueden establecer cuáles han de ser las estrategias y la estructura que se propone desarrollar en este proyecto de gestión, las cuales se especifican de una forma más detallada en los apartados siguientes de este Trabajo final de máster.

Sin embargo, lo que sí se establece ya son los objetivos principales y generales que el proyecto de dirección pretende conseguir a lo largo de toda su candidatura.

Estos objetivos se han clasificado en diferentes apartados, que son los especificados a continuación:

□ Objetivos organizativos y de funcionamiento de los órganos de gobierno.

- Establecer nuevas líneas de comunicación interna de forma que la información llegue a los alumnos y al profesorado con mayor rapidez.

- Establecer nuevas líneas de comunicación externa de forma que la información llegue a las familias y a la población de La Nucia de forma efectiva.

- Utilizar siempre que sea posible los medios informáticos en la gestión, estructuración y administración del centro, con el fin de no emplear papel de forma innecesaria.

- Conformar una Comisión de Medio Ambiente formada por miembros voluntarios del Consejo Escolar. Esta Comisión trabajará por implantar y por organizar las propuestas realizadas que busquen la consecución de un centro educativo sostenible.

- Mantener el segundo nivel de los Programas de Calificación Profesional Inicial de Actividades y funcionamiento de instalaciones deportivas y de Operaciones auxiliares de montaje de instalaciones electrotécnicas y de telecomunicaciones en edificios para el curso 2014-2015.

- Organizar, estructurar y preparar la implantación de la Formación Profesional Básica de Operaciones auxiliares de montaje de instalaciones electrotécnicas y de telecomunicaciones en edificios.

- Conseguir la impartición en el centro educativo de La Nucia del curso de Técnico deportivo superior, atendiendo al nombramiento de “Villa europea del deporte 2013” en el Parlamento europeo por parte de la Association of the European Capitals and Cities of Sport (ACES).

- Aprovechar la ubicación del centro, a las afueras de la población y rodeado de espacios naturales, para reforzar los valores para cuidar el medio ambiente, ser sostenible y mantener una vida sana y equilibrada.

- Diseñar y aplicar un Security Plan que recoja todas las acciones y medidas a tomar por el centro educativo para garantizar y mantener la seguridad de todos los datos con los que se trabaja.

- Diseñar un Disaster Recovery Plan que recoja todas las acciones a realizar tras sufrir un ataque para que el centro vuelva a estar operativo

lo antes posible. Debe disponer de un plan diferente para cada uno de los tipos de amenaza.

❑ Objetivos organizativos y de funcionamiento de la vida académica.

- Iniciar al centro en el conocimiento y participación en programas educativos internacionales como el programa Sócrates. De forma más concreta, se promueve la participación en los programas Comenius, Lingua y Minerva.

- Diseñar una imagen corporativa o logotipo que incluya a toda la comunidad educativa.

- Emplear en la docencia y en el ámbito educativo los medios informáticos y las TIC, de forma que no se utilice papel de manera innecesaria.

- Tener en cuenta las solicitudes de los cursos de formación necesarios para el profesorado del centro, de forma que estén orientados al uso de las nuevas tecnologías, al perfeccionamiento de los idiomas y al aprendizaje de nuevas técnicas pedagógicas.

- Fomentar la realización de grupos de trabajo interdisciplinares entre los profesores del centro educativo y con docentes de los centros adscritos, de forma que se diseñen actividades y se establezcan medidas de sostenibilidad y de cuidado del medio ambiente para todo el alumnado de la región.

- Mantener los buenos resultados académicos de las pruebas PAU e intentar disminuir el número de alumnos repetidores en el primer ciclo de ESO.

- Incidir en la participación del profesorado en la página web del centro educativo para que el alumnado acceda a ella de forma continua, y estén informados de todos los eventos que se producen.

- Insistir en la utilización de la plataforma Moodle por parte del profesorado, para que el alumnado disponga de la información y recursos necesarios a través de internet.

- Incorporar en el día a día el uso de los diferentes idiomas. Aprovechar desde todos los departamentos didácticos la gran heterogeneidad del alumnado para aplicar su conocimiento en las diferentes lenguas en las actividades diarias que se realicen.

- Reforzar la implicación del profesorado en los diferentes programas educativos, para conseguir así un compromiso más fuerte con el centro y conseguir una plantilla más estable.

- Mejorar la coordinación entre los diferentes departamentos didácticos con el fin de establecer una serie de pautas pedagógicas relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y de evaluación que puedan ayudar a mejorar el rendimiento de los alumnos.
- ❑ Objetivos generales en el ámbito de la convivencia en el centro.
 - Crear una identidad propia, atendiendo a los valores de motivación, responsabilidad, compromiso, esfuerzo, vida saludable, sensibilización con el medio ambiente y sostenibilidad.
 - Elaborar una recopilación para cada nivel educativo de materiales aplicables en la acción tutorial.
 - Establecer un protocolo de actuación ante las faltas de disciplina continuadas del alumnado.
 - Organizar actividades extraescolares para el profesorado, de forma que se generen vínculos entre ellos más allá de los estrictamente académicos. Se favorece la cohesión del grupo, la inclusión del profesorado de nueva incorporación y se evitan los casos de “burnout”.
 - Establecer un protocolo y una jornada de bienvenida al profesor de nueva incorporación.
 - Fomentar la implicación de los padres y tutores del alumnado en las actividades que en éste se desarrollan.
- ❑ Objetivos organizativos y de gestión administrativa.
 - Solicitar continuamente la incorporación de otro administrativo, atendiendo al aumento progresivo de la matriculación del alumnado.
 - Establecer un protocolo muy concreto para la matriculación de los alumnos, especificando detalladamente toda la información que se debe aportar.
 - Establecer unos días específicos de matriculación para cada curso académico, dejando únicamente una hora para el resto de padres que quieren matricular a sus hijos en un horario que no les corresponda.
- ❑ Objetivos generales en la utilización de los espacios y recursos.
 - Establecer un profesor de guardia en la biblioteca del centro y otro en una sala de informática durante los patios. De esta forma, el alumnado que así lo desee podrá estudiar o utilizar los medios informáticos del centro para sus necesidades académicas.
 - Mejorar el acceso al centro educativo, promoviendo el uso de los medios públicos de transporte o los sistemas de movilidad sostenible como son la bicicleta o caminar.

- Mantener las buenas relaciones con el ayuntamiento de La Nucia, de forma que se sigan cediendo las instalaciones deportivas y culturales de forma recíproca, y trabajar así de forma conjunta por una población y una sociedad más concienciada con el medio ambiente y con un estilo de vida sano.
- Objetivos organizativos para las actividades complementarias y extraescolares.
 - Coordinar las actividades complementarias y extraescolares con la participación del AMPA y de las familias o tutores de los alumnos.
 - Organizar actividades extraescolares en las que participen también los ciudadanos de La Nucia y de los pueblos de la región.
- Objetivos organizativos en la relación con otras instituciones
 - Mantener una relación estrecha con el resto de centros adscritos al IES La Nucia, para conseguir una inclusión rápida y eficaz del alumnado que proviene de 6º de Primaria.
 - Acordar una metodología específica y común a todos los centros adscritos y trabajar conjuntamente por una misma misión.

De esta forma, para poder cumplir algunos de estos objetivos, se propone la elaboración de proyectos que responden al término “Tecnología cívica” y que están enmarcados en la nueva materia implantada por la LOMCE (2013) “Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial” en los cursos de 1º, 2º y 3º de ESO. En ellos se trabaja por el ejercicio de la ciudadanía y de la construcción del espacio público, mediante la tecnología, el urbanismo, la cultura de la participación, el compromiso ciudadano y las políticas sociales y económicas. Algunas de las propuestas o líneas de acción de estos proyectos se desarrollan en el anexo I y son los que se mencionan a continuación:

- Estudio de viabilidad de la instalación de placas fotovoltaicas.
- Estudio de viabilidad en la construcción de un carril-bici o vía-verde que comunique el instituto, el polideportivo, el centro de La Nucia y la población de Polop.
- Organizar una competición ciclista para menores de 18 años.
- Concienciación de todo el alumnado en la importancia del reciclaje.
- Diseño de un gran contenedor de compost.
- Campaña de ahorro de electricidad.
- Reutilización de las aguas pluviales.

c) Descripción del entorno en el que se encuentra el centro: aspectos socioeconómicos relevantes

La demografía

El municipio de La Nucia ha experimentado y experimenta todavía un espectacular crecimiento demográfico en los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística de España, es el décimo pueblo de España que mayor crecimiento relativo tuvo entre 2001 y 2011 con un 159,5%. En la actualidad cuenta con 19.620 habitantes de los cuales un 41,75% son extranjeros y un 58,25% son españoles. Entre los extranjeros los más numerosos son los procedentes del Reino Unido, seguidos por Holanda, Alemania y Bélgica en ese orden. Aunque en La Nucia conviven hasta 63 nacionalidades diferentes.

La fuente de ingresos tradicional es la agricultura, sin embargo durante los últimos años ha sido superada por el turismo. La mayor parte de la población trabaja en el sector terciario (servicios) en las poblaciones cercanas de Benidorm o Altea.

La Nucia se caracteriza por un hábitat disperso, con 84 urbanizaciones en las que predomina el chalet unifamiliar y que se extiende por buena parte de los 26 km² de la población.

La lengua oficial de la población es el valenciano, lo que ha tenido gran relevancia en el Plan de Normalización Lingüística del IES La Nucia.

Como consecuencia lógica al gran crecimiento demográfico de la población, durante los últimos años se ha producido un incremento del número de alumnos del IES. Este aumento ha provocado que se soporte un desfase de ocupación en el centro diseñado originalmente para 16 unidades y en el que actualmente se dispone de 20 unidades, lo que se traduce en problemas de espacio, organización y funcionalidad.

Relación con el Ayuntamiento de La Nucia y servicios sociales.

En referencia a las relaciones del centro educativo con el ayuntamiento, se debe destacar el alto grado de cooperación entre ambas entidades. El IES utiliza frecuentemente las instalaciones deportivas municipales, así como el auditorio municipal en el que se realizan representaciones teatrales. Si bien antes el ayuntamiento realizaba donaciones económicas a los centros, estas han cesado con la situación actual de crisis, pero a pesar de ello el ayuntamiento continúa colaborando activamente en todo lo necesario. Como ejemplo de esta estrecha

relación, el ayuntamiento ha asumido los gastos en la reparación de la cubierta del gimnasio, la cual fue gravemente dañada por el viento durante el curso actual.

Además, los servicios sociales del ayuntamiento realizan un seguimiento cercano del alumnado de la población, manteniendo semanalmente reuniones con la jefa de estudios y con la psicóloga.

La relación con la policía local es también muy estrecha y colaboran en la organización del alumnado en las horas de salida y entrada al centro. De la misma forma, colaboran en la vigilancia exterior durante las horas de descanso y regularmente realizan conferencias sobre el buen uso de internet o sobre seguridad ciudadana.

Relación con otras instituciones

El IES La Nucia tiene adscritos varios centros, los dos centros de educación primaria de la población (CEIP La Muixara y CEIP San Rafel), el centro de primaria de la población vecina de Polop(CEIP San Roque) y los centros situados en las poblaciones de la Sierra de Aitana. La relación con los centros es buena y se realizan diversas actividades para mejorar el paso del alumnado de primaria a secundaria como son reuniones con padres y alumnos, reuniones de los docentes, tutores, equipos directivos y orientación. También se realizan jornadas de puertas abiertas y actividades en común.

Por otro lado, las relaciones del centro con las otras instituciones educativas que imparten Educación Secundaria son cordiales, pero forman parte de la competencia que actualmente se está produciendo en los centros educativos por la falta de recursos materiales y humanos para cubrir eficientemente sus servicios.

d) Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados

El Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa (CNIIE), que depende del Ministerio de Educación Cultura y Deporte (MECD), es la organización que gestiona los proyectos del conocimiento y de la innovación que están orientados a ser utilizados en el sistema educativo español. Su principal misión es “contribuir a la promoción de la calidad educativa a través de la adquisición de las Competencias Básicas, prestando especial atención a los ámbitos no curriculares”. De esta forma, el

CNIIE atiende a la coordinación de la enseñanza de lenguas extranjeras, al desarrollo de investigaciones e innovaciones, a la puesta en práctica de programas de inclusión educativa, al desarrollo de planes de igualdad de oportunidades y al apoyo y la gestión de distintos programas de ayudas y becas de estudio.

En este ámbito, el centro educativo La Nucia pretende aplicar el término “tecnología cívica” para el cumplimiento de su misión. Para ello, se utilizan las tecnologías digitales y los medios sociales para la provisión de los servicios de la ciudad, la generación de compromiso ciudadano y el análisis de la información para la toma de decisiones en la ciudad.

Atendiendo a la finalidad última de crear un centro educativo adaptado completamente al contexto y sensible al medio ambiente, se realizan diferentes propuestas organizadas según el ámbito al que pertenecen: tecnológico, lingüístico, organizativo y pedagógico. Las propuestas pedagógicas se desarrollan en el apartado 5.e) del presente trabajo final de máster, mientras que las tres primeras se desarrollan a continuación:

□ **Ámbito tecnológico:**

○ Apuesta por el desarrollo de proyectos tecnológicos que puedan ser implementados posteriormente en el centro. Estos proyectos han de estar orientados al uso de la tecnología en busca de la mejora de las condiciones del centro y por una gestión más sostenible, ecológica y económica. Algunos de estos proyectos son: el estudio de la viabilidad de colocar placas fotovoltaicas, el estudio de la viabilidad de la construcción de un carril-bici o vía verde, el estudio de los diferentes aparatos electrónicos que permiten el ahorro en el consumo de electricidad, el diseño para reutilizar las aguas pluviales o el diseño de un contenedor de compost.

○ Participación en los programas educativos internacionales del Programa Sócrates. Entre los programas que lo conforman, se promoverá específicamente el Programa Minerva, que está orientado a realizar proyectos encaminados a comprender mejor la innovación, diseñar nuevos métodos pedagógicos, comunicar los resultados de los proyectos, las TIC y favorecer el intercambio de experiencias sobre la educación abierta y a distancia.

○ Creación de un perfil formal y académico en Facebook, así como una cuenta institucional de Twitter. El perfil de Facebook será gestionado por el director, el equipo psicopedagógico y el coordinador

TIC, de forma que se actualice la información académica y se cuelguen noticias interesantes para el alumnado, bien sean de carácter académico, informativo o lúdico. A través de este medio también se realiza una educación en valores en el alumnado, ya que se les puede informar de las últimas noticias que surgen respecto al medio ambiente, a la situación actual de la educación o de los acontecimientos acaecidos en la población. Lo mismo se realizará con la cuenta de Twitter.

- Implicación del profesorado en la puesta en marcha de forma activa de la página web del centro educativo y de la plataforma Moodle, facilitando así la toma de contacto con las nuevas tecnologías del alumnado y de sus familias. Se dinamiza también así la comunicación externa del centro.

□ **Ámbito lingüístico:**

- Participación en proyectos que requieren búsqueda de información y relacionarse con personas que se comunican en otros idiomas. En estos proyectos se trabaja tanto la comunicación oral como la escrita, ambos en contextos formales y coloquiales. Se incide también en el lenguaje verbal y en el no verbal.

- Participación en los programas educativos internacionales del Programa Sócrates. Entre los programas que lo conforman, se promoverá específicamente el Programa Comenius, que trabaja por la mejora de la calidad de la enseñanza, reforzar la dimensión europea y promover el aprendizaje de lenguas y el Programa Lingua, que trabaja por sensibilizar, motivar e informar a los ciudadanos europeos sobre el aprendizaje de lenguas y elaborar instrumentos técnicos que faciliten el aprendizaje de lenguas.

- Incorporación progresiva desde todos los departamentos didácticos del uso de los idiomas como el inglés y el francés. Una propuesta es rotular los carteles de todo el centro en los cuatro idiomas impartidos en el centro: castellano, valenciano, inglés y francés.

□ **Ámbito organizativo:**

- Generación de un correo electrónico educativo propio para cada uno de los miembros de la comunidad educativa: equipo directivo, profesorado, alumnado, y padres o tutores. De esta forma, toda la comunicación académica se realizará a través de este medio oficial, permitiendo una transmisión de la información rápida y eficiente.

○ Organización, al menos una vez al mes, de una actividad conjunta para realizar todo el profesorado. Estas actividades pueden ser: creación de un grupo de lectura, excursiones a los parajes naturales de los alrededores de La Nucia, organización de competiciones deportivas en las que puede participar también el alumnado, etc. De esta forma se generan vínculos entre ellos más allá de los estrictamente académicos, y se favorece así la cohesión del grupo y la inclusión del profesorado de nueva incorporación. Se evitan también los casos de burnout producidos por el aumento de las ratios y de horas lectivas del profesorado.

○ Establecimiento de un plan de acceso al centro sostenible. Se pretende promover el uso de medios de transporte que no funcionen a motor para poder acceder al centro educativo tanto en el alumnado como en el profesorado. En su defecto, promover siempre el transporte público.

○ Diseño y aplicación de un protocolo de bienvenida al profesor de nueva incorporación. En este protocolo se le acoge al nuevo centro, se le informa de cuáles son los valores y la identidad del centro, así como se le enseñan las instalaciones, recibe información del Reglamento de Régimen Interno del centro y del Plan de convivencia, se le presenta al resto de compañeros, etc.

○ Elaboración de una recopilación de materiales destinados a la aplicación en la acción tutorial en cada uno de los niveles educativos. Cada una de estas recopilaciones ha de atender a la transmisión de la misión y valores del centro educativo, las problemáticas más comunes en los adolescentes, las actividades de atención diversidad, la formación y orientación académica y el desarrollo de las técnicas de estudio y mejora del proceso de aprendizaje.

○ Mantenimiento de un contacto continuo entre todos los centros de la comarca. De esta forma, se establecerá un Plan de Transición de Etapa que facilite la incorporación y la inclusión del nuevo alumnado de 1º de ESO. Además, se ha de establecer una metodología común a todos los centros y desarrollar conjuntamente las competencias basadas en la responsabilidad, el respeto, el trabajo, la educación de calidad, el esfuerzo, la implicación, la vida saludable, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

e) Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo

El modelo pedagógico a desarrollar por el presente proyecto educativo está orientado en dos vertientes diferentes. La primera de ellas está destinada a valorar la importancia de los programas de atención a la diversidad, cuyos aspectos más relevantes están más especificados en el apartado i) del presente Trabajo final de máster. Por otro lado, el segundo enfoque del modelo pedagógico está orientado a la innovación en las metodologías y herramientas innovadoras para el profesorado y para el alumnado.

Estas estrategias pedagógicas están estructuradas dentro de una innovación coherente y acorde con la misión y la estrategia del centro educativo. Las principales características del modelo pedagógico a desarrollar son las siguientes:

❑ Elaboración de proyectos en los que el alumnado ha de desarrollar competencias aplicadas en la vida cotidiana y al entorno. Los proyectos trabajan la simulación empresarial, descubriendo cuál es el proceso de creación de un proyecto completo. El desarrollo de estos proyectos se enmarca en la actual LOMCE (2013), dentro del currículum de la asignatura “Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial”. La finalidad última es participar en el Proyecto Minerva comentado en el apartado anterior y que el profesorado pueda realizar un informe y participar en el próximo “III Congreso Internacional sobre Innovación Pedagógica y Praxis educativa INNOVAGOGÍA” en el apartado “Educación y Sociedad: Innovaciones en el Siglo XXI”. Las competencias que el alumnado desarrolla son: toma de decisiones ante diferentes presupuestos, aprender a buscar la información, saber defender un proyecto, discernir cuando emplear un lenguaje estrictamente formal o más coloquial, saber negociar, saber realizar e interpretar un estudio comparativo y saber organizar eventos.

❑ Creación de un comité de disciplina. El alumnado que incurra en faltas de conducta y de disciplina de forma reiterada será redirigido a un comité de disciplina formado por un profesor-tutor que se le adjudicará al alumno y por un miembro del Departamento Psicopedagógico. El alumno realizará un trabajo escrito proporcionado por el Departamento Psicopedagógico acorde en la resolución y meditación sobre la falta cometida. Posteriormente el alumno se entrevista con el profesor-tutor asignado y se realiza un informe con las conclusiones que será entregado al Coordinador Psicopedagógico.

❑ Participación en el máximo de programas educativos disponibles, para mejorar la atención individualizada del alumnado y para mantener una estabilidad en el profesorado del centro.

❑ Realización de cursos de formación de forma conjunta con el Ayuntamiento de La Nucia, para formar a toda la población en el uso básico de las nuevas tecnologías. Se consigue así que todos los padres puedan acceder también a la información académica enviada a través del correo electrónico.

❑ Creación de una Comisión de Medio Ambiente formada por miembros voluntarios del Consejo Escolar, de forma que estén presentes al menos dos miembros de cada órgano (equipo directivo, profesorado, familiares de alumnos y alumnado). Esta Comisión trabajará por implantar y por organizar las propuestas llevadas a cabo por los diferentes órganos con la finalidad de crear un centro educativo sostenible.

❑ Utilización siempre que sea posible de los medios informáticos y de las TIC, con la finalidad de emplear el mínimo papel posible.

❑ Implicación continua de los padres en las actividades educativas realizadas por sus hijos, teniendo en cuenta las propuestas que ellos también realicen, siempre que sean compatibles con la misión del centro.

❑ Consideración de todas las propuestas realizadas por el profesorado para la realización de los cursos de formación más demandados por los mismos. Se han de priorizar aquéllos que estén orientados al uso de las nuevas tecnologías, a la mejoría de las competencias lingüísticas en otros idiomas, a las nuevas técnicas pedagógicas y a la formación en nuevas técnicas que ayuden a mantener y cuidar el medio ambiente y la salud personal.

❑ Implicación del profesorado del centro y colaboración con el de los centros adscritos para la realización conjunta de grupos de trabajo que velen por el cuidado medioambiental desde la Educación Primaria hasta la ESO. Se diseñarán actividades cooperativas en las que participen toda la comunidad educativa de la comarca.

❑ Creación de una identidad propia que responda a los valores de responsabilidad, compromiso, esfuerzo, motivación, superación personal, vida saludable, sensibilización con el medio ambiente y sostenibilidad.

❑ Diseño de un proyecto en el que se adecúe el acceso al centro educativo, de forma que se prime el uso de medios de transporte sostenibles, tales como la bicicleta, monopatines y caminar, o, en su defecto, los medios de transporte públicos.

❑ Mantenimiento de una relación de proximidad entre todos los centros adscritos al IES La Nucia. Por un lado, se trabajará por la inclusión rápida y eficaz del alumnado proveniente de 6º de Primaria y que se incorpora en 1º de ESO mediante un Plan de Transición de Etapa. Y por otro lado, se trabajará de forma conjunta para establecer una metodología conjunta y de continuidad principalmente en las materias instrumentales, y además se trabajará también por una misma misión basada en el respeto, el trabajo, la educación, el esfuerzo, la implicación, la responsabilidad, la vida saludable, el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad.

f) Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y gestión. Relación entre el componente académico y el gestor

El establecimiento de la estructura interna y composición en la forma de gobierno del centro educativo se rige por el ordenamiento jurídico y normativa legal del funcionamiento de los Centros Públicos, por el Título V “Participación, autonomía y gobierno de los centros” de la LOMCE (2013) y la normativa propia establecida por el Plan de Convivencia o el Reglamento de Régimen Interno.

Para que la Administración, las familias, los docentes y el alumnado colaboren en la buena gestión y así conseguir cumplir los objetivos educativos, es necesario proponer un modelo organizativo que sienta las bases y los principios básicos por los que se ha de regir la comunidad educativa. Estos principios básicos deben ser asumidos, consensuados y respetados por todos.

Se plantea así, un modelo organizativo sencillo en el que prime la coordinación y la comunicación, con un ambiente cooperativo y participativo y en el que se favorezcan las buenas relaciones sociales.

La comunicación es vertical descendente entre el Equipo Directivo, los Jefes de Departamento y el resto del Claustro, pero con una retroalimentación positiva por parte del Equipo Directivo para comprobar que toda la información es transmitida de forma rápida y efectiva. Sin embargo, el Equipo Directivo también realiza una comunicación horizontal por inundación en estrella. Esto es, mediante el uso del correo electrónico se enviará la misma información a todos los miembros de un

mismo órgano, de forma que se enviará un tipo de mismo mensaje a todo el profesorado, otro a todo el alumnado y otro a todos los padres o tutores.

La estrategia del modelo de gestión se orienta por tanto hacia la participación y la cooperación, potenciándose la implicación de todos los órganos. Para ello la toma de decisiones debe ser lo más democrática y consensuada posible, y se ha de evaluar continuamente el proceso de gestión y organización de la actividad directiva para cumplir la normativa existente. Por ello, aunque la LOMCE ha modificado las competencias de las que disponía el Consejo Escolar, el Equipo Directivo se compromete a seguir teniendo en cuenta de la misma forma todas las aportaciones positivas que este órgano considere oportunas.

Con respecto a la estructura organizativa, el Título II y III del Decreto 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria, establecen que los elementos que configuran la Comunidad Educativa son los siguientes:

- ❑ Órganos de gobierno (Título II).
 - Unipersonales. Un director, un vicedirector, un jefe de estudios y un secretario.
 - Colegiados. El Consejo escolar y el Claustro de profesores, formado por alrededor de 70 docentes.
- ❑ Órganos de coordinación docente (Título II).
 - Coordinador de etapa. Un coordinador de ESO, otro de Bachillerato y otro de Ciclos formativos.
 - Departamentos didácticos. Formado por 17 departamentos.
 - Comisión de Coordinación Pedagógica. Formada por los jefes de Departamento y el Equipo Directivo.
 - Tutores. Un tutor por cada grupo.
- ❑ Participación de padres y madres (Título III).
 - AMPA: regulada por el Decreto 126/1986, de 20 de octubre, del Consejo de la Generalidad Valenciana, por el que se regula la participación, funciones y atribuciones de las Asociaciones de Padres de Alumnos de Centros docentes no universitarios.
- ❑ Participación del alumnado.
 - Junta de delegados.

Por otro lado, la gestión y dirección del centro educativo está registrada en los siguientes documentos organizativos:

- ☐ Proyecto educativo del centro (PEC).
- ☐ Programación General Anual (PGA).
- ☐ Memoria Anual (MA).
- ☐ Reglamento de Régimen Interno (RRI).
- ☐ Plan de convivencia (PC).
- ☐ Plan de Acción Tutorial (PAT).
- ☐ Plan de Normalización Lingüística (PNL).
- ☐ Plan de Emergencias y Evacuaciones (PEE).
- ☐ Plan de Atención a la Diversidad (PAD).
- ☐ Plan de Mejora de la Calidad Educativa (PM).
- ☐ Plan de Transición de Primaria a Secundaria

La elaboración de cada uno de los documentos mencionados es realizada por los diferentes órganos individuales y colegiados de gobierno y coordinación del centro educativo. El Equipo Directivo realiza y aprueba el Proyecto Educativo de Centro atendiendo a las propuestas de la comunidad educativa, de la misma forma que ocurre con la elaboración y aprobación de la Programación General Anual.

A su vez, en la elaboración, seguimiento y evaluación del Reglamento de Régimen Interno y del Plan de Convivencia participan todos los miembros de la Comunidad Educativa en el ámbito de sus competencias y atendiendo a la prevención de actuaciones contrarias a las normas de convivencia. Además, se establecen las medidas educativas necesarias y formativas para el normal desarrollo de la actividad educativa en el aula y en el Centro.

El Plan de Atención a la Diversidad se desarrolla con la intervención y con la aportación del profesorado, los tutores y el Departamento de Orientación. Además, este último departamento citado es el que dispone también y orienta a los tutores de todos los cursos para establecer las directrices que se deben seguir en el desarrollo del Plan de Acción Tutorial, el cual finalmente es aprobado por el Equipo Directivo.

El Plan de Normalización Lingüística, intenta recoger las líneas de acción lingüística del Centro de acuerdo con la normativa vigente establecida por la administración y la realidad del entorno en la que se encuentra el Centro. El Equipo Directivo nombra la Comisión de Normalización Lingüística que elabora el Plan y se encarga de su seguimiento y evaluación. Además, en el Plan de Transición de Primaria a Secundaria se establecen unas reuniones bimensuales entre los directores

y personal pedagógico de los centros de primaria adscritos, el jefe de estudios y coordinador de ESO, los tutores de 1º ESO y los jefes de departamento de las materias instrumentales.

La Memoria Anual recoge los resultados finales de reflexión y evaluación que los distintos sectores de la Comunidad educativa realizan sobre el desarrollo de la Programación Anual de Centro. La elaboración corresponde al Claustro de Profesores y su dirección y evaluación al Director Pedagógico. Su aprobación corresponde al Consejo Escolar de Centro, convirtiéndose así en el punto de partida de la Programación Anual del siguiente curso. Además, todas las propuestas de mejora son recopiladas en el Plan de Mejora, de forma que se tengan en cuenta para los cursos siguientes.

g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo. Perfil directivo. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado

El estudio de la OCDE “Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica” de 2008 afirma que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Es decisivo en la mejora de los resultados escolares, puesto que influye en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

La Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos (FEDADi), en su XXIV Congreso celebrado en Almería los días 24, 25 y 26 de noviembre de 2011, expone las líneas que conviene establecer en el avance hacia la profesionalización de la función directiva en el sistema educativo público. Para ello, se atiende a los estudios realizados por el Leadership Improvement for Students Achievement (LISA) que exploran el impacto del liderazgo escolar en el desarrollo de los centros docentes y en los resultados de los alumnos.

Este estudio de LISA identificó cinco estilos de liderazgo, que son los que el equipo directivo va a desarrollar mediante unos comportamientos y prácticas específicas:

- ❑ Liderazgo pedagógico. El equipo directivo se ha de centrar en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en su desarrollo y supervisión,

proveyendo de recursos y conocimiento, con la vista puesta en los indicadores y logros educativos.

❑ Liderazgo emprendedor o empresarial. El director promueve la participación de los actores externos como son las familias o toda la comunidad educativa. Además, se deben mantener las buenas relaciones y la cooperación con el Ayuntamiento, las instituciones locales, organizaciones y empresas de la zona, generando en ellos confianza, responsabilidad y una imagen positiva del centro educativo.

❑ Liderazgo estructurado. Requiere la instauración y aplicación de normas claras, la delimitación de competencias, y el establecimiento preciso de funciones, prioridades y objetivos, procurando siempre un buen clima de trabajo y de compañerismo.

❑ Liderazgo participativo. El equipo directivo trabajará por impulsar la cooperación y el compromiso, la comunicación abierta y el consenso. Además, se respetará la autonomía del profesorado, su participación activa en la toma de decisiones y en la generación y despliegue de una visión compartida.

❑ Liderazgo de desarrollo del personal. Se impulsa la formación y se fomenta el desarrollo personal y profesional de los profesores. Para ello el director tiene en cuenta las propuestas de los docentes y las necesidades del centro. Además, se ha de estar pendiente del reconocimiento de los logros, dándoles publicidad y difusión, e informando de los mismos de una forma objetiva.

Atendiendo a estos estilos de liderazgo, el perfil del equipo directivo ha de ser dinámico, ha de evolucionar y enriquecerse con la experiencia que aporta la función directiva. De esta forma, el liderazgo de la dirección equivale a un liderazgo en equipo, compartido y distribuido.

La visión del director se centra en formar un equipo de personas que se complementen, con diferentes estilos o perfiles. Para ello, es imprescindible saber delegar las funciones, sabiendo perfectamente transferir la responsabilidad asociada a la tarea encomendada, asignando a las personas adecuadas y supervisando en su justa medida su proceso de elaboración. De esta forma, se desarrolla un liderazgo distribuido, en el que es imprescindible la colaboración y confianza entre todo el Equipo directivo.

Así pues, en función de los diferentes tipos de gestión que ha de atender el director, se han de desarrollar diversas acciones de liderazgo. Los tipos de gestión y las acciones a tomar son las siguientes:

❑ Gestión organizativa.

- Determinar el número de grupos por curso, una vez establecida la plantilla para el curso escolar y tras haber hecho un análisis del alumnado.

- Poder organizar la atención a la diversidad según las necesidades del centro, de acuerdo con la legislación vigente y con autonomía para desarrollar el currículum.

- Organizar las tutorías.

- Definir la estructura departamental del centro de acuerdo con sus necesidades.

- Coordinar y supervisar que el reparto de materias dentro de los departamentos se realice siguiendo los criterios establecidos por el Proyecto Educativo y las directrices marcadas por el equipo directivo.

- Impulsar y supervisar los Proyectos que se realizarán en el centro.

- Gestionar y asignar horarios que respondan a las necesidades del centro.

- Definir la composición del equipo directivo y sus funciones, distribuyendo las horas de dedicación al cargo según las necesidades.

❑ Gestión económica.

- Gestionar gastos e ingresos, y establecer convenios con otras entidades, conforme a los presupuestos aprobados por el Consejo Escolar.

- Atender a la contratación de servicios.

❑ Gestión de personal.

- Nombrar a los tutores y a los coordinadores de proyectos asignando su dedicación horaria y reconocimiento del cargo.

- Designar a los sustitutos de algún miembro del equipo directivo en caso de ausencia prolongada o enfermedad, con pleno reconocimiento administrativo y económico desde el momento en que empiecen a ejercer sus funciones.

- Nombrar a los jefes de departamento, siempre que pertenezcan al mismo, y asignar las horas de dedicación semanal al cargo.

- Intervenir en la definición de las características que deben tener determinados puestos de trabajo docentes.

- Imponer sanciones disciplinarias al personal del centro por faltas consideradas leves.

- Establecer las acciones formativas que se determinen en el plan de formación, preferentemente en el centro, y decidir sobre la participación del profesorado en ellas.
- Intervenir en la concesión de comisiones de servicio.
- ☐ Gestión de la convivencia del alumnado.
 - En casos de conflicto, aplicar medidas educativas inmediatas y eficaces.
 - Tener autoridad y competencia para imponer sobre la marcha las medidas correctoras necesarias.
- ☐ Gestión pedagógica.
 - Promover la autonomía curricular y las adaptaciones del currículum para atender a la diversidad del alumnado.
 - Impulsar la innovación educativa.
 - Supervisar el cumplimiento de las programaciones y el ejercicio de la función docente.
- ☐ Gestión de la evaluación.
 - Promover la evaluación del centro con auditorías.
 - Evaluar los resultados obtenidos y establecer propuestas de mejora.
 - Participar en la evaluación de la función docente, estableciendo los procedimientos requeridos para este proceso.
- ☐ Gestión de la prevención de riesgos laborales.
 - Velar por el cumplimiento en los procedimientos en materia de prevención de riesgos laborales.
- ☐ Gestión de las relaciones con el entorno.
 - Firmar acuerdos y convenios con otras administraciones públicas, así como con entidades públicas o privadas para el intercambio de servicios directamente vinculados con la actividad docente de los centros.

Por todo ello, finalmente, el líder escolar debe poseer una serie de valores y cualidades personales y humanas: flexibilidad, intuición, facilidad para la negociación, diplomacia, don de gentes, empatía y asertividad, inteligencia emocional, actitud positiva ante la vida y los problemas, generosidad, disponibilidad, espíritu de sacrificio y entrega, vocación de servicio, capacidad de análisis y de síntesis, autodisciplina, saber gestionar el estrés, innovar y tener una perspectiva a largo plazo.

h) Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica

Para poder mantener una buena relación con las familias es necesaria la participación de los padres en el sistema educativo, ya que “constituye una expresión de democracia, a la vez que una garantía de calidad pedagógica, tal y como se reconoce en nuestra constitución” (Sarramona y Roca, 2002). Esta expresión de democracia recibe el nombre de implicación parental en la educación y está adecuadamente definida como “interacciones de los padres con los colegios y con sus hijos para mejorar el éxito académico” (Hill et al., 2004).

Se sabe que los padres que establecen patrones educativos adecuados, por ejemplo, monitorizando desde cerca las actividades escolares de sus hijos (apuntes de clase, notas de los exámenes, comportamiento en clase o seguimiento de la agenda escolar), consiguen obtener más éxito no sólo en el desarrollo de la autorregulación de sus hijos sino en su desarrollo social y cognitivo (Desforges y Abouchaar, 2003).

La variable familiar que mayor peso tiene en relación al rendimiento escolar es el clima familiar (Núñez, 2009). El clima educativo familiar se define por el grado de ayuda familiar a los hijos que viene determinado por los elementos del contexto familiar, tales como la dinámica de las relaciones de comunicación y afectivas, las actitudes frente a los valores, las expectativas, etc. (Lozano, 2003). Por tanto, la implicación de la familia en el proceso de aprendizaje parece ser decisiva para el desarrollo afectivo, cognitivo y comportamental de los estudiantes y, por tanto, para lograr el éxito académico.

Pero además, es muy importante la relación que debe existir entre los padres y profesores del alumnado. De esta forma, según apuntan Siraj-Blatchford (2002), “cuando existe una buena relación entre los padres y los educadores profesionales en términos de objetivos compartidos, el buen progreso en el aprendizaje se lleva a cabo incluso en ausencia de buenas prácticas en el colegio”. Así, el equipo directivo trabajará en esta línea, manteniendo una relación estrecha entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Las diferentes opciones que el centro dispone para que las familias se relacionen con el resto de la comunidad educativa son las siguientes:

❑ Asociación de Madres y Padres de Alumnos. Las familias se pueden implicar como agentes educativos activos del centro, aportando las propuestas que consideren para la mejora de la calidad educativa de sus hijos.

❑ Consejo Escolar. En él se refleja la participación de las familias en la gestión y control del centro. De esta forma, es necesaria la implicación de los padres para que conozcan la documentación del centro, así como su situación administrativa, económica y pedagógica.

❑ Comisiones. Se requiere de una representación de los padres de alumnos en la Comisión de Disciplina y en la Comisión de Medio Ambiente. En estas comisiones los padres participan de forma activa en las decisiones adoptadas en el centro en cada uno de estos ámbitos.

❑ Reuniones con el profesor-tutor. Estas entrevistas son el principal enlace que se establece entre la familia y el centro escolar. En estas entrevistas se exponen en común las actitudes, aptitudes, competencias y conducta del alumno, permitiendo que se puedan anticipar posibles necesidades o conflictos del alumno.

❑ Actividades extraescolares. La participación e implicación en la gestión de las diferentes actividades extraescolares que se realicen en el centro educativo, tales como viajes de final de curso, excursiones o actividades que promuevan la misión del centro. Se busca así la implicación familiar en todas las actividades que pretenden promover el cuidado por la naturaleza, la sostenibilidad de los recursos, el reciclaje y el desarrollo de una vida sana y equilibrada. Entre estas actividades se encuentra la organización de una carrera ciclista por toda la comarca en la que participen todos los alumnos de educación Primaria, Secundaria y Bachillerato o un sistema de reciclaje generalizado.

❑ Proyectos de Tecnología cívica. Las familias de los alumnos se pueden implicar en la realización y en la aportación de propuestas para desarrollar los Proyectos de Tecnología Cívica que cada año desarrollará el centro en la materia de “Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial”.

❑ Formación Permanente. Con la colaboración del Ayuntamiento, se realizarán cursos de formación para los padres que quieran aprender o mejorar sus competencias en las nuevas tecnologías, y poder así acceder a toda la información que desde el centro se va a transmitir a través del uso de internet.

❑ El correo electrónico. En centro educativo se comunicará con las familias a través de un correo electrónico que habrá sido solicitado en el periodo de matriculación del alumno. A partir de este medio se transmitirá toda la información relevante y que sea de interés para las familias. Este tipo de información enviada será, por ejemplo, los periodos de matriculación, información de logros de la comunidad educativa o actividades desarrolladas en el centro. Las familias que no dispongan de los medios técnicos necesarios podrán solicitar que esa información les llegue por otros medios como circulares escolares, correo postal o teléfono. Aun así, el Ayuntamiento de La Nucia dispone de varios centros públicos en los que el acceso a internet es gratuito.

❑ Intervención en las redes sociales. Las familias podrán estar informadas de todos los eventos y actividades realizadas en el centro a través de su página web y de su participación en redes sociales como Facebook y Twitter.

❑ Sistema de gestión Docente (SGD). Este sistema permite acceder a los horarios, faltas de disciplina, faltas de asistencia y calificaciones del alumnado, así como permite la comunicación entre padres, profesores y alumnos sin tener que coincidir en el centro.

Además de todos estos mecanismos de comunicación, es fundamental que la implicación de los padres para el progreso óptimo de los estudiantes ocurra de modo sostenido durante todo el proceso educativo y no únicamente cuando aparecen problemas de aprendizaje, de rendimiento o de comportamiento. Por todo ello, es imprescindible que se trabaje principalmente en la prevención, para evitar así tener que actuar.

i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo

La propuesta de dirección del centro educativo atiende al modelo de escuela y de sociedad que se desea y que el contexto y el alumnado necesitan. Así, se centra no únicamente en los alumnos que más necesidades tienen, sino en todos ellos, porque todos y cada uno tiene sus particularidades educativas, académicas, personales y familiares. Se busca trabajar de forma más igualitaria entre todos, más inclusiva e intercultural. En el centro, todos los alumnos son protagonistas por sus propias características.

Para ello, se recomienda al profesorado acudir al CREADE (Centro de Recursos para la Atención a la Diversidad Cultural en Educación). Es un proyecto del CNIIE (Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa) y, por tanto, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que pretende responder a las inquietudes de los docentes en las cuestiones referentes a la diversidad cultural y sus implicaciones.

De esta forma se ha de trabajar por un proyecto común en el que tengan especial importancia la integración de los inmigrantes, la cohesión social y la educación ciudadana de toda la población. Por ello es necesario que se trabaje de forma conjunta desde todos los ámbitos que envuelven al alumno, tanto en el educativo, como en el familiar, académico y social.

El Departamento de Pedagogía debe disponer y orientar al profesorado en la consecución de una educación de calidad, de la atención a la diversidad y de la educación inclusiva, para que después los propios profesores desarrollen un modelo de educación inclusiva en el centro educativo, teniendo en cuenta la legislación actual.

De forma más concreta, en el centro educativo existen ya numerosos programas de atención a la diversidad. Este hecho repercute muy positivamente en el centro, ya que ayuda a mejorar la motivación tanto de alumnos, que pueden ver sus expectativas de acabar con una titulación el instituto, como de los profesores que gracias a estos programas dejan de tener alumnos desmotivados en el aula.

Los programas con los que cuenta el centro son los siguientes:

- ☐ PDC. Programa de Diversificación Curricular (3º y 4º) dirigido a aquellos alumnos que por sus dificultades de aprendizaje necesitan seguir un currículo diferenciado del resto para poder conseguir el título de graduado en ESO.
- ☐ INTEGRA. Programa para la prevención y reducción del absentismo y el abandono escolar prematuro.
- ☐ PCPI (niveles 1 y 2). Programas de Calificación Inicial en Operaciones Auxiliares de Montaje de Instalaciones Electrotécnicas y de Telecomunicaciones en Edificios.
- ☐ PCPI (nivel 1). Programa de Calificación Inicial en la organización de actividades y funcionamiento de instalaciones deportivas.
- ☐ PROA. Programa de Refuerzo, Orientación y Apoyo.
- ☐ PAE (incluido en el PROA). Programa de Apoyo Educativo.

Además de estos programas, y atendiendo a las conclusiones de Manuel Vázquez en su artículo “Principios de la escuela inclusiva y estrategias útiles para su puesta en práctica”, se establecen unas estrategias para que desde el Equipo Directivo se atienda la diversidad del alumnado. Los diferentes tipos de estrategias son las siguientes:

- ❑ Estrategias a nivel de centro
 - Organización de un proyecto común de atención a la diversidad del alumnado.
 - Organización de agrupamientos flexibles para atender a la diversidad.
 - Establecimiento de criterios claros dentro de la organización interna del centro como son:
 - Asignación de tutorías por criterios pedagógicos.
 - Reducción de la ratio.
 - Decisión razonada en relación a las áreas en las que el alumnado recibirá el apoyo.
 - Búsqueda del asesoramiento oportuno.
- ❑ Estrategias a nivel de aula
 - Priorización, introducción, modificación o eliminación de objetivos.
 - Controlar la ubicación del alumno o la alumna en el aula.
 - Trabajo por grupos.
 - Diversificación metodológica.
 - La colaboración entre el profesor de pedagogía terapéutica y el tutor.

j) Partiendo del PEC, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías

Existen numerosas publicaciones en las que se atiende a las funcionalidades y características de una tutoría, y más concretamente M. Artigot (1973) define al tutor como un “experto cuya principal misión es ocuparse de la integración del alumnado en lo que se refiere a su escolaridad, vocación y personalidad”. Y, por otro lado, Lázaro y Asensi (1987) definen la tutoría como “una actividad inherente a la función del profesor, que se realiza individual y colectivamente con los alumnos de un grupo clase, con el fin de facilitar la integración personal y los procesos de aprendizaje”.

Así, atendiendo a la legislación actual, la LOMCE (2013) no introduce modificaciones significativas respecto al desarrollo de la acción tutorial, y es la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación la que recoge en su artículo 26 la tutoría personal de los alumnos y la orientación educativa, psicopedagógica y profesional como un elemento fundamental en la ordenación de la etapa de Educación Secundaria Obligatoria. Por ello, la acción tutorial ha de implementarse como un conjunto de intenciones y actividades coordinadas y colectivas en la que todos los miembros de la comunidad educativa se han de involucrar. De esta forma, es imprescindible disponer de los recursos y conocimientos necesarios para poder llevarla a cabo de la forma más eficiente posible, atendiendo siempre a las necesidades del centro y a la consecución de su misión mediante la transmisión de sus valores educativos.

Así, el proyecto de dirección pretende ofrecer un instrumento y una referencia para activar las tutorías y que los tutores dispongan de un repertorio amplio y variado de actividades y documentación. Para ello, se realizarán diversos grupos de trabajo en los que poco a poco los tutores han de implementar una recopilación de materiales que cada curso escolar se irá completando y actualizando. La realización de esta recopilación se basa en las siguientes características:

- ❑ Se han de trabajar los valores del centro especificados en el PEC para conseguir la misión del centro educativo, basándose en la responsabilidad, la motivación, la superación personal, el compromiso, el esfuerzo, la vida saludable, la sensibilización con el medio ambiente y la sostenibilidad.
- ❑ Se supervisa por el Departamento de Orientación Pedagógica.
- ❑ Se realiza una recopilación de material por cada nivel educativo.
- ❑ Los tutores de cada nivel educativo han de trabajar en un ámbito diferente. De esta forma, la recopilación de cada nivel dispondrá de material de todos los aspectos que se han de trabajar desde la acción tutorial. Estos ámbitos que se han de trabajar son los siguientes:
 - Los proyectos de tecnología cívica y sostenibilidad. Transmisión de la misión y valores del centro educativo.
 - Problemáticas comunes de los adolescentes en la sociedad actual, atendiendo al entorno del centro educativo.
 - Actividades de atención diversidad e inclusión en las aulas.
 - Formación y orientación académica para el futuro del alumnado.
 - Desarrollo de las técnicas de estudio y mejora del proceso de aprendizaje.

Para la recopilación de este material se debe atender a las necesidades pedagógicas del alumnado, a los recursos de los que el centro dispone y al contexto sociocultural en el que se encuentra. Para ello, el equipo directivo ha de disponer los recursos necesarios en la medida de lo posible, así como atender a la demanda de formación del profesorado para la correcta realización de esta recopilación.

Con la realización de esta recopilación de materiales y con su aplicación práctica en las aulas se pretende conseguir el desarrollo integral del alumnado, y todas estas actividades orientadoras del profesorado han de estar recogidas en el Plan de Acción Tutorial (PAT).

Además, en este PAT se ha de establecer cuáles son las diferentes actividades que el tutor ha de desarrollar con el resto de miembros de la comunidad educativa:

- ❑ Actividades dirigidas a las familias del alumnado.
 - Reunión grupal de inicio de curso.
 - Reuniones individuales con las familias a petición de éstos.
 - Comunicación bidireccional a través del correo electrónico y comunicación de las faltas de asistencia y disciplina a través del SGD (Sistema de Gestión Docente).
- ❑ Actividades con el equipo docente.
 - Reunión inicial de curso para comentar las características generales del grupo, así como proporcionar información específica de casos particulares.
 - Sesiones de evaluación para analizar de forma conjunta los resultados, tomar decisiones y establecer las conclusiones pertinentes.
 - Reuniones periódicas, si así se requiere, en grupos conflictivos para establecer unas pautas comunes de actuación.
- ❑ Actividades con el alumnado.
 - Jornadas de acogida con la presentación del tutor, del curso, del centro y del contexto.
 - Aplicación de las actividades desarrolladas en la recopilación de material del curso correspondiente.
 - Explicación del Plan de Convivencia, de las finalidades del Plan de Acción Tutorial y de los derechos y deberes de los alumnos.
 - Análisis previo y posterior a las evaluaciones.
 - Desarrollo y orientación de los programas específicos.
 - Evaluación final de la acción tutorial.

k) Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica. Servicios y actividades

Los centros educativos establecen unos determinados planes de estudios que están recogidos en el PEC y que constituyen los principios básicos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, esta actividad académica no se debe centrar únicamente en los servicios que se les proporciona a los alumnos dentro de las aulas, sino que además se les atiende mediante otras iniciativas que no se circunscriben exclusivamente en el ámbito escolar, aunque sea el propio Centro el que las fomente.

Así mismo, el derecho que tienen todos los ciudadanos a recibir una formación obligatoria y gratuita plantea también la necesidad de unos servicios complementarios que condicionan y mejoran la asistencia a clase con regularidad del alumnado, así como ofrecer estos servicios para facilitar a las familias la conciliación laboral. Estos servicios completan la oferta que el centro proporciona a sus alumnos, atendiendo siempre a los principios de igualdad e inclusión.

Los diferentes servicios que el centro educativo proporciona son el transporte escolar, el servicio de bar-cafetería, los conserjes, el servicio de limpieza y las actividades extraescolares y complementarias.

En el IES La Nucia es completamente necesario el uso de transporte escolar, ya que los alumnos del centro no provienen exclusivamente del municipio de La Nucia, sino que, además, se dispone de alumnos adscritos de Polop y del conjunto de pueblos de la Vall de Guadalest.

Además el municipio de La Nucia constituye un hábitat disperso con 84 urbanizaciones por lo que la utilización del transporte escolar se manifiesta como una necesidad, además de contribuir a la consecución de los valores de sostenibilidad con el uso del transporte público. Las cuatro rutas de las que se dispone son:

- ☐ Ruta de Polop.
- ☐ Ruta CV-760 (urbanizaciones de la carretera Altea – La Nucia).
- ☐ Ruta CV-70 (urbanizaciones de la carretera Benidorm – La Nucia).
- ☐ Ruta de la Vall de Guadalest (municipios de Beniardà, Benifato, Benimantell, Guadalest, Confrides y L'Abdet).

Estas cuatro rutas suponen la participación de 9 autobuses que dan cobertura actualmente a 464 alumnos que se benefician del transporte escolar. La gestión económica de este servicio está desarrollada por la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana.

Se dispone también de un bar-cafetería, que proporciona sus servicios a toda la comunidad educativa, y a la que los alumnos únicamente tienen acceso en las franjas horarias no lectivas de su horario. La concesión de este bar-cafetería está determinada por la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana, y son sus encargados los que gestionan la provisión de sus productos.

Además, el centro educativo dispone de dos conserjes que trabajan la jornada completa, y se encargan de vigilar y mantener las instalaciones, controlar las salidas y entradas del centro, trasladar documentación, atender las llamadas telefónicas, informar, abrir y cerrar las dependencias, realizar fotocopias, archivar, etc. La elección y el pago de los conserjes están realizados por la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana, ya que son personal público administrativo de la misma.

Otro de los servicios complementarios del IES La Nucia es el servicio de limpieza, formando parte del personal no docente del centro. Se encargan de mantener las instalaciones y los inmuebles del centro en perfecto estado de limpieza, además de comprobar el estado mediante la revisión y reposición del material necesario. La concesión de este servicio de limpieza está externalizada a una empresa privada que se encarga de estas funciones.

Los últimos servicios complementarios que proporciona el centro son las actividades extraescolares, que son las encaminadas a potenciar la apertura del centro escolar a su entorno. En el IES La Nucia las actividades extraescolares programadas son numerosas y de diferente tipología.

Puesto que la población de La Nucia fue declarada “Villa Europea del Deporte” en el año 2013, se intenta fomentar tanto desde el Ayuntamiento como desde el centro las actividades deportivas, lo que tiene su consecuencia en el número de actividades extraescolares relacionadas con actividades deportivas que se hacen en el centro. Entre ellas se destacan las rutas de senderismo por los alrededores (Sierra de Bernia, Sierra de Aitana, Sierra Gelada, Sierra de Ponoig, etc.), actividades en el medio natural y marino (actividades en la naturaleza, vela, actividades en la playa, bicicleta de montaña, etc.), el viaje a la nieve, etc. Atendiendo a esta finalidad, se organizará también una ruta ciclista en la que podrán competir todos los alumnos de

la comarca, bien sean de Educación Infantil, de Primaria, Secundaria, Bachillerato o Ciclos formativos. De esta forma, toda la comunidad educativa se reúne por un motivo deportivo y lúdico.

Por otro lado, y reivindicando la importancia que la población le proporciona a las artes escénicas y musicales, se realizan en el auditorio de La Nucia importantes obras teatrales y musicales, en las que el IES La Nucia participa frecuentemente, siendo incluso los propios alumnos los protagonistas.

Otras actividades de carácter cultural son las visitas a museos, exposiciones, participación en concursos, talleres, conferencias, etc. Y por último, tiene gran importancia en el centro los viajes de estudios en diferentes niveles educativos. Estos viajes se promueve que sean en el extranjero con la intención de mejorar las competencias en inglés o francés. El coste de todas estas actividades es desembolsado en parte por el presupuesto del centro educativo, en parte por el AMPA y en parte por el propio alumno.

1) Descripción de la política de comunicación externa, incidiendo en la comercialización y el marketing

El aumento de las ratios y disminución demográfica que se sufre actualmente en este periodo de crisis está provocando que todos los centros educativos tengan que disminuir su número de unidades. Por ello, para poder mantener a su plantilla, cada vez es más importante tener en cuenta el número de alumnos que se matriculan en cada curso. Comienza así una competencia entre los diferentes centros educativos para mantener o superar su número de alumnos. Así pues, cobra especial importancia la difusión y la comunicación exterior de todos los valores y actividades en los que un centro trabaja, adaptándose siempre al contexto.

Esta comunicación externa o publicidad del centro ha de centrarse en dos elementos principales: el público objetivo y el producto. El público objetivo está formado por toda la población de la comarca de La Marina Baixa, y el producto son todas las características, valores, metodologías y oferta educativa que el centro ofrece.

Este producto debe responder al modelo AIDA propuesto por Elmo Lewis en el siglo XIX, que propone que hay que atraer la atención, mantener el interés, generar el deseo, actuar y satisfacer al consumidor.

De esta forma, para mejorar la externalización del IES La Nucia se proponen las siguientes acciones:

- ❑ Crear y diseñar un logotipo o imagen corporativa del centro. Mediante un proceso de 'branding' se busca una marca que conecte emocionalmente con la población de la comarca. Así, según indican Rom y Sabaté (2009), una marca es una imagen mental creada a partir de las experiencias vividas. Por ello, se busca una seña de identidad que recuerde los valores del centro, aquellos que cumplen la obtención de su misión, de forma que se genere un buen sentimiento de pertenencia al centro.
- ❑ Publicitar los cursos de formación a los padres de alumnos que tanto el Ayuntamiento de La Nucia como el IES La Nucia organizarán para formar a quien lo solicite en el uso de las nuevas tecnologías.
- ❑ Publicar en la página web del centro el currículum de todo el profesorado del centro. De esta forma todos podrán saber la alta cualificación formativa y los programas educativos en los que han formado parte. Se valora y se externaliza así la calidad educativa del profesorado y por ende, del centro.
- ❑ Publicitar toda la oferta formativa de la que dispone el centro, así como todos los programas educativos que están orientados a la atención del alumnado.
- ❑ Difundir y promover la participación en los proyectos de tecnología cívica. Estos proyectos están orientados a la difusión de la misión del centro, a la implicación responsable de toda la comunidad educativa y a la participación de toda la población. Estos proyectos favorecen notablemente la externalización de los valores. Entre estos proyectos están la participación en una ruta ciclista, el estudio de viabilidad de un carril-bici, o el trabajo en busca de un uso responsable de los recursos.
- ❑ Informar de las actividades desarrolladas en los programas Comenius, Lingua y Minerva.
- ❑ Difundir y publicitar los buenos resultados que regularmente obtiene el IES La Nucia en las Pruebas de Acceso a la Universidad (PAU).
- ❑ Publicar todas las actividades extraescolares organizadas por el centro.
- ❑ Preparar una fiesta de graduación para los alumnos que finalizan 4º de ESO y 2º de Bachillerato, en la que estarán invitados todos los familiares y alumnos que forman parte de la comunidad educativa del IES La Nucia.
- ❑ Establecer un canal de comunicación para los antiguos alumnos del centro. De esta forma, los logros conseguidos y sus afirmaciones testimoniales pueden servir como referente a los nuevos alumnos que ingresen

Para poder llevar a cabo todas estas medidas de comunicación externa o marketing se necesitan unos canales de comunicación que permitan el mayor alcance posible de los logros. Mediante las tecnologías de la información se utilizan los siguientes canales de comunicación.

- ❑ Página web institucional del IES La Nucia. Supervisada por el Coordinador TIC y en la que toda la comunidad educativa puede participar. Su diseño y sus aportaciones deben plasmar la rigurosidad y el respeto por los valores que se trabajan, así como la imagen corporativa inclusiva a toda la comunidad.

- ❑ Uso del correo electrónico. Cada miembro del equipo educativo dispone de un correo electrónico, y a través de éste, se puede intercambiar información entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- ❑ Intervención en las radios locales, difundiendo las actividades organizadas que implican a toda la población.

- ❑ Uso de las redes sociales. Se crea un perfil de usuario en plataformas como Facebook y Twitter. Y en ellas se informa también de las actividades y logros.

- ❑ Carteles informativos en los edificios públicos de la comarca y en los comercios que así lo deseen.

- ❑ Jornada de puertas abiertas en la entrega de los diplomas de la fiesta de graduación.

Finalmente, es imprescindible que el centro tenga preparado un protocolo para situaciones de crisis derivadas a partir de una situación adversa y sobrevenida. Se debe transmitir una imagen de profesionalidad, transparencia, seriedad y disponibilidad a la colaboración, para minimizar los posibles efectos negativos que la crisis pueda provocar en la reputación e imagen del centro educativo.

Para responder a estas situaciones, se prepara un manual de crisis, en el que para cada caso se designe un comité de crisis, se determine un portavoz ante los medios de comunicación, se diseñe la estrategia a seguir, se elaboren comunicados y declaraciones y finalmente se realice un seguimiento posterior a la situación de crisis.

m) Recursos humanos: perfiles y número de personal de Administración y Servicios y Profesorado. Aspectos retributivos y formación prevista

El trabajo por una buena educación de calidad no se limita únicamente al desempeñado por el profesorado y el Equipo directivo, sino que también es de gran importancia la labor desempeñada por el personal de la Administración y el de servicios.

Por un lado, la administración del IES La Nucia está en manos únicamente de una empleada de personal administrativo, asignada en este centro por la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana. El aumento de alumnos matriculados en el centro en los últimos años ha provocado un aumento de trabajo en la gestión de los documentos administrativos y dicho trabajo es excesivo para que lo desempeñe una única administrativa. Por ello, se continúa demandando la incorporación de un nuevo miembro al personal administrativo del IES La Nucia.

Sus principales funciones generales son las de coordinar el desarrollo de los procesos de inscripción, selección, admisión y matrícula de los estudiantes, así como gestionar los registros institucionales responsabilizándose de la seguridad y legalidad de los mismos. No obstante, la administrativa también realiza las funciones de información y comunicación de los aspectos del centro a nivel general; gestiona las calificaciones y los documentos de los estudiantes; apoya a los diferentes departamentos en la organización y gestión de documentos; se responsabiliza y mantiene el archivo del centro y es la fedataria de la autenticidad y legalidad de los registros institucionales. Por ello, la administrativa es muy organizada, eficiente, polivalente y actualizada en las nuevas tecnologías.

Pero además, en el IES La Nucia trabajan dos conserjes con una jornada completa y se encargan de vigilar y mantener las instalaciones, controlar las salidas y entradas del centro, trasladar documentación, atender las llamadas telefónicas, informar, abrir y cerrar las dependencias, realizar fotocopias, archivar, etc. Por ello los conserjes han de ser organizados, flexibles, responsables y disciplinados. La elección y el pago de los conserjes están realizados por la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana, ya que son personal público administrativo de la misma.

El personal de servicios del centro está formado por el equipo de limpieza. Está formado por una limpiadora que trabaja en el horario lectivo de los alumnos,

entre las 8:00h y las 14:00h, y otras 4 limpiadoras que trabajan entre las 14:00h y las 20:00h. Mantienen las instalaciones y los inmuebles del centro en perfecto estado de limpieza, además de comprobar el estado mediante la revisión y reposición del material necesario. Por ello, las limpiadoras deben ser efectivas, responsables y ser personal de confianza para el centro. La concesión de este servicio de limpieza está externalizada a una empresa privada que se encarga de estas funciones.

El claustro está formado actualmente por 70 profesores de la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana, de los cuales bastantes no son aún funcionarios de carrera definitivos, lo que repercute de forma negativa a la hora de dar continuidad y coherencia al funcionamiento del centro. Por ello, se debe trabajar por una máxima estabilidad en el profesorado.

El perfil de todo el profesorado debe estar fundamentado en unos buenos conocimientos de la materia que ha de impartir, pero se requiere también la flexibilidad necesaria para poder impartir otras materias si así fuera necesario, ya que muchos de los programas educativos empiezan a trabajar las competencias por ámbitos.

Además, el profesorado ha de tener unos conocimientos avanzados en el uso de las nuevas tecnologías, para poder así comunicarse perfectamente con toda la comunidad educativa por cualquiera de estos medios y para poder aplicarlos también en el aula. Por otro lado, se requiere también que el profesorado sea totalmente bilingüe en castellano y valenciano, y además tenga unos conocimientos fluidos de inglés oral en la materia que imparte.

Además, últimamente las tendencias pedagógicas están cambiando continuamente, por lo que es imprescindible actualizarse en las nuevas metodologías empleadas en la docencia y aplicarlas así en las aulas.

Por ello, todos los profesores han de mantenerse actualizados, y son los propios departamentos los que proponen cuáles son las necesidades en la formación permanente del profesorado. La programación de estos cursos se adapta a las necesidades que van surgiendo en el centro y pueden ser realizados a distancia o presenciales. Principalmente los cursos ofertados deben ser preferentemente de uno de los siguientes ámbitos, para luego aplicarlos a la consecución de la misión:

- ❑ Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- ❑ Nuevas metodologías pedagógicas. Deben estar orientados tanto al profesorado como a la organización de las tutorías. Se ha de trabajar por la inclusión en las aulas, por el aprendizaje cooperativo, el trabajo correcto de las competencias básicas y la atención adecuada de los alumnos con necesidades educativas especiales.
- ❑ Perfeccionamiento de los idiomas. Debe estar orientado a la fluidez oral y escrita de idiomas, principalmente del inglés, en las diferentes materias.

Por otro lado, desde el equipo directivo se promueve también la elaboración de grupos de trabajo entre el profesorado de la comarca para profundizar más en cada uno de los ámbitos citados anteriormente.

n) Nivel de informatización y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso

El Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, conocido por las siglas CENATIC es una Fundación Pública Estatal española, siendo el único proyecto estratégico del Gobierno de España para la promoción del software de fuentes abiertas en todos los ámbitos de la sociedad. Es un centro pionero en España para la difusión y uso de las fuentes abiertas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). Por ello, todo el software disponible en el IES La Nucia ha de ser abierto.

Además, todos los ordenadores del centro utilizan el sistema operativo Linux y el paquete de herramientas de ofimática gratuito Open Office. A su vez, de entre todos los programas de Open Office, los que más se emplean son el procesador de textos Writer, las hojas de cálculo Calc y el creador de presentaciones Impress. El navegador de internet más empleado es Firefox.

No obstante, además de estos programas se utilizan otros que son más específicos. De entre ellos, la plataforma más importante empleada en la acción docente tanto por parte del profesorado como por parte del equipo directivo es ITACA (Innovación Tecnológica Administrativa para Centros y Alumnado). Es el proyecto de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte de la Comunitat Valenciana, que permite centralizar la información que conecta a todos los miembros que forman parte del sistema educativo de toda la comunidad. A partir de este gestor de recursos o ERP (Enterprise Resource Planning), el centro cuenta con

el historial completo de todos los alumnos, la información del personal docente, los datos y el histórico del propio centro, permite gestionar la financiación del centro, etc.

Atendiendo al acceso a internet, en la Secretaría del centro existen tres ordenadores de sobremesa conectados a través de un cuarto ordenador que realiza la función de servidor. La comunicación informática interna está estructurada en diversas redes LAN. Primeramente, los tres ordenadores de Secretaría y el de Dirección están conectados a un mismo servidor, de forma que se puede acceder a los datos disponibles sin incurrir en redundancia. Además, la comunicación externa del centro y la protección de los datos requiere que el servidor disponga de un firewall que proteja toda la información que proviene externamente de la red del centro y todos los datos que de ella salen.

Por otro lado, para mantener una mayor seguridad en el tratamiento de los datos de la Secretaría y de Dirección, su acceso a internet se realiza mediante una red fija de ADSL de hasta 10 Mbps. El IES La Nucia dispone actualmente de 104 ordenadores según consta en la PGA, de los cuales 65 se dedican a la docencia directa con alumnos (aulas de informática), 30 se dedican a tareas propias del profesorado (conectados a proyectores, preparación de las clases, seguimiento del alumnado, etc.) y 9 se dedican a tareas administrativas y de gestión del centro. Además, el centro dispone de impresoras, escáner, grabadoras de DVD, cañones proyectores de video en algunas aulas y pizarras digitales en algunas otras aulas.

En consecuencia, se debe destacar que el equipamiento tecnológico de un centro de tales dimensiones debería ser mayor en una sociedad en la que se depende casi al 100% de la tecnología informática. Así mismo, el acceso a Internet desde las aulas o el acceso a internet que disponen tanto alumnos como profesores resultan muy limitados, por lo que es difícil trabajar con recursos online. Por otra parte destaca que la mayoría del profesorado del centro tiene conocimientos en tecnologías de la información y comunicación, por lo que se ha de aprovechar esta situación y conseguir que exista acceso a internet por wifi en todo el centro y que todas las aulas estén perfectamente equipadas para la aplicación de las nuevas tecnologías.

Una vez conseguido este objetivo, se podrán aplicar perfectamente las siguientes herramientas informáticas:

- ❑ El Sistema de Gestión Docente (SGD) para notificar directamente a los padres las faltas de asistencia y de disciplina de los alumnos.

- ❑ El correo electrónico como canal de comunicación entre toda la comunidad educativa.

- ❑ La herramienta Moodle, con la finalidad de intercambiar entre el profesorado y los alumnos una mayor cantidad de recursos e información adicional que complementen los contenidos de las materias.

- ❑ Las redes sociales del centro para promocionar los valores, las actividades y la cultura desarrollada en el centro.

- ❑ La página web del centro (<http://www.ieslanucia.com>) por parte de todo el profesorado para publicitar todas las actividades y logros que el centro consigue.

- ❑ Uso de los proyectores, pizarras digitales y medios audiovisuales para complementar la obtención de las competencias básicas.

o) Comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.

La comunicación interna se produce cuando se establecen intercambios de información entre los miembros de la comunidad educativa. Se emplea para informar de la normativa, de cambios pedagógicos, de aspectos legales, procesos participativos, evaluaciones, calendarios, estadísticas o noticias de todo tipo, y se realiza dentro de la comunidad a través de diferentes canales: tablón de anuncios, asambleas, correo electrónico, cartas o notas dirigida a los padres, reuniones, o a través de la página web del centro.

Para mantener una buena comunicación interna, el Equipo directivo es el primero que ha de trabajar en busca de que ésta sea eficaz, clara y directa. Con la finalidad de conseguir este objetivo y atendiendo a la teoría de las organizaciones, es necesario que se mantengan una serie de principios esenciales. Así, según Hoz y Medina (1986) defienden que los principios esenciales son denominados ingredientes lógicos-formales y se concretan en los principios de unidad, competencia, jerarquía y coordinación.

Así, para evitar los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa y mantener un ambiente de convivencia, se ha de trabajar por una cultura común de la organización, en la que todos confluyan por un mismo objetivo: la educación de calidad del alumnado mediante el cumplimiento de la misión del IES La Nucia. Para obtener esta finalidad, Robbins (2009) establece los siete elementos básicos que configuran la cultura de una organización: la autonomía, la estructura, el apoyo, la

identidad, la compensación por el trabajo realizado, la tolerancia al conflicto y la tolerancia al riesgo.

La comunicación es vertical descendente entre el Equipo Directivo, los Jefes de Departamento y el resto del Claustro, pero con una retroalimentación positiva por parte del Equipo Directivo para comprobar que toda la información es transmitida de forma rápida y efectiva. Sin embargo, el Equipo Directivo también realiza una comunicación horizontal por inundación en estrella. Esto es, mediante el uso del correo electrónico se enviará la misma información a todos los miembros de un mismo órgano, de forma que se enviará un mismo tipo de mensaje a todo el profesorado, otro a todo el alumnado y otro a todos los padres o tutores.

El tipo de comunicación interna del centro puede ser de dos tipos: formal e informal. Por un lado, el principal canal de comunicación informal ha de ser el diálogo, y se ha de trabajar para que así sea de forma efectiva y generalizada para poder evitar situaciones de conflicto. El principal objetivo: promover el uso de la palabra y la razón. Por otro lado, el indispensable canal de comunicación formal e informático dentro del centro ha de ser el uso del correo electrónico. Cada uno de los miembros de la comunidad educativa mantiene un correo electrónico docente propio. Éste ha de ser utilizado para realizar cualquier consulta de carácter interno o para enviar la información necesaria a cualquier otro miembro de la comunidad educativa. De hecho, toda la documentación oficial y los trámites en la gestión educativa han de ser desarrollados a través de este canal.

Además del diálogo y del correo electrónico mencionados previamente, en la comunicación interna del centro se emplean también los siguientes canales de comunicación:

- ☐ Paneles informativos distribuidos por todo el centro. Paneles de comunicados de Dirección, del profesorado, de alumnos, del AMPA, etc.
- ☐ Comunicación escrita a través de los casilleros personales que cada profesor tiene en la sala de profesores.
- ☐ Acceso a la documentación institucional en la sala de profesores.
- ☐ Programa de bienvenida al profesorado de nueva incorporación, a los que se les proporciona cuáles son los valores y cultura del centro, la estructura de la organización, un directorio de los cargos más destacados, horarios, calendario escolar, actividades extraescolares, etc.

- ❑ Mantenimiento de un ambiente distendido, de relajación y de convivencia en la sala de profesores, para facilitar las relaciones interpersonales entre el profesorado, más allá de las estrictamente académicas.

- ❑ Acceso permanente entre el Departamento de orientación Pedagógica y el profesorado, para tratar así los temas de interés del alumnado cuando así se requiera.

- ❑ Megafonía del centro o llamadas telefónicas.

- ❑ Reuniones periódicas. Estas reuniones se han de establecer dependiendo de las partes que se hayan de reunir. Así, las reuniones que se han de establecer entre los diferentes órganos escolares son las siguientes:

- COCOPES quincenales. Reuniones entre el Equipo directivo y los Jefes de departamento.

- Claustros. Reuniones de todo el profesorado al menos uno al principio y final del curso, y otros dos al finalizar la 1ª y 2ª evaluación.

- Consejo Escolar. Al menos una reunión bimensual.

- Equipo directivo. Al menos una reunión semanal.

- Tutores. Una reunión quincenal entre los tutores de cada nivel con el Jefe de estudios.

- Departamentales. Una reunión semanal entre los miembros de cada departamento didáctico.

- AMPA. Una reunión mensual con los miembros del AMPA.

- Docentes de Educación Primaria. Se establece al menos una reunión trimestral entre los Jefes de Estudios de los centros de primaria adscritos al instituto para establecer el Plan de Transición de Primaria a Secundaria y para organizar los proyectos educativos comunes.

p) Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el centro

El AMPA (Asociación de Madres y Padres de Alumnos) es un colectivo de personas asociadas, que su preocupación principal es “defender los intereses de los padres, madres y tutores de alumnos y saber y participar en todo lo que rodea el mundo de la educación (Ley Orgánica 1/2.002, reguladora del Derecho de Asociación).

Las AMPAs con intereses similares se pueden unir en federaciones o confederaciones que permiten la presencia de la opinión de los padres y madres ante las autoridades correspondientes. Por ejemplo, a nivel estatal, existe la CEAPA (Confederación Española de Madres y Padres de Alumnos). Es una entidad social, no confesional, progresista e independiente, integrada por 45 Federaciones y Confederaciones de centros públicos de educación no universitaria. Trabaja por conseguir una escuela pública de calidad, democratizar la enseñanza y mejorar las condiciones de la infancia.

Pero de forma más particular, se pone en conocimiento de la actual AMPA la existencia de la Confederación de Asociaciones de Padres y Madres de alumnos de la Comunidad Valenciana "Gonzalo Anaya", en caso de que la Junta del AMPA del IES La Nucia considere formar parte de la misma, y más concretamente de la Federación y Asociación de Padres y Madres de Alumnos FAPA Enric Valor de Alicante. Es una organización sin ánimo de lucro, que se declara aconfesional, con total independencia política, administrativa, sindical y de cualquier otro sector. Defiende una enseñanza pública de calidad y busca la unidad de acción entre todas las AMPAs.

El AMPA dispone de un despacho junto a las dependencias de Secretaría y Dirección, tal y como establece el artículo 7.3 del decreto 126/86 de la Generalitat Valenciana, y además, según los artículos 7.1 y 7.2 del mismo decreto, se ha de facilitar su acceso y la realización de sus actividades propias.

Además, los miembros del AMPA y en especial su presidenta han de mantener una estrecha relación y comunicación directa con el claustro de profesores y con el Equipo Directivo. De hecho, una vez al mes se convoca una reunión formal entre el Equipo Directivo y el AMPA para intercambiar información puntual y relevante sobre el desarrollo de los objetivos, actividades y funcionamiento general del centro. La relación entre ambos órganos ha de ser estrecha, ofreciéndose la colaboración necesaria cuando alguna de las partes así la necesite.

Por otro lado, el AMPA ha de mantener un contacto continuo con la Asociación de alumnos y con el resto de padres para poder conocer cuáles son las necesidades de estos miembros colegiados, para poder ser así defendidos ante el Consejo Escolar. Para ello, el AMPA dispone de un ordenador en su despacho para poder emplear la comunicación a través de un correo electrónico propio institucional, así como consultar directamente los requerimientos con el equipo directivo que se ubican bajo un mismo módulo.

De esta forma, las principales funciones desempeñadas por el AMPA del IES La Nucia son:

- ☐ Asistir a los padres, madres, tutores o representantes legales respecto a las obligaciones y derechos en todo lo concerniente a la educación de los hijos.
- ☐ Colaborar con la labor educativa del centro escolar.
- ☐ Contribuir a las buenas relaciones entre todos los estamentos de la comunidad escolar.
- ☐ Fomentar la cooperación con otras asociaciones del entorno y de los centros de Educación Primaria adscritos.
- ☐ Representar los intereses generales de los padres ante las instancias educativas y otros organismos.
- ☐ Procurar que se respeten los valores y la cultura reflejados en el Proyecto Educativo del Centro, para cumplir así la misión establecida.
- ☐ Colaborar en la elaboración, desarrollo o modificación del Proyecto Educativo de Centro y normas de convivencia.
- ☐ Promover la igualdad de derechos de todos los alumnos, sin discriminación por razones sociales, económicas, ideológicas, confesionales, de raza o de sexo.

Sin embargo, otro de los papeles más importantes que desarrolla el AMPA es la participación activa en la organización de las actividades extraescolares y complementarias que contribuyen al desarrollo de la personalidad de los alumnos y a la consecución de la misión del centro:

- ☐ Actividades culturales. Organización de los cursos de formación en nuevas tecnologías para padres y madres de alumnos, organización de la obra de teatro anual de los alumnos, información de visitas culturales, charlas, conferencias, etc.
- ☐ Actividades deportivas. Organización de ligas deportivas para los alumnos, organización y participación en la ruta ciclista de la población de La Marina Baixa, etc.
- ☐ Actividades recreativas y de ocio. Organización de los talleres previos a Navidades, excursiones y viajes de fin de curso, etc.
- ☐ Distribución de los libros de texto y material escolar.
- ☐ Organización de la Jornada de Puertas Abiertas en el día de la graduación de 4º de ESO y 2º de Bachillerato.
- ☐ Cualquier otra propuesta que favorezca la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa y promocióne los valores del PEC.

q) Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades

Tal y como se ha comentado en el apartado o), Víctor Hoz y Rogelio Medina (1986) coinciden en señalar que los principios lógicos-formales se concretan en los principios de unidad, competencia, jerarquía y coordinación.

Sin embargo, los centros educativos se caracterizan por disponer también una organización informal creada de forma espontánea. Los grupos informales están implícitos en el día a día de cualquier empresa, organización o agrupación heterogénea de personas. Por ello, el Equipo directivo no debe impedir que estas agrupaciones informales entre el profesorado se produzcan, sino todo lo contrario, se deben impulsar para establecer un buen clima de trabajo asociado a un buen clima interpersonal.

Una organización informal se genera de forma espontánea no únicamente a partir de las relaciones profesionales, sino a partir de la coincidencia en aficiones, afinidades en común, mismas creencias o estilos de vida parecidos. Por ello, el Equipo directivo debe orientar estas relaciones informales para que permitan desarrollar la misión del centro, para crear un sentimiento de pertenencia a un grupo y para mantener un compromiso por unos mismos valores.

La comunicación interna entre los grupos informales y la estructura formal del centro son las que finalmente constituyen el clima social del centro. Por ello, el mantenimiento del respeto y la facilidad para que estas relaciones se produzcan, implican generalmente un buen ambiente y clima personal entre los profesores, lo cual repercute positivamente en el trabajo profesional realizado en las aulas.

Así, el principal punto de encuentro en el que estas relaciones informales se producen es la sala de profesores. Es el punto de reunión del profesorado, se establece un diálogo no académico, se preparan materiales, etc. Por ello, el Equipo directivo debe facilitar que estas relaciones informales se generen dentro de un ambiente cómodo y acogedor. Así, en la sala de profesores se dispone de cuatro sillones, un expendedor de agua mineral, una máquina de café, ordenadores con conexión a internet, impresoras, casilleros personales, amplias mesas y gran cantidad de sillas.

Pero además de facilitar los medios pertinentes para que estas relaciones se produzcan, es conveniente que desde el equipo directivo o por parte de cualquier

otro miembro del claustro se promuevan otras actividades y proyectos que permitan conseguir este fin. Las propuestas realizadas son las siguientes:

- Informar en un lugar visible de los desplazamientos motorizados y horarios que el profesorado realiza para acceder al centro. Se promueve así el compartir los vehículos al máximo para ahorrar dinero y contribuir a la reducción de gases a la atmósfera. Estos desplazamientos son muy útiles entre semana, y en los fines de semana permite compartir también vehículo a los profesores que no tienen plaza definitiva y se han de desplazar.

- Informar en un lugar visible, especialmente a principio de curso, de un listado de los pisos disponibles en alquiler en la zona, con sus características, el número de teléfono del dueño y los comentarios pertinentes.

- Organizar almuerzos populares en los descansos una vez a la semana, de forma que cada semana se encargan dos o tres profesores de preparar el almuerzo. Se somete a votaciones y al final de curso el ganador obtiene un premio.

- Organizar cenas o comidas de bienvenida al profesorado de nuevo ingreso, al finalizar las evaluaciones y al finalizar el curso.

- Organizar excursiones bimensuales a los diferentes parajes que existen alrededor del centro como son la Serra Gelada, el Puig-Campana, la Serra de Bèrnia o el Ponoig.

- Organizar un Trivial para profesores. Cada semana un grupo de dos o tres profesores prepara preguntas de diferentes ámbitos que hayan ocurrido a lo largo de la semana anterior. El grupo ganador recibe un premio a final de curso.

- Organizar ligas de deportes de equipo entre los alumnos de diferentes niveles educativos.

- Organizar una liga de deportes de raqueta entre los profesores del centro.

- Crear un grupo de lectura. Cada mes se propone un libro de lectura y posteriormente se comenta en grupo y se exponen las diferentes conclusiones.

- Crear grupos de trabajo para diseñar material educativo específico de cada materia, material pedagógico, para las tutorías o para los alumnos con necesidades educativas especiales.

Todo ello facilita la creación de diferentes nexos en común entre todo el profesorado y permite mejorar los canales de comunicación, propiciando un buen clima y ambiente de trabajo.

r) Aspectos económicos en tres escenarios: optimista, normal y pesimista

i.- Valoración de activos

ii.- Fuentes de financiación

iii.- Presupuesto inicial

iv.- Balance de los tres primeros años

v.- Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años

vi.- Análisis de ratios fundamentales

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. Y más concretamente, en los puntos 2 y 3 del artículo 120 del capítulo II, se especifica que “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” y que “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”. Además, en el artículo 123 establece que “los centros públicos expresarán la ordenación y utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regulen las Administraciones educativas”. De esta forma, se ha de atender a las normas de gestión económica establecidas por la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana.

Así, esta gestión en los centros públicos de la Comunitat Valenciana se rige por la Orden de 18 de mayo de 1995, de la Conselleria de Educación y Ciencia, por la que se delega en los directores de los centros docentes no universitarios de titularidad de la Generalitat Valenciana determinadas facultades ordinarias en materia de contratación y se aprueban las normas que regulan la gestión económica de dichos centros. De forma más concreta los documentos requeridos a los Equipos directivos para justificar la gestión económica de los centros se especifica en el anexo I de esta misma orden. Entre las normas reguladoras de la gestión económica de los centros docentes públicos no universitarios se deben destacar:

□ Norma tercera. Presupuesto. “El director del centro, con la colaboración del secretario o administrador donde lo hubiese, elaborará un proyecto de presupuesto del centro para cada ejercicio, que se ajustará al modelo contenido en el anexo II de estas normas, lo presentará a la comisión

económica para su informe y, posteriormente, al consejo escolar del centro que procederá, en el primer trimestre de cada año, a la aprobación del referido proyecto de presupuesto anual del centro”

□ Norma novena. Instrumentación contable. Los libros para instrumentar la gestión contable de los centros públicos no universitarios son: el libro de la cuenta de gestión, cuyo modelo se detalla en el anexo III, el libro de la cuenta corriente bancaria y el libro de caja.

Por último, la legislación más reciente referente a la gestión económica de los centros educativos se presenta en el “Proyecto de ley de presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2014”. De forma más específica, en el capítulo II del Título II (Gestión de los presupuestos docentes no universitarios). Así, en el artículo 10 (Gestión económica en los centros docentes públicos no universitarios), el punto c) establece que “la documentación que corresponda elaborar al centro, relativa a su presupuesto y a sus cuentas de gestión, deberá ajustarse, en cualquiera de los conceptos de gasto a que venga referida, a la clasificación económica del estado de gastos que se aplica”.

Por todo ello, en la Comunitat Valenciana se ha de entregar a la Administración educativa únicamente un presupuesto con los ingresos y gastos del curso escolar, recogidos en el libro de cuenta de gestión y en el libro de caja.

El IES La Nucia es un centro de educación pública, por lo que no se puede establecer una estimación o valoración de los activos del centro, ya que éstos no son pertenencia del Director o de la entidad, sino que pertenecen a los activos de la Administración de la Educación pública.

Por otro lado, las fuentes de financiación son principalmente los ingresos que el centro recibe por parte de la Administración educativa. Estos ingresos en la cuenta bancaria del centro educativo se realizan cada cuatro meses y dependen de los alumnos matriculados y de las características del mismo, así como de los programas de refuerzo educativo que se desempeñan en el centro. El otro tipo de ingresos que pueden considerarse fuente de financiación es el ingreso de los intereses generados por el capital depositado en la cuenta bancaria del centro. Dicha cuenta está a nombre del director del centro, y son cotitulares también el secretario y el jefe de estudios del IES La Nucia. Para poder ingresar o extraer dinero, es necesario el consentimiento de la menos dos de ellos.

Según afirma Ribaya (2008), el presupuesto es «un plan integrado y coordinado expresado en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos

que forman parte de la empresa, para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la Dirección». Así, la realización del presupuesto ha de ser presentada cada año ante la Administración Educativa antes del 30 de enero por el Director de todos los centros educativos de la Generalitat Valenciana. Este presupuesto incluye tanto los gastos que se prevé que van a realizar como los ingresos que se van a producir. Además se ha de diferenciar si pertenecen a una contabilidad A o B. Se considera contabilidad de tipo A si el ingreso es por un recurso proveniente de la Conselleria de Educación, Ciencia y Deportes o si el pago es a cargo de este tipo de recurso. Se considera contabilidad de tipo B si se trata de recursos de otras procedencias.

Además, la Orden del 18 de mayo de 1995 establece cuál ha de ser la estructura que han de seguir los presupuestos de todos los centros educativos, tal y como se utilizan en las tablas I y II. Los ingresos han de reflejar los diferentes mecanismos por los que el centro se financia, y en el caso de un centro educativo público éstos se limitan principalmente a los ingresos ordinarios de la Conselleria de Educación, las aportaciones por los programas educativos desarrollados y los intereses generados en el banco por la cuenta bancaria del centro.

PRESUPUESTO AÑO 2015 (01/01/2015 - 31/12/2015)				
PRESUPUESTO DE INGRESOS				
CONCEPTO DE LA PARTIDA		CONT A	CONT B	CONT A Y B
1	ORDINARIOS DE LA CONSELLERIA D'EDUCACIÓ			92966,46
	1.1.- 1 ^{ER} CUATRIMESTRE	30988,82	0	
	1.2.- 2º CUATRIMESTRE	30988,82	0	
	1.3.- 3 ^{ER} CUATRIMESTRE	30988,82	0	
2	OTROS PROGRAMAS EDUCATIVOS	1680	0	1680
3	INTERESES BANCARIOS	0	264,38	264,38
4	CURSOS DE FORMACIÓN	3600	0	3600
5	OTROS	0	4237	4237
TOTAL INGRESOS		98246,46	4501,38	102747,84

Tabla I. Presupuesto de los ingresos del IES La Nucia para el curso 2014-2015

PRESUPUESTO AÑO 2015 (01/01/2015 - 31/12/2015)				
PRESUPUESTO DE GASTOS				
CONCEPTO DE LA PARTIDA		CONT A	CONT B	CONT A Y B
1	REPARACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE :			11063
	1.1.- Reparación de edificios administrativos	0	0	
	1.2.- Maquinaria, instalaciones y utillaje	10263	0	
	1.3.- Reparación de mobiliario y enseres	0	0	
	1.4.- Reparación de equipos para procesos de la información	800	0	
2	SUMINISTROS			46300
	2.1.- Agua	10300	0	
	2.2.- Gas	0	0	
	2.3.- Electricidad	23000	0	
	2.4.- Combustible para calefacción	11600	0	
	2.5.- Productos de alimentación	0	0	
	2.6.- Productos de limpieza	600	0	
	2.7.- Material de actividades	800	0	
	2.8.- Otros conceptos	0	0	
3	COMUNICACIONES			1440
	3.1.- Teléfono	240	0	
	3.2.- Correo postal	0	0	
	3.3.- Internet	1200	0	
4	TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS Y PROFESIONALES			19180
	4.1.- Servicio de limpieza	10000	0	

	4.2.- Servicio de mantenimiento	5000	0	
	4.3.- Cursos de formación (3x1200€)	3600	0	
	4.4.- Otros conceptos	0	580	
5	MATERIAL DE OFICINA. Fotocopias, libros y material informático	7000	0	7000
6	MOBILIARIO Y ENSERES	0	0	0
7	DIETAS Y LOCOMOCIÓN	975	0	975
8	GASTOS DIVERSOS. Publicidad, proyectos Tecnología cívica, etc.	5000	1000	6000
TOTAL GASTOS		90378	1580	91958

Tabla II. Presupuesto de los gastos del IES La Nucia para el curso 2014-2015

PRESUPUESTO AÑO 2015 (01/01/2015 - 31/12/2015)			
BALANCE TOTAL			
CONCEPTO DE LA PARTIDA	CONT A	CONT B	CONT A Y B
TOTAL INGRESOS	98246,46	4501,38	102747,84
TOTAL GASTOS	90378	1580	91958
INGRESOS - GASTOS	7868,46	2921,38	10789,84
ACUMULADO	3522	25325	28847
BALANCE TOTAL = ACUMULADO+INGRESOS-GASTOS	11390,46	28246,38	39636,84

Tabla III. Balance total del IES La Nucia para el curso 2014-2015

Por otro lado, los gastos en el presupuesto han de reflejar de forma genérica cuáles son las partidas en las que se invierte el dinero. La estructura de los gastos está claramente especificada por la Orden antes citada, y debe estar comprendida por 8 apartados: reparación, mantenimiento y conservación; suministros, comunicaciones; trabajos realizados por otras empresas; material de oficina; mobiliario y enseres; dietas y locomoción y gastos diversos. A su vez, cada una de las partidas está más especificada con mayor detalle, y se desglosan todos los conceptos.

Ante esta declaración de intenciones del presupuesto para el curso siguiente, las diferentes posibilidades o escenarios en los que la gestión del centro educativo se puede ver envuelto son las siguientes:

❑ Escenario normal. Los ingresos procedentes de la Conselleria de Educación, Cultura y Deportes de la Generalitat Valenciana se mantienen constantes. Estos ingresos se producen en mayor o menor cuantía en función de las unidades que existen en el centro, así como de los diferentes programas de atención a la diversidad que en él se desarrollan. Con estos ingresos, el centro puede hacer frente a los gastos especificados en el presupuesto de la tabla II, como son los gastos en suministros, comunicaciones, material de oficina o gastos en publicidad. Se ha de especificar que los salarios del profesorado son pagados por la Conselleria, así como los gastos de transporte escolar.

❑ Escenario optimista. Esta situación se puede producir si existe un aumento de alumnos matriculados y son necesarias más unidades. Con este posible aumento, la dotación que le corresponde al centro es mayor. Además, se pueden solicitar nuevos programas de atención a la diversidad, como el programa EXIT, con el consecuente aumento de los ingresos en el centro. Si así se produjera, se invertiría en una red inalámbrica que alcanzara todas las instalaciones, se instalarían proyectores y pizarras digitales en las aulas que aún no disponen de ellas y se invertiría más en publicidad y comunicación exterior.

❑ Escenario pesimista. Esta situación se puede producir si se produce una disminución en la matriculación del alumnado, que junto al aumento de las ratios de alumnos por aula, reduzca el número de unidades en el centro. También se puede producir si se deniegan las solicitudes de algunos programas de atención a la diversidad. Ante estos casos, el ingreso del capital de la Conselleria disminuye. Para solucionar esta situación, se debe disminuir los gastos del centro mediante diferentes vías como pueden ser: cambiar a una compañía eléctrica más económica y sostenible, disminuir el uso de la calefacción, reducir el gasto de fotocopias en el centro, emplear más el envío de material por correo electrónico y reducir el gasto en reparaciones prescindibles.

Estas tres casuísticas presentadas las debe tener siempre presentes el equipo directivo, aunque se ha de presentar un único presupuesto a la Conselleria, de forma que sea lo más realista posible. Además, tanto el presupuesto como el libro de cuenta de gestión se realizan en la plataforma informática ITACA (Innovación Tecnológica

Administrativa para Centros y Alumnado). De esta forma todos los centros educativos de la Generalitat Valenciana han de realizarlos con la misma estructura y formato, tal y como se muestran en los Anexos II y III.

El balance de cuentas o de situación es un documento estático que representa la situación económica y financiera de una empresa, es decir, el patrimonio. No es útil para estudiar la evolución de una empresa, sino para consultar los datos en un momento dado. Para su realización se han de organizar los activos, el patrimonio neto y los pasivos del centro, los cuales no se conocen ni son gestionables por el Equipo Directivo de un centro público como el IES La Nucia, por lo que no se puede establecer un balance de cuentas. Todos estos activos forman parte de la Administración Educativa, por lo que el centro no los puede emplear como recurso financiero y no se le solicita al centro su realización.

Otro de los estudios solicitados es la cuenta de pérdidas y ganancias que según Montesino (2010) «muestra el resultado del ejercicio obtenido por la empresa, incorporando los ingresos obtenidos y los gastos incurridos para su obtención». Sin embargo para su elaboración se requieren unas cifras de ventas de negocio, aprovisionamientos, ingresos por explotación, gastos de personal, ingresos y gastos financieros, etc. Actividades todas ellas que no se desempeñan en un centro público y que el Equipo directivo no ha de realizar para la Administración pública de la Generalitat Valenciana.

Un análisis exhaustivo y fidedigno de la situación económica y financiera no se puede realizar sin los datos de los activos y pasivos del balance económico, ya que no se pueden obtener las ratios pertinentes que sirven de referencia. Sin embargo, el análisis que sí se puede realizar se deriva de que si se mantienen las mismas unidades, si los ingresos de la Administración educativa se mantienen iguales y si se ejecutan en tiempo y forma, se estima que el centro pueda ahorrar casi 9000 euros anuales.

La Conselleria sí que estipula la necesidad de que todos los centros educativos entreguen el libro de cuenta de gestión, siguiendo todos ellos el mismo formato y estructura. Así, en cada uno de los movimientos económicos realizados en el centro se debe establecer el número de ordenación, la fecha, si es cotización A o B, el código específico de gasto o ingreso, el concepto, el importe de los ingresos y gastos según la partida a la que corresponde y el total del saldo tipo A y el B. Se dispone de un ejemplo en el anexo III.

s) Evaluación del proyecto de dirección

El proyecto de dirección en el IES La Nucia ha de cumplir los requisitos establecidos en el artículo 134 de la LOE y, más concretamente, en su apartado d), se especifica que el proyecto de dirección presentado ha de incluir obligatoriamente cuáles han de ser los objetivos que se pretenden alcanzar, las líneas de actuación a seguir y la evaluación del mismo.

Como docentes, es sabido que la evaluación en los procesos es esencial para obtener información del grado de obtención de los contenidos, objetivos y competencias. Así, mediante la evaluación se pueden detectar posibles errores y modificar la metodología con nuevas líneas de actuación para alcanzar esos objetivos. Por ello, es necesario también un procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del proyecto de dirección.

En el título VI, la LOE especifica la evaluación del sistema educativo, y la resolución de 4 de enero de 2012 sobre la renovación de directores determina los criterios de evaluación del cargo.

Una evaluación eficaz es la que permite saber si el trabajo desarrollado como Equipo directivo responde a las estrategias organizativas y pedagógicas planteadas. Para ello, es imprescindible saber qué se va a evaluar, cómo y cuándo. En el proyecto de dirección se deben establecer una serie de indicadores y unos criterios de evaluación que permitan comprobar el grado de consecución de los objetivos. Además se recomienda establecer una temporalización para cada una de las actuaciones definidas, ya que se facilita la comprobación a tiempo del grado de consecución de los objetivos.

En todo proceso se necesita evaluar los resultados, revisar el objetivo, comprobar las acciones desarrolladas y el procedimiento seguido, de forma que a partir de este análisis se puedan volver a redefinir y perfeccionar cada una de estas acciones. Es un proceso continuo y variable, que requiere que se cometan errores para aprender de ellos.

Para establecer el grado de cumplimiento de este proyecto de dirección, se ha de realizar una evaluación personal a una muestra representativa de cada uno de los órganos que forman la comunidad educativa del centro: alumnos, profesores, padres, personal no docente y equipo directivo. Esta evaluación ha de realizarse al comienzo de la puesta en marcha de este proyecto y a la finalización del mismo.

Las evaluaciones pueden realizarse mediante entrevistas personales, a través de los datos objetivos académicos obtenidos o mediante cuestionarios. Sin embargo, según Andrés (2005) publica en la revista RELIEVE, existen unos indicadores específicos del proceso enseñanza/aprendizaje en un contexto de gestión de calidad. Estos indicadores que se utilizarán se clasifican de la siguiente forma:

- ☐ Indicadores de entrada. Informan sobre variables propias de los alumnos y variables externas no controlables directamente.
 - ☐ Porcentaje de asistencia del alumnado.
 - ☐ Esfuerzo y capacidad suficiente del alumno.
 - ☐ Conformidad del número de alumnos.
 - ☐ Tasa de recursos materiales.
 - ☐ Tasa de profesores.
 - ☐ Tasa de tiempo.
- ☐ Indicadores de salida o de rendimiento. Informan de los resultados.
 - ☐ Porcentaje y tasa de aprobados.
 - ☐ Porcentaje y tasa de contenidos impartidos.
 - ☐ Utilidad de los contenidos.
 - ☐ Satisfacción de los alumnos.
 - ☐ Satisfacción de la sociedad.
- ☐ Indicadores de proceso. Informan de la metodología y la temporalización establecida.
 - ☐ Porcentaje de programaciones entregadas en tiempo y forma.
 - ☐ Grado de información a los clientes (padres y profesorado).
 - ☐ Clima en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
 - ☐ Seguimiento de las actividades planteadas.
 - ☐ Conformidad del profesorado.
 - ☐ Porcentaje de asistencia del profesorado.

Normalmente, la evaluación del proyecto de centro y de dirección se realiza anualmente. Sin embargo, durante el primer año se empiezan a desarrollar las primeras novedades y líneas de acción, por lo que durante este periodo se ha de realizar con una periodicidad trimestral para poder observar mejor su evolución.

Así, la evaluación permite comprobar el desarrollo del trabajo realizado por el equipo de dirección, facilitando la reacción ante posibles errores y garantizar así la consecución de los objetivos. Por ello, la obtención de datos concretos y técnicas de evaluación, definidas y concretas permiten evaluar correctamente la gestión realizada.

De esta forma, la evaluación del proyecto de dirección está ligada con la evaluación de la función directiva, ya que en él se establecen las actuaciones que se han de llevar a cabo de forma planificada y sistemática durante el periodo de mandato. Así, la autoevaluación del Equipo directivo es fundamental, y responde al modelo PDCA de Deming (1989), en el que primeramente se planifican las actuaciones, se ejecutan las acciones, se comprueban los resultados y finalmente se actúa para corregir los desajustes.

En la realidad docente la evaluación está presente de forma continua. El proyecto de dirección y el PEC se definen anualmente en acciones concretas mediante la PGA y se evalúa anualmente mediante la Memoria Anual, tras la cual la dirección debe realizar un informe de gestión y autoevaluación que debe ser presentado al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.

6.- Conclusiones

Gracias a la realización del Máster en gestión y dirección de centros educativos impartido por la UNIR, se ha establecido entre los profesores y el resto de alumnos un espacio de autorreflexión y de estudio compartido de la actual realidad del sistema educativo.

Más concretamente, la realización de este proyecto de dirección como Trabajo Final de Máster engloba todos y cada uno de los aspectos que un director debe tener en cuenta a la hora de desempeñar su cargo en un Equipo de dirección: gestión, evaluación, normativa, organización, calidad, etc.

Se considera así que el director es una de las principales claves en el impulso de la calidad educativa en los centros. Se exige la formación multidisciplinar del director para que sea el gestor de recursos materiales y humanos, un líder, el incitador para conseguir objetivos, controlador, evaluador, motivador e implicado en las necesidades de los alumnos.

Por ello, cobra especial importancia la mayor autonomía de la que dispone la figura del director. Una autonomía académica, económica, pedagógica, administrativa y estructural, que debe estar perfectamente adaptada al contexto socio-cultural del centro educativo.

De esta forma, el presente trabajo aboga por el uso de las nuevas tecnologías en todas las materias y en los proyectos de “Tecnología cívica”, por el uso práctico de los idiomas y por la atención a la diversidad del alumnado en términos de igualdad e inclusión.

Pero principalmente, se orienta la misión del centro educativo hacia un refuerzo de los valores de responsabilidad, esfuerzo, compromiso, motivación, superación personal, vida saludable, sostenibilidad y sensibilización por el medio ambiente. Todo ello enmarcado en la búsqueda de una identidad propia de centro que se encuentre incluida en el contexto de la población.

Así, la actual sociedad de la información orienta al sistema educativo hacia un modelo de organización académico y de dirección en el que la innovación y la gestión permita trabajar por una educación más eficaz y actual, que busque la calidad educativa y la excelencia académica.

7.- Bibliografía

Álvarez, M. (2007). *La dirección escolar que tenemos, la dirección escolar que necesitamos* (pp. 83-92).

Andrés, M. Á. (2006). *Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza/aprendizaje en la formación profesional en un contexto de gestión de calidad total*. (pp. 63-82). RELIEVE (Revista electrónica de investigación y Evaluación educativa) de la Universidad de Valencia.

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. (pp. 173-195). Ed. Horsori.

Carballo, N. (2008). *La acción tutorial en la Educación Secundaria Obligatoria*. Cuadernos de docencia - Revista Digital de Educación.

Cereceda, I., Fernández, A., Hernández, M., Iriarte, L., López, J., Pérez, E... y Uriarte, L. (2012). *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. Departamento de Educación, Universidades e Investigación del País Vasco.

Decreto 126/1986, de 20 de octubre, del Consell de la Generalitat Valenciana, por el que se regula la participación, funciones y atribuciones de las Confederaciones, Federaciones y Asociaciones de Padres de Alumnos de Centros docentes, no universitarios, de la Comunidad Valenciana.

Decreto 234/1997, de 2 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento orgánico y funcional de los institutos de educación secundaria.

Decreto 985/1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares.

Desforges, C., y Abouchaar, A. (2003). *The impact of parental involvement, parental support and family education on pupil achievement and adjustment: a literature review*. (Research Report 433).

Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos. (2011). *Conclusiones del XXIV Congreso FEDADi*. Profesionalización de la función directiva.

Fernández, M. J. (2007). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Revista cuatrimestral del consejo escolar del estado N°5. (pp. 23-38).

García, A., y Aguirregabiria, J. (2006). *El proyecto de dirección*. Ed. Mensajero, S.A.

Hoz, V., y Medina, R. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos*. Ed. Rialp. (pp. 35-82).

Iguaz, E. (2007). *La función directiva en los centros educativos*. Revista cuatrimestral del consejo escolar del estado N°5. (pp. 108-116).

Lázaro, A. (1997). *La acción tutorial de la función docente universitaria*. Revista complutense de educación, vol. 8. (pp. 233-252).

Ley 6/2013, de 26 de diciembre, de Presupuestos de la Generalitat para el ejercicio 2014.

Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa.

Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo.

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación.

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación.

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes.

Lozano, A. (2003). *Factores personales, familiares y académicos que afectan al fracaso escolar en la Educación Secundaria*. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa y Psicopedagógica, (1, pp. 43-66).

Mayorga, A. (2007). *La dirección educativa y su problemática*. Revista cuatrimestral del consejo escolar del estado N°5. (pp. 93-98).

Montesino, V. (2010). *Tratamiento de los ingresos, transferencias, subvenciones y cesiones gratuitas de uso de bienes y derechos en el nuevo Plan General de Contabilidad Pública*. Revista española de control externo. (pp. 61-79).

Morales, A. B. (2010). *La acción tutorial en educación*. Hekademos Revista Educativa Digital.

Orden de 18 de mayo de 1995, de la Conselleria de Educación y Ciencia, por la que se delega en los directores de los centros docentes no universitarios de titularidad de la Generalitat Valenciana determinadas facultades ordinarias en materia de contratación y se aprueban las normas que regulan la gestión económica de dichos centros.

Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy*. Publicación de la OECD.

Ribaya, F. (2010). *El coste de las fuentes de financiación a corto plazo*. Saberes: revista de estudios jurídicos, económicos y sociales. Vol. 8. (pp. 1-45).

Rom, J., Domingo, G., y Altarriba M. (2012). *Estrategia en tiempos de crisis. El valor actual de la metodología estratégica en la concepción de las campañas publicitarias*. Universitat Ramon Llull.

Sarramona, J., y Roca, E. (2002). *La participación de las familias en la escuela como factor de calidad educativa*. Aula abierta, nº80. (pp. 1-26).

Sola, T., y Moreno, A. (s. f.). *La acción tutorial en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior*. Educación y educadores, vol. 8. Universidad de la Sabana. (pp. 127-143).

Vázquez, M. (2005). *La atención a la diversidad del alumnado en las aulas de educación infantil y primaria. Principios de la escuela inclusiva y estrategias útiles para su puesta en práctica*. Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra (Sevilla).

8.- Anexos

Anexo I.- Líneas de acción o proyectos a realizar para cumplir los objetivos y conseguir la misión: vida sana y sostenibilidad

❑ 1.- Estudio de viabilidad de la instalación de placas fotovoltaicas

El proyecto se realizará por los alumnos de la ESO que se matriculen de la nueva materia incorporada en la LOMCE: “Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial”.

Actividades a desarrollar:

- Estudio del funcionamiento de una placa solar
- Estudio de la mejor ubicación de las placas (orientación, inclinación, etc.)
- Búsqueda y elección del tipo de placas que se colocarían (estudio de mercado)
- Elaboración de diferentes presupuestos de diferentes proveedores
- Toma de decisión razonada de una de las opciones
- Realizar un estudio económico del consumo de energía y compararlo con el consumo equivalente de otros aparatos electrónicos
- Defensa de su instalación y de las ventajas económicas y ecológicas que aportaría al centro

Competencias desarrolladas:

- Aprender a aprender. Búsqueda activa de la información
- Estudiar y saber interpretar las características técnicas de un aparato electrónico
- Saber realizar un proyecto
- Saber realizar un estudio de viabilidad
- Comprobar las consecuencias económicas y ecológicas de su instalación
- Saber comunicarse por correo electrónico con proveedores
- Emplear el inglés formal de manera oral y escrita
- Saber mantener una conversación formal ante una negociación y saber controlar el lenguaje no verbal
- Saber enfrentarse a la toma de decisiones

❑ 2.- Estudio de viabilidad en la construcción de un carril-bici o vía-verde que comunique el instituto, el polideportivo, el centro de La Nucia y la población de Polop.

Actividades a desarrollar:

- Estudiar los diferentes recorridos que podría tener el carril-bici
- Estudiar la mejor ubicación de los aparcamientos de bicicletas
- Estudiar los cambios a realizar en el tránsito rodado de los automóviles
- Tomar una decisión razonada del recorrido y de la ubicación idóneas de los aparcamientos
- Realizar un estudio económico del ahorro en consumo de gasolina y de emisiones de gas
- Defensa de la propuesta ante el concejal o director de La Nucia
- Realizar un estudio de las ventajas económicas y ecológicas que aportaría a la población
- Instalar un parking de bicicletas en la puerta del instituto para promover su uso
- Reservar taquillas a la entrada del centro para que los que acceden al centro en bicicleta puedan guardar ahí el casco y los reflectantes

Competencias desarrolladas:

- Aprender a aprender. Búsqueda activa de la información
- Estudiar y saber interpretar las necesidades y características de la circulación vial
- Saber realizar un proyecto y un estudio de viabilidad
- Comprobar las consecuencias económicas y ecológicas de su construcción
- Saber comunicarse por correo electrónico en un lenguaje formal
- Saber mantener una conversación formal ante una negociación y saber controlar el lenguaje no verbal
- Saber enfrentarse a la toma de decisiones
- Trabajar por el desarrollo de la actividad deportiva en el alumnado y por una vida sana y equilibrada

- ❑ 3.- Organizar una competición ciclista para menores de 18 años.

Actividades a desarrollar:

- Los propios alumnos, con la ayuda de los tutores, organizarán una competición ciclista
- El recorrido unirá todas las poblaciones que tienen centros adscritos al IES La Nucia, y participarán dichos alumnos de La Nucia, Polop, Beniardà, Benifato, Benimantell, Guadalest, Confrides y L'Abdet
- Buscar sponsors que inviertan en la organización de la vuelta ciclista
- Donar el dinero recaudado por los sponsors y por la inscripción a una ONG
- Organizar actividades lúdicas al aire libre en las que puedan participar todos los habitantes de la zona

Competencias desarrolladas:

- Aprender a aprender. Búsqueda activa de la información
- Estudiar y saber interpretar las necesidades y características de la circulación vial
- Compartir experiencias entre los futuros alumnos y los que ya lo son en torno a un acontecimiento deportivo

- ❑ 4.- Concienciación de todo el alumnado en la importancia del reciclaje.

Actividades a desarrollar:

- Disponer de un punto de recogida en el centro destinado a reciclar el papel, pilas, aceites, electrodomésticos estropeados, etc.
- Trabajar desde las tutorías la importancia del reciclaje de todos los materiales.
- Realizar talleres de reciclaje de papel, de realización de jabón, de bisutería con elementos reciclados, etc.

❑ 5.- Diseño de un gran contenedor de compost.

Actividades a desarrollar:

- Los alumnos de Educación Plástica y de Tecnología realizarán conjuntamente el diseño de un gran contenedor de compost
- Se decorará y pintará convenientemente para camuflarse en las afueras de las instalaciones del centro
- Los alumnos recopilarán los desechos orgánicos acumulados en los patios (bocadillos no acabados, los corazones de la fruta, etc.) y se depositarán en el contenedor de compost
- El compost generado se utilizará para abonar todas las plantas que se encuentran en las instalaciones del centro educativo

❑ 6.- Campaña de ahorro de electricidad.

Actividades a desarrollar:

- Los alumnos de tecnología realizarán un estudio de todos los mecanismos que existen en el mercado para ahorrar energía (bombillas LED, programadores, sensores, etc.)
- Los alumnos propondrán qué medidas adoptar en el centro para conseguir reducir el consumo innecesario de energía, confeccionando un protocolo de actuación para todos los alumnos
- Realizar un estudio económico del ahorro en consumo de electricidad que se consigue

❑ 7.- Reutilización de las aguas pluviales.

Actividades a desarrollar:

- Estudio de la mejor ubicación del depósito de agua (orientación, inclinación, etc.)
- Búsqueda y elección del mejor mecanismo para recoger el máximo de agua posible
- Elaboración de diferentes presupuestos de diferentes proveedores
- Toma de decisión razonada de una de las opciones

- Realizar un estudio económico del ahorro económico en agua
- Defensa de su instalación y de las ventajas económicas y ecológicas que aportaría al centro

Competencias desarrolladas:

- Aprender a aprender. Búsqueda activa de la información
- Saber realizar un proyecto
- Saber realizar un estudio de viabilidad
- Comprobar las consecuencias económicas y ecológicas de su instalación
- Saber comunicarse por correo electrónico con proveedores de productos
- Emplear el inglés formal de manera oral y escrita
- Saber enfrentarse a la toma de decisiones

Anexo II. Estructura del presupuesto de centros educativos propuesta por la Conselleria d'Educació de la Comunitat Valenciana

PRESSUPOST PER A L'ANY PRESUPUESTO PARA EL AÑO			
Centre	Codi	NIF	
Domicili	CP	Localitat	Tel.

INGRESSOS / INGRESOS		
SALDO DE L'ANY ANTERIOR / SALDO DEL AÑO ANTERIOR		
RECURSOS DE LA CONSELLERIA D'EDUCACIÓ I CIÈNCIA		
Ordinaris / Ordinarios		
Altres programes / Otros programas		
Extraordinaris / Extraordinarios		
RECURSOS PROCEDENTS D'ALTRES CONSELLERIES		
RECURSOS D'ALTRES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES		
ALTRES RECURSOS		
Llegats i donacions / Legados y donaciones		
Venda de béns / Venta de bienes		
Prestació de serveis / Prestación de servicios		
Interessos bancaris / Intereses bancarios		
TOTAL INGRESSOS / INGRESOS		

DESPESES / GASTOS		
1. Reparació i conservació de:	1.1. edificis i altres construccions / edificios y otras construcciones	
	1.2. maquinària, instal·lacions i utilatge / maquinaria, instalaciones y utillaje	
Reparación y conservación de:	1.3. mobiliari i ensers / mobiliario y enseres	
	1.4. equips per a processos informàtics / equipos para procesos informáticos	
2. Subministraments / Suministros		
3. Transports i comunicacions / Transportes y comunicaciones		
4. Treballs realitzats per altres empreses / Trabajos realizados por otras empresas		
5. Material d'oficina / Material de oficina		
6. Mobiliari i equipament / Mobiliario y equipo		
7. Dietes i locomoció / Dietas y locomoción		
8. Despeses diverses / Gastos diversos		
TOTAL DESPESES / GASTOS		

Aprobat pel Consell Escolar en la reunió del dia _____, d _____ de 199

Aprobado por el Consejo Escolar en la reunión del día _____ de _____ de 199

Vist i plan _____
EL/LA SECRETARIÀRIA DEL CONSELL ESCOLAR

EL/LA PRESIDENTA DEL CONSELL ESCOLAR

CLASSIFICACIÓ DE LES DESPESES**1. REPARACIÓ I CONSERVACIÓ DE BÉNS**

S'hi imputen en aquest concepte les despeses de manteniment, conservació i reparació dels béns, tant immobles com mobles, que pertanyen al centre en propietat, en arrendament o en qualsevol altra forma.

Així, s'inclouen en aquest concepte les despeses de manteniment, conservació i reparació d'edificis i d'altres construccions, de maquinària, instal·lacions i utilatge, de mobiliari i ensers, i d'equips per a processos d'informació.

S'hi exclouen totes les altres obres que, com les de reforma i ampliació, estan excloses segons la norma 4.

Codi / Código Concepte / Concepto

- | | |
|-----|--|
| 1.1 | Edificis i altres construccions / Edificios y otras construcciones |
| 1.2 | Maquinària, instal·lacions i utilatge / Maquinaria, instalaciones y utillaje |
| 1.3 | Mobiliari i ensers / Mobiliario y enseres |
| 1.4 | Equips per a processos informàtics / Equipos para procesos informáticos |

2. SUBMINISTRAMENTS

S'inclouen en aquest concepte les despeses per la provisió d'aigua, gas, electricitat, combustible per a calefacció, vestuari, productes d'alimentació i de farmàcia, material de neteja, material d'activitats docents, culturals o recreatives, i aquells subministraments no especificats en els altres grups de despeses.

Codi / Código Concepte / Concepto

- | | |
|-----|---|
| 2.1 | Aigua / Agua |
| 2.2 | Gas |
| 2.3 | Electricitat / Electricidad |
| 2.4 | Combustible per a calefacció / Combustible para calefacción |
| 2.5 | Productes d'alimentació / Productos de alimentación |
| 2.6 | Material de neteja / Material de limpieza |
| 2.7 | Material d'activitats / Material de actividades |
| 2.8 | Altres / Otros |

3. TRANSPORTS I COMUNICACIONS

S'hi imputen en aquest concepte les despeses de transport de qualsevol tipus, llevat de les referides a persones, així com les despeses per telèfon, correus, telègraf i qualsevol altre tipus de comunicació que no s'encarregue a una entitat privada.

Codi / Código Concepte / Concepto

- | | |
|-----|--|
| 3.1 | Telèfon / Teléfono |
| 3.2 | Correus, telègraf / Correos, telégrafo |
| 3.3 | Altres / Otros |

CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS**1. REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE BIENES**

Se imputan a este concepto los gastos de mantenimiento, conservación y reparación de los bienes, tanto inmuebles como muebles, que pertenezcan al centro en propiedad, en arrendamiento o en cualquier otra forma.

Así, se incluyen en este concepto los gastos de mantenimiento, conservación y reparación de edificios y otras construcciones, de maquinaria, instalaciones y utillaje, de mobiliario y enseres, y de equipos para procesos de información.

Se excluyen todas las demás obras que, como las de reforma y ampliación, están excluidas según la norma 4.

2. SUMINISTROS

Se incluyen en este concepto los gastos por la provisión de agua, gas, electricidad, combustible para calefacción, vestuario, productos alimenticios y farmacéuticos, material de limpieza, material de actividades docentes, culturales o recreativas, y aquellos suministros no especificados en los demás grupos de gastos.

3. TRANSPORTES Y COMUNICACIONES

Se imputan a este concepto los gastos de transporte de todo tipo, excepto los referidos a personas, así como los gastos por teléfono, correos, telégrafo y cualquier otro tipo de comunicación que no se encargue a una entidad privada.

4. TREBALLS REALITZATS PER ALTRES

S'hi imputen en aquest concepte les despeses per la realització de serveis encomanats a empreses consultores o de serveis, així com les despeses per la realització de treballs específics i concrets no habituals concertats amb persones físiques que compleixin els requisits de solvència tècnica o científica necessaris i les exigències fiscals i de Seguretat Social, tenint en compte que en la factura ha de constar l'aplicació de l'IVA o fer-se el descompte i posterior ingrés del IRPF. Són els serveis de neteja, desinfecció, desinsectació i desratització, vigilància, primes d'assegurances, comunicacions i missatgeria, transport d'alumnes per a activitats extraescolars, estudis i informes tècnics, conferències, treballs d'impremta, etc.

4. TRABAJOS REALIZADOS POR OTROS

Se imputan a este concepto los gastos ocasionados por la realización de servicios encomendados a empresas consultoras o de servicios, así como los gastos por la realización de trabajos específicos y concretos no habituales concertados con personas físicas que reúnan los requisitos de solvencia técnica o científica necesarios y las exigencias fiscales y de Seguridad Social, teniendo en cuenta que en la factura ha de constar la aplicación del IVA o hacerse el descuento y posterior ingreso del IRPF. Son los servicios de limpieza, desinfección, desinsectación y desratización, vigilancia, primas de seguros, comunicaciones y mensajería, transporte de alumnos para actividades extraescolares, estudios e informes técnicos, conferencias, trabajos de imprenta, etc.

Codi / Código Concepte / Concepto

4.1	Neteja, desinfecció i desratització / Limpieza, desinfección y desratización
4.2	Vigilància / Vigilancia
4.3	Primes d'assegurances / Primas de seguros
4.4	Treballs d'impremta / Trabajos de imprenta
4.5	Altres / Otros

5. MATERIAL D'OFICINA

S'hi imputen les despeses produïdes per la compra de:

- material d'oficina no inventariable, tant el material fungible necessari per a la gestió administrativa com aquell no fungible que, sense ser inventariable, té la consideració de "controlable" (grapadores, trepadors, tisores, papereres, cendrers, segells de cautxú, etc.);
- premsa, revistes, publicacions, llibres i les fotocòpies fetes per altres empreses, com també l'enquadernació de tot això;
- material per al funcionament d'equips informàtics i de transmissions de dades, de màquines d'escriure, de fotocopiar i altres.

5. MATERIAL DE OFICINA

Se imputan los gastos originados por la compra de:

- material de oficina no inventariable, tanto el material fungible necesario para la gestión administrativa como aquel no fungible que, sin ser inventariable, tiene la consideración de "controlable" (grapadoras, taladradoras, tijeras, papeleras, ceniceros, sellos de caucho, etc.);
- prensa, revistas, publicaciones, libros y las fotocopias hechas por otras empresas, así como la encuadernación de todo ello;
- material para el funcionamiento de equipos informáticos y de transmisiones de datos, de máquinas de escribir, de fotocopiar y otras.

Codi / Código Concepte / Concepto

5.1	Prensa, revistes i llibres / Prensa, revistas y libros
5.2	Fotocòpies / Fotocopias
5.3	Material funcionament equips informàtics / Material funcionamiento equipos informáticos
5.4	Altres / Otros

6. MOBILIARI I EQUIPAMENT

S'hi imputen les despeses produïdes per l'adquisició de mobiliari i equip escolar de caràcter inventariable no incloses en programes centralitzats d'inversions.

<u>Codi / Código</u>	<u>Concepte / Concepto</u>
6.1	Mobiliari / Mobiliario
6.2	Equipament / Equipo

6. MOBILIARIO Y EQUIPO

Se imputan los gastos destinados a la adquisición de mobiliario y equipo escolar de carácter inventariable no contemplados en programas centralizados de inversiones.

7. DIETES I LOCOMOCIÓ

S'hi inclouen les quantitats pagades a personal del mateix centre per tal de rescabalar-los de les despeses d'aquesta naturalesa produïdes per la comissió de serveis. En qualsevol cas, les quantitats seran les legalment establertes.

<u>Codi / Código</u>	<u>Concepte / Concepto</u>
7.1	Dietes / Dietas
7.2	Locomoció / Locomoción

7. DIETAS Y LOCOMOCIÓN

Se incluyen las cantidades abonadas a personal del mismo centro para resarcirles de los gastos de esta naturaleza ocasionados por la comisión de servicios. En todo caso, las cantidades serán las legalmente establecidas.

8. DESPESES DIVERSES

Despeses no incloses en els altres conceptes.

<u>Codi / Código</u>	<u>Concepte / Concepto</u>
8.0	Despeses diverses / Gastos diversos

8. GASTOS DIVERSOS

Gastos no incluidos en los demás conceptos.

Anexo III Estructura del libro de cuentas establecido por la conselleria d'educació de la comunitat valenciana

[illegible]

