

El proyecto de dirección como modelo de liderazgo educativo

The Management Project as a Model of Educational Leadership

CRISTELLE IORIO FONTANA

GRADUADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA. VICEDIRECTORA CEIP IBERIA
(LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, ESPAÑA)

JUAN CARLOS SÁNCHEZ-HUETE

DOCTOR EN FILOSOFÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
PROFESOR UNIVERSITARIO CES DON BOSCO (MADRID, ESPAÑA)

<https://orcid.org/0000-0002-7935-1633>

Resumen

Diversas investigaciones han constatado que la figura de quien ostenta la dirección escolar se convierte en uno de los factores determinantes de la eficacia del centro educativo en los diversos programas desarrollados. Y un elemento vertebrador de este liderazgo efectivo se cristaliza en el proyecto de dirección, que se desarrolla durante el tiempo de mandato. Mostramos un ejemplo concreto: el CEIP IBERIA, de Las Palmas de Gran Canarias. El planteamiento de los objetivos propuestos está basado en los resultados disponibles de los cursos precedentes, que han servido para detectar las fortalezas y debilidades del Centro. Ello supone plantear en relación con las debilidades, nuevas propuestas; respecto a las fortalezas, su enriquecimiento basado en la optimización de los logros. Es, sin duda, un ejemplo del poder transformador de la Educación: como educadores debemos tomar conciencia de la gran responsabilidad que la sociedad nos deposita, pues somos agentes imprescindibles en este proceso de cambio.

Palabras clave: proyecto de dirección, innovación, liderazgo.

Abstract

Several research studies highlight that school management is one of the main factors that will determine the efficiency of the educational institution in the programs developed. A pivotal element of this effective leadership is crystallized in the leadership project, which is developed during the tenure. We illustrate this with a specific example: the IBERIA Primary School, in Las Palmas de Gran Canaria. The approach of the objectives presented are based on the results from previous academic years, which have assisted to understand the strengths and weaknesses of the school center. This entails proposing new initiatives regarding weaknesses and enriching strengths based on the optimization of achievements. It is undoubtedly an example of the transformative power of education: as educators, we must become aware of the great responsibility that society entrusts us with, as we are indispensable agents in this process of change.

Key words: project management, innovation, leadership.

1. GÉNESIS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

1.1 Introducción

Es interesante constatar, desde la lectura atenta de diversas investigaciones, como la figura de quien ostenta la dirección escolar se convierte en uno de los factores determinantes de la eficacia del centro educativo en los diversos proyectos desarrollados. Esta caracterización de la dirección escolar, a través del liderazgo efectivo sobre la organización escolar, se cristaliza en elemento relevante en relación con la eficacia.

Weber (1971) determinó el provecho educativo a través de la habilidad lectora, pues su investigación versó sobre el rendimiento en lectura comprensiva básica. En los ocho factores en los que encontró cierta regularidad en el estudio de casos que llevo a cabo, aparece de forma clara el *liderazgo activo del director del centro*, mediante su contribución a varios factores, tales como generar un buen clima en la institución escolar, a que los equipos docentes se implicaran en la planificación de estrategias de la instrucción y, por último, en la organización y distribución de los recursos del centro para alcanzar los objetivos educativos fijados previamente.

Antes de ahondar en la figura del liderazgo en la escuela, es necesario precisar sobre qué hace que una persona sea líder, cuáles son las habilidades, rasgos y conductas que lo caracterizan. Esta cuestión sigue siendo controvertida y en la actualidad no existe una definición específica, ni un único modelo que lo explique en su totalidad. No obstante, en los últimos 20 años sigue siendo un tema de estudio relevante (Gardner et al., 2010).

Si revisamos el desarrollo conceptual que la literatura científica dedica a ello, constatamos que el liderazgo se ha desenfocado del individuo, ampliando el concepto en los seguidores, compañeros, supervisores (López Salazar et al., 2012), pero también en otros elementos como son el contexto, la cultura, el cambio o el clima (Gil et al., 2011; Molero y Morales, 2011). En cualquier caso, sin entrar en profundidad en este complejo cuestionamiento, tomaremos como referencia lo señalado por Goleman et al. (2000) al referirse al líder que provoca el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, el que

expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean.

Por tanto, se entiende que el liderazgo es un proceso de influencia para el logro de determinados objetivos (Yukl, 2008). De acuerdo con esta idea, Northouse (2021) amplía esta afirmación convirtiendo los objetivos en propósitos y metas comunes. En esta línea de cuestionamientos sigue abierto entre los investigadores el debate sobre si los líderes se caracterizan por rasgos o cualidades innatas, o bien son producto de un proceso. Cabe referenciar esta afirmación bajo la mirada de Yukl (2008) quien distingue al líder del gerente en tanto en cuanto que el primero se caracteriza por la flexibilidad, la innovación y adaptación y, el segundo, está centrado en llevar a cabo tareas e instruir para que estas se desarrollen apropiadamente. Es por ello que a los líderes se les atribuyen cualidades basadas en valores, ideales e intercambios emocionales (Castro Solano et al., 2007).

¿Qué rasgos caracteriza un buen líder? Un líder se caracteriza por los siguientes atributos; mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva, conocimiento de las tareas (Kirkpatrick y Locke, 1991). Si bien es cierto que las atribuciones mencionadas cumplen con un perfil ideal para cualquier organización, el contexto es un factor a tener en cuenta. Dado el asunto que pretendemos tratar los líderes más extrovertidos son más efectivos para ámbitos comunitarios, sociales y grupales como es la escuela (Costa y Mc Crae, 1998) y la apertura a nuevas experiencias está vinculada con la creatividad (Yukl, 2008). Otro de los rasgos a tener en cuenta es la responsabilidad, puesto que, en la propuesta de un proyecto de dirección, el candidato a líder pedagógico, se postula como responsable de todas las acciones a llevar a cabo. Al respecto se ha de señalar que asumir este atributo se la relaciona con la efectividad y por lo tanto en un buen predictor del rendimiento. Este rasgo dota al líder de persistencia y tenacidad para el logro de los objetivos planteados en el proyecto de dirección (Barrick y Mount, 1991).

Edmonds (citado en Reynolds et al., 1997), que fuera precursor en investigación sobre eficacia escolar, proyectó en cinco factores esenciales las diferencias entre una escuela eficaz y otra ineficaz. Sus contribuciones sirvieron de referencia para programas de mejoramiento de la escuela; en el

ámbito que nos ocupa, el de la dirección escolar, se destaca esencialmente la acción del rol de la dirección como apoyo a la instrucción y al control de ésta; eso sí, predominando un estilo más definido por la característica de lo directivo que por la participación.

Otra experiencia que refleja nuestra línea argumentativa es el programa «The New York School Improvement Project» (citado en Edmonds, 1982). Los resultados tras la aplicación de este programa mostraron la importante mejoría en lectura en los alumnos donde se aplicó, en comparación con los colegios que no lo emplearon. Una de las premisas planteadas para la mejora fue la del *activo liderazgo de la gestión y de la instrucción*, gestionado mediante el rol de liderazgo ejercido por la dirección, revelado mediante su preocupación en la aplicación y desarrollo del plan lector y, por supuesto, de su consiguiente evaluación.

Brookover et al. (citado en Davis y Thomas, 1995) identifican las notas características de lo que es una escuela eficaz de acuerdo a los resultados aportados por el Michigan School Assessment, a través del programa de School Improvement Project. Sus principales hallazgos, en el ámbito de la dirección escolar, se pueden resumir en la siguiente tabla.

Tabla 1
Comparativa sobre Escuelas eficaces e ineficaces

ESCUELAS CON PEOR RENDIMIENTO (MENORES A LA MEDIA DE LA MUESTRA)	ESCUELAS CON SUPERIOR RENDIMIENTO (SUPERIOR A LA MEDIA DE LA MUESTRA)
Sólo un 10% dedicado a la instrucción propiamente tal.	La mayor parte la dedicaban a la instrucción.
Profesores y directores creían que la capacidad de sus alumnos era baja, los profesores se sentían poco responsables del rendimiento de sus alumnos.	Profesores y directores manifestaban su creencia en que los alumnos podían dominar el trabajo académico.
El director asumía más sus labores como gestor y responsable de la disciplina que como líder instructivo.	El director estaba totalmente dedicado al liderazgo instructivo, visitando clases frecuentemente y asumiendo las responsabilidades educativas de la escuela.

Nota. Reynolds., Bollen, Creemers, Hopkins, Stoll y Lagerweij (1996).

Con ello podemos afirmar que existe una vinculación directa entre el rendimiento escolar y el ejercicio de una dirección con liderazgo.

Los líderes pedagógicos están predispuestos a tomar decisiones de forma democrática, lo cual supone una inversión considerable de tiempo. Esta afirmación se extrae de la lectura de autores como Maughan et al. (1990) que, tras tres años en escuelas secundarias urbanas de Londres, por medio del seguimiento de todos los antecedentes académicos del alumnado (razonamiento verbal, ocupación de las familias, problemas de comportamiento) al finalizar la etapa de Primaria, los llevó a una correspondencia en las decisiones democráticas por parte de la persona que ocupaba el cargo de dirección.

En esta línea, y de acuerdo con los vectores que constituyen el organigrama de un centro escolar, la capacidad de diálogo y democratización ha de ser llevada no sólo con las familias, sino también a todos los órganos implicados en el proceso educativo. Puerkey y Smith (Castejón, 1996) plasmaron el papel de la dirección en la eficacia escolar, apuntalada en la base del liderazgo de la dirección escolar. Así, el liderazgo educativo de la dirección y los demás miembros del equipo directivo, eran fundamentales para estimular y salvaguardar la mejora de la escuela, como también para favorecer la toma de decisiones de manera colegiada.

Otra cuestión que suscita interés en este asunto que nos ocupa, son los mecanismos de eficacia diferencial de las escuelas que revierten en logros educativos de los estudiantes. Bajo esta línea, Mortimore et al. (1988) en sus hallazgos constataron que las escuelas eficaces estaban sostenidas por directores que promovieron más discusiones sobre temas curriculares, incidiendo sobremanera en el control del progreso individual de los estudiantes; otra característica destacable a resaltar es que solamente permitían a los profesores inscribirse en cursos de formación cuando concurrían argumentos justificados para ello.

Teddle y Stringfield (1993), tras un estudio realizado en el estado de Luisiana en EEUU entre los años 1980 y 1982, resaltan diferencias importantes entre escuelas eficaces e ineficaces, destacándose, en el ámbito de la dirección de un centro, los siguientes hallazgos:

Tabla 2

Elementos diferenciales en distintos niveles entre una escuela eficaz y otra ineficaz a nivel de la dirección ejercida

ESCUELA PRIMARIA JOHN F. KENNEDY	ESCUELA PRIMARIA CALVIN COOLIDGE
Liderazgo estable y adecuado	Liderazgo inestable, frecuentemente inadecuado
Estructura organizativa adecuada	Estructura organizativa inadecuada
Liderazgo académico compartido con el profesorado	Liderazgo académico no compartido
Resistente a cambios externos	Acepta cambios externos
Estrecha relación entre administradores	Relaciones tensas entre administradores
Buen uso del personal académico de apoyo	Uso poco imaginativo del personal académico de apoyo

Nota. Reynolds., Bollen, Creemers, Hopkins, Stoll y Lagerweij (1996).

Un indicador que caracteriza la eficacia de un centro y que asegura buenos resultados, está directamente vinculado con el liderazgo institucional y pedagógico; el trabajo articulado entre profesorado y la gestión escolar que dé apoyo a lo que acontece en las aulas. Esta afirmación está avalada por el estudio realizado en Chile entre los contextos adversos y vulnerables con logros educativos, «Efectividad escolar y cambios educativos en condiciones de pobreza» (Raczynski y Muñoz, 2005).

1.2 Motivaciones del proyecto de dirección

Los proyectos de innovación deben partir de la iniciativa, los esfuerzos y la colaboración de todos sus integrantes. En este sentido los directores y las directoras tienen un dilema fundamental, basado en la obligación de ejercer el control e interés en cuanto a la participación en la innovación. Santos Guerra (2000) abre cuestionamientos del por qué no todo docente se presenta a la función directiva, destacando aspectos como la poca formación para desempeñar el puesto o el desinterés para ejercer un rol que puede suponer confrontación con los colegas del claustro de profesorado.

Para que se produzca innovación es necesario poner en marcha procesos de indagación que surgen a raíz de la incertidumbre de los profesionales. Pero durante este proceso pueden surgir dificultades.

Asumir la dirección de un centro educativo da la oportunidad de completar una serie de tareas para lograr una mayor calidad educativa, darle un nuevo impulso al Centro, renovar, innovar e ilusionar a la comunidad educativa. Esto se convierte en un compromiso ineludible con la comunidad educativa y con la sociedad en general, porque el alumnado es el futuro y, prepararlos para él, nos enriquece a todos.

Es el entusiasmo y la ilusión que sienten los docentes hacia su labor diaria el motor que ha de impulsar, en estos momentos, las mejoras metodológicas que se precisa para esta misión.

Ocupar la dirección es responsabilizarse a ser un nexo de unión entre todos los sectores de la comunidad educativa, a encabezar, personalizar y liderar tanto al conjunto de profesionales con los que se trabaja, como al proyecto educativo creado.

El Proyecto de Dirección debe ser, ante todo, una propuesta coherente con la realidad del entorno en el que se encuentra el centro, con sus recursos humanos y materiales. Este proyecto nace de la creencia de que, juntos, se pueden lograr los objetivos propuestos. La comunidad educativa necesita estar unida y en sincronía; trabajar con decisión para que esto sea posible.

Reflexionar sobre el compromiso que se adquiere, y las implicaciones que ello conlleva, genera las motivaciones que el profesorado puede hallar para participar en la convocatoria para la Dirección del Centro; son las siguientes:

- Porque existe una convicción que el Centro está dotado de un extraordinario potencial humano; en las aulas se encuentran unos magníficos maestros y maestras que necesitan una líder que demuestre capacidad de trabajo e innovación pedagógica, que encauce todas sus inquietudes, proyectos e ilusiones.
- Para organizar y dotar correctamente los recursos humanos y materiales disponibles en el centro, todo ello orientado a mejorar la calidad formativa.
- Para procurar asimismo que la Comunidad Educativa, se encuentre cada vez más cohesionada, con un sentido de trabajo en equipo y responsabilidad compartida, donde se promueva la ilusión en la organización, se cumpla la legalidad vigente, se esté en constante disposición al diálogo y se optimice la coordinación docente.

- Para impulsar la imagen del centro y dotarlo de identidad propia, que ésta sea fuerte y perdure en el tiempo.
- Para que todos los miembros de la Comunidad Educativa encuentren una respuesta a sus propuestas y, donde se estimulen y apoyen todo tipo de iniciativas, ya sea en la actividad docente diaria, como en cualquier otra de carácter complementaria o extraescolar. El centro colaborará con cuantas personas, instituciones o entidades estén dispuestas a emprender proyectos compartidos que enriquezcan la experiencia educativa.
- Por el enorme valor que adquiere la participación de las familias en la vida del centro, será un punto primordial que vivan el centro. Para impulsar los espacios creativos, con aulas adaptadas a las nuevas exigencias, adecuando las instalaciones del centro, hacer de los espacios un lugar vivo y adaptarlos a las nuevas necesidades.
- Para impulsar los proyectos innovadores que sirven para fortalecer la calidad de la enseñanza.
- Para dinamizar, potenciar y optimizar al máximo las tareas de los órganos de gobierno y coordinación docente y de trabajo en equipo («la unión hace la fuerza»).
- Para realizar un análisis profundo de las deficiencias y aspectos susceptibles de mejora que actualmente presenta el Centro para así establecer propuestas.

1.3 Modelo de dirección

La comunidad educativa está compuesta por numerosas personas con ideas y visiones constructivas e interesantes. Se propone un modelo de Gobernanza Educativa basado en el Liderazgo horizontal, en el cual la responsabilidad es compartida para que exista un compromiso por parte de toda la Comunidad Educativa. Este modelo pretende sacar las potencialidades de cada miembro de la Comunidad Educativa, pero bajo directrices comunes.

El proyecto de dirección se sustenta en los siguientes aspectos:

- De una buena dirección y gestión y de un buen liderazgo, nace un centro que desarrolla la calidad de la enseñanza.

- Porque es necesaria una comunidad educativa donde los profesores y profesoras trabajen con agrado, donde los padres y madres participen y donde el alumnado cumpla con su deber y trabajo diario, sintiéndose felices durante el proceso.
- Porque es necesario liderar un proyecto educativo, creer en él, defenderlo y hacerlo valer.
- Por la importancia de la estabilidad en el cargo para la optimización de recursos y resultados.
- Porque es imprescindible crear identidad y sentido de pertenencia.
- Porque una comunidad educativa debe proyectar en el entorno su trabajo, un modelo de democrático, basado en la participación, sustentado por un equipo de personas y refrendado por un órgano de participación como es el Consejo Escolar.

Las responsabilidades en cuanto a la gestión estarán centradas en:

- Fomentar la conciencia de escuela como unidad de trabajo, no como conjunto de grupos independientes.
- Interiorizar el sentimiento de pertenencia e identidad.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Propiciar un clima de trabajo que facilite la aparición de iniciativas pedagógicas útiles para la mejora, tanto de la práctica educativa como de los aprendizajes del alumnado.
- Fomentar la participación de la comunidad, buscando el consenso en la toma de decisiones.
- Aumentar considerablemente la calidad educativa del centro.
- Mejorar el éxito escolar y reducir las tasas de abandono.
- Potenciar la adquisición del trabajo en Competencias por parte del profesorado y trabajar en esa línea.
- Enfatizar en la igualdad de oportunidades.

2. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO

2.1 Ubicación del Centro

El CEIP IBERIA está ubicado en el barrio de Arenales y fue construido a principios de los años ochenta, siendo el lugar donde llegaban los ciudadanos del resto de los municipios de nuestra isla a realizar todas las tareas administrativas, compras, asistencias a médicos, etc., que llevaban a cabo la mayoría por medio del transporte colectivo en el desaparecido «Hoyo». El lugar de encuentro fue creciendo con edificios administrativos, viviendas y personas que se trasladaban en busca de los mejores servicios del centro de una ciudad en expansión. En la actualidad, el CEIP IBERIA se encuentra situado en el núcleo administrativo de la ciudad más cosmopolita de Canarias. En este contexto, y dada su inmejorable ubicación dentro de la ciudad, el entorno ofrece una alternativa cultural muy variada.

La actividad de la mayoría de los padres y madres está dedicada al sector servicio público administrativo, bien sea de la administración local, autonómica o estatal, siendo su nivel socio-económico, en la mayoría de los casos, medio, con sesgo a nivel de remuneración alta. En la generalidad de las familias, los dos cónyuges trabajan fuera del hogar. En el nivel cultural de estos, hay predominio en estudios principalmente de grado medio o superior. Un alto porcentaje del alumnado no vive en el entorno escolar, de ahí la necesidad de generar actividades extraescolares de calidad en el Centro después de la jornada laboral de los progenitores, con el fin de conciliar su vida. Actualmente este perfil de familias está en proceso de cambio debido a la situación de inestabilidad económica y el cierre de centros situados en la periferia, haciendo más presente familias con otras realidades en las que uno de los progenitores, o incluso los dos, se encuentra en paro o con una situación marcada por la precariedad y la desestructuración. Por otro lado, cabe destacar el incremento del número de familias separadas en las que el menor pasa a una custodia compartida. Esto conlleva a una mayor dispersión a la hora del seguimiento y control del aprendizaje por parte de su familia. La implicación de la familia en el Centro es elevada, existe una alta participación de asistencia en las tutorías, entrega de notas e implicación en el aprendizaje de sus hijos e hijas.

2.2 Contexto del centro

El CEIP IBERIA es un centro de línea 2, que ofrece las etapas del 2º Ciclo de Educación Infantil y Educación Primaria. Por su tipología de centro en cuanto al número de alumnado, el Equipo Directivo del Centro está constituido por la figura de: dirección, vicedirección, jefatura de estudios y secretaria.

Las etapas están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de las etapas educativas del centro por niveles y unidades

ETAPA	NIVELES	UNIDADES
INFANTIL	3 años	2
	4 años	2
	5 años	2
PRIMARIA	1º	2
	2º	2
	3º	2
	4º	2
	5º	2
	6º	2

En este curso escolar 2023-24 el número total de alumnas y alumnos es de 401 distribuido de la siguiente manera:

- Ed. Infantil; 6 unidades y 121 alumnas y alumnos.
- Ed. Primaria; 12 unidades y 280 alumnas y alumnos.

2.3 Personal del Centro

El CEIP IBERIA cuenta con una plantilla funcional de 34 maestras y maestros: 12 se encuentran en comisión de servicios; en Educación Infantil, 8 maestros y maestras; en Educación Primaria 10 más el siguiente profesorado

según especialidades: Inglés 7, Francés 1, Educación Física 3, Pedagogía terapéutica 2, Música 1 y Religión católica 2, siendo un total de 34 docentes.

El Centro también cuenta con una Orientadora a tiempo completo, un Trabajador Social, asignado por el EOEP de zona, y una maestra itinerante de Audición y Lenguaje. Dentro del centro también conviven otros profesionales que forman parte de la vida diaria: una administrativa, una auxiliar educativa, los auxiliares de comedor, una guardiana de bienes y el personal de mantenimiento y limpieza.

2.4 Horario del Centro y oferta de servicios y actividades

2.4.1 Profesorado y personal no laboral

El horario de la actividad escolar se desarrolla de forma continua entre las 9:00 hasta las 14:00 horas, distribuido en 5 sesiones de trabajo de 55 minutos de duración.

El horario de desayuno (recreo), se realiza de 11:45 a 12:15 horas.

Además, existen otras actividades en el centro que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4
Actividades del centro no vinculadas a la docencia

ACTIVIDAD	HORARIO
Permanencia del profesorado en el centro	Lunes de 16:00 a 19:00
Atención a las familias	1º y 3º lunes de cada mes de 17:00 a 19:00
Atención al público del personal administrativo	Lunes a viernes de 9:00 a 11:00
Atención al público de Secretaría	Lunes, martes y jueves de 9:00 a 10:00
Atención al público de Dirección	Lunes, miércoles y viernes de 9:00 a 10:00
Atención al público de Vicedirección	Lunes y miércoles de 9:00 a 10:00
Atención al público de Jefatura de Estudios	Lunes, miércoles y viernes de 9:00 a 10:00
Atención a familias Orientación	Lunes y miércoles de 9:00 a 10:00
Atención a familias Audición y Lenguaje	1º y 2º lunes de cada mes de 17:00 a 19:00

2.4.2 Servicios complementarios y actividades extraescolares

2.4.2.1 Servicio Complementario de Comedor

Dicho servicio es de gestión indirecta, pero con cocina propia bajo la contratación de la empresa Albie S.A. Inicia a las 13:30 hasta las 16:00 horas, y cuenta con un total de 351 comensales de los 375 autorizados, distribuidos en los siguientes turnos:

- Infantil: desde las 13:30 hasta las 14:00 horas.
- Primaria:
 - 1º, 2º y 3º: desde las 14:00 hasta las 14:30 horas.
 - 4º, 5º y 6º Grupo A: (sin inglés/actividades): desde las 14:30 hasta las 15:00 horas.
 - 4º, 5º y 6º Grupo B: (con inglés/actividades): desde las 15:00 hasta las 15:30 horas.

Se establecen dos turnos de salida:

- Primer turno: 15:00 a 15:45 horas.
- Segundo turno: 15:45 a 16:00 horas.

Las cuotas de pago del servicio están distribuidas en los siguientes tramos:

Cuota A: 77 € / Cuota B: 51 € / Cuota C: 48,5 € / Cuota D: 44 € / Cuota E: 37 € / Cuota F: Cuota cero €.

2.4.2.2 Actividades Extraescolares

El Centro cuenta con múltiples actividades extraescolares con el fin de conciliar la vida laboral de las familias y cuya demanda es muy solicitada. Estas son las siguientes:

Acogida temprana y recogida tardía: la empresa encargada para cubrir el servicio es «Más vale prevenir» en horario de 7:00 a 9:00 horas y es contratada por el AMYPA y cubre el servicio de lunes a viernes. La recogida tardía abarca desde las 14:00 hasta 15:00 horas, o de 14:00 a 16:00 horas. Además, cubren las siguientes actividades a lo largo de la semana: robótica, danza y judo. Por otro lado, también se ofrecen clases de inglés con la empresa «All Acen».

2.5 Instalaciones

El Centro dispone de un espacio donde se ubica la parte administrativa y las zonas comunes: Dirección, Secretaría, Vicedirección, Jefatura de Estudios, baños del profesorado, zona de impresión y Sala de Profesores. Así como de un edificio en el que se encuentra en la planta baja: aula de espacio creativo, aula de música, aula polivalente, sala de psicomotricidad, aula de NEAE y Audición y Lenguaje, despacho del AMYPA, baños del alumnado, porche cubierto y canchas. En la primera planta: 6 aulas de Educación Infantil, 2 aulas del primer nivel de Educación Primaria, baños de Infantil y baño del profesorado. En entreplanta: 2 aulas de segundo nivel de Educación Primaria, baño del alumnado, comedor, cocina y dependencias de los auxiliares de comedor. En la segunda planta: 8 aulas de 3º a 6º de Educación Primaria, departamento de inglés, despacho de orientación y baño del profesorado. Actualmente el Centro precisa mejorar su imagen física, pues algunos espacios y rincones necesitan renovarse, transformarse y adaptarse a las demandas actuales, organizarse, llenarse de luz y colorido.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

El planteamiento de los objetivos que serán propuestos está basado en los resultados disponibles de los cursos precedentes y, que han servido para detectar las fortalezas y debilidades del Centro. Ello supone plantear a continuación, en relación con las debilidades, nuevas propuestas y respecto a las fortalezas el enriquecimiento de las mismas basadas en mis propias ideas en la optimización de los logros.

Antes de hacer una propuesta de objetivos, se exponen algunos resultados académicos; a continuación, de acuerdo con el perfil del alumnado y su realidad socio-cultural, se incluyen objetivos en ámbitos de actuación y, finalmente, se tratarán objetivos, líneas de actuación y actividades planteadas para su logro.

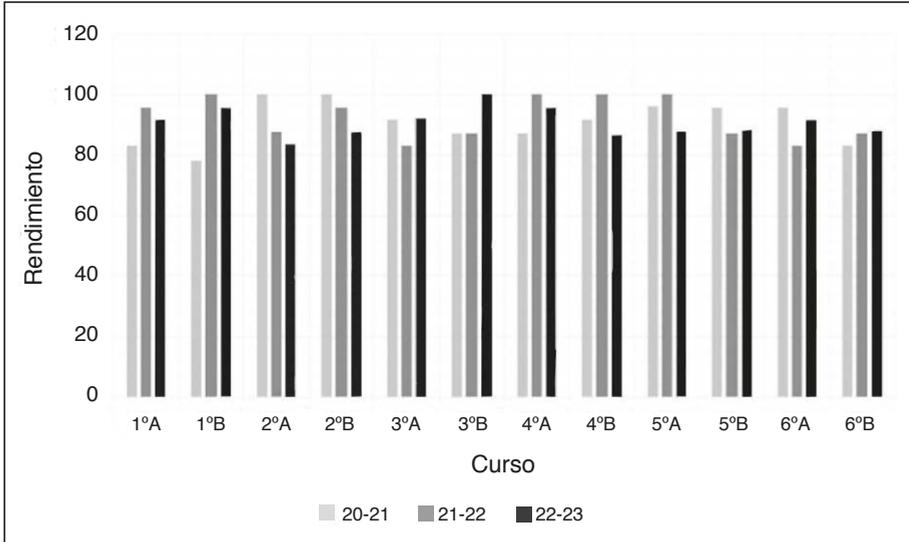
3.1 Situación del Centro respecto a los objetivos prioritarios

Antes de generar una propuesta es necesario tener en cuenta, como punto de partida, el rendimiento escolar del aprendizaje del alumnado, referida a

la tasa de idoneidad del Centro en el último trienio, comprendiendo los cursos escolares 20-21, 21-22 y 22-23:

Figura 1

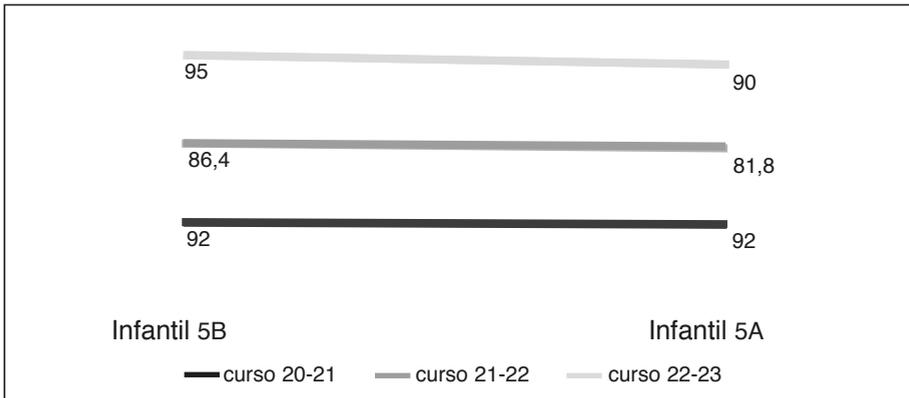
Rendimiento educativo en Educación Primaria desde el curso 20-21 hasta el 22-23



De acuerdo al análisis de la gráfica, se observa que la tasa de idoneidad ha sufrido un descenso de un 6% de media total, siendo más notorio en el 2º Ciclo de Primaria.

Figura 2

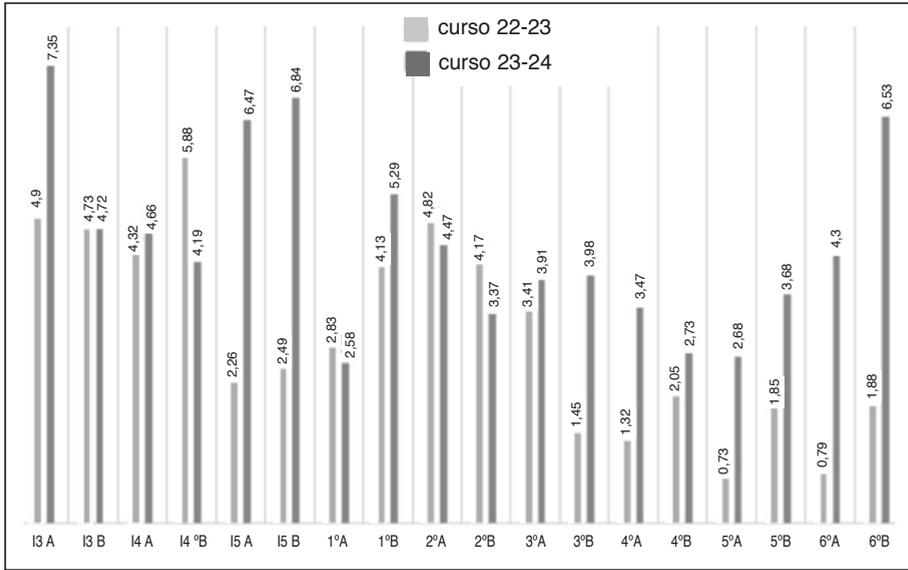
Rendimiento educativo en Educación Infantil desde el curso 20-21 hasta el 22-23



En este análisis se ha tenido en cuenta el último curso (5 años), que supone el cierre de etapa; se constata que el rendimiento ha experimentado un ligero descenso.

Figura 3

Tasa de abandono escolar en las etapas de Ed. Infantil y Ed. Primaria en el curso 22-23 y primer trimestre del curso 23-24



La figura recoge los datos del curso 22-23 y el primer trimestre del curso 23-24. Se constata un índice significativo de abandono escolar, siendo por lo tanto poco relevante adoptar más medidas que las ya establecidas.

Figura 4

Alumnado de NEAE del curso 23-24

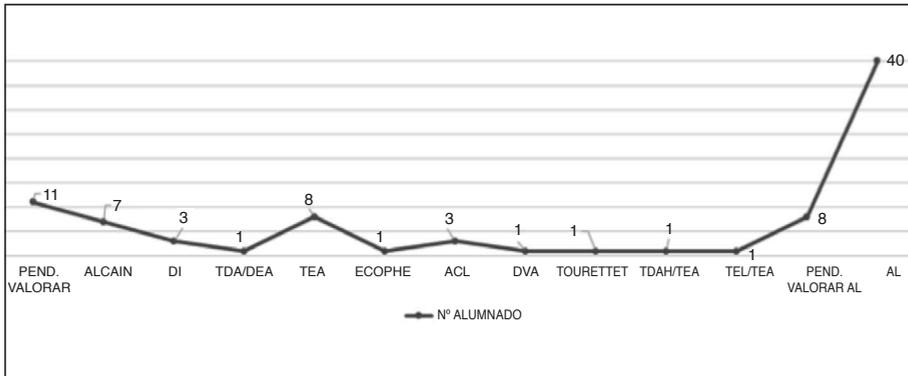
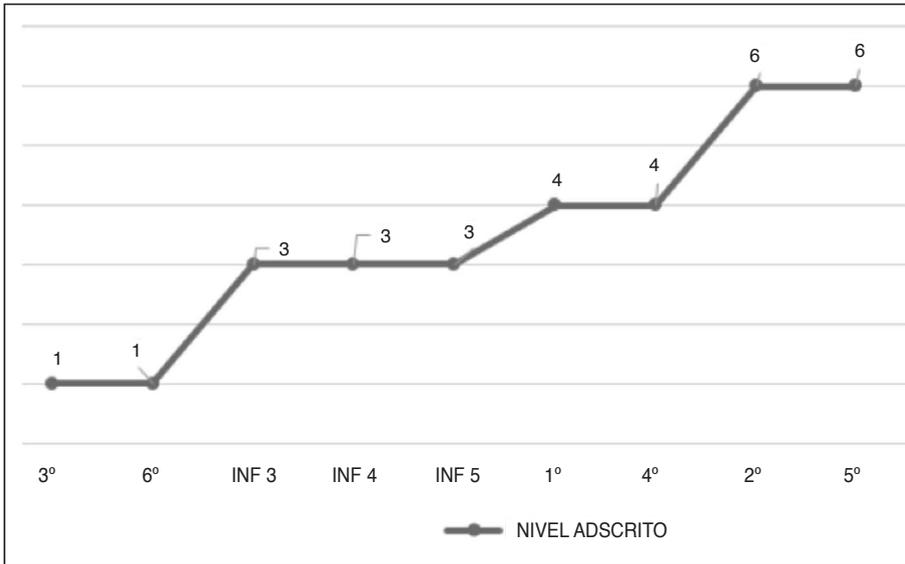


Figura 5

Alumnado de NEAE del curso 23-24 según niveles



Los datos analizados parten del estadillo realizado en el primer trimestre del curso 22-23, por lo que algunos índices puede que no estén actualizados, porque han variado y aún no se han recogido para su evaluación. No obstante, es un referente de la realidad del Centro.

La necesidad más constatada, según el análisis, va proyectada hacia el alumnado de AL (Audición y Lenguaje). Se debe revisar, en el Plan de Atención a la Diversidad, cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo con el fin de priorizar las actuaciones sobre este alumnado. De igual modo, las valoraciones pendientes indican la necesidad de priorizar acciones para identificar cuáles son esas problemáticas.

Actualmente el Centro presenta un índice evidente de alumnado TEA (Trastorno con Espectro Autista), por lo que deberá tenerse en cuenta para establecer medidas de atención específica en este proyecto de dirección.

Consideramos que, a la hora de priorizar y organizar las NEAE (Necesidades Educativas de Apoyo Educativo), se debe empezar por la etapa de Educación Infantil, pues en muchos casos es en esta etapa donde se detecta la problemática que, por desgracia, irá en aumento en la etapa de Educación Primaria si no se toman medidas de prevención.

3.2 Actuaciones sobre las necesidades del Centro y objetivos del proyecto

Para atajar las necesidades planteadas, tras el análisis del centro y su contexto, nos proponemos trabajar sobre ellas a través de las siguientes actuaciones:

- Mejorar el rendimiento escolar.
- Mejorar la convivencia y el clima escolar.
- Mejorar el uso efectivo de las nuevas tecnologías.
- Mejorar los espacios físicos del Centro.
- Articular y coordinar de manera óptima los órganos de gobierno y de coordinación docente.
- Potenciar proyectos de mejora.
- *f* Acercar a las familias a la escuela y hacerles partícipes de la responsabilidad compartida.

En la siguiente tabla se recogen las áreas susceptibles de mejora y la definición de los objetivos, agrupados en las cinco dimensiones que se desarrollan en el ejercicio de la función directiva:

- Metas e intervenciones educativas.
- Dirección, organización y funcionamiento del centro.
- Liderazgo pedagógico.
- Participación y colaboración de agentes externos.
- Impulso de la evaluación y gestión del cambio.

Tabla 5
Dimensiones, áreas de mejora y objetivos

DIMENSIÓN	ÁREAS DE MEJORA	OBJETIVOS
METAS E INTERVENCIONES EDUCATIVAS	Revisión e implementación de los planes que vertebran la convivencia.	Mejorar el clima y la convivencia del centro.
DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO	Articulación de las Normas de Organización y Funcionamiento del centro.	Revisar y actualizar los documentos institucionales.
	Mejora de la coordinación de los órganos de gobierno y la coordinación docente.	Crear estructuras y procedimientos de coordinación del Consejo Escolar, Comisión de Coord. Pedagógica, coordinaciones de Nivel/Ciclo/ Interetapa, coordinaciones NEAE/AL/Ciclo.
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	Favorecer estrategias metodológicas innovadoras que faciliten la mejora en la adquisición de las Competencias	Potenciar e implementar cambios metodológicos innovadores a través de: – Proyectos de trabajo. – Proyecto de «Pensamiento Crítico». – Plan Lector.
	Medidas de atención a la diversidad.	Mejorar la atención integral a la diversidad para favorecer la inclusión del alumnado y la igualdad de oportunidades.
PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES EXTERNOS	Medidas para la mejora de la implicación y participación familiar.	Crear estructuras y procedimientos que faciliten el acercamiento de las familias a la escuela. Articular procedimientos de colaboración y cooperación con el AMYPA.
IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	Potenciación del uso de datos y resultados aportados por distintas evaluaciones (del alumnado, de los planes y proyectos desarrollados), a nivel curricular y organizativo.	Analizar y valorar los resultados obtenidos en las distintas evaluaciones.
	Valoración de las necesidades de infraestructuras y medios materiales. Valoración de las necesidades de infraestructuras y medios materiales.	Impulsar la implementación de «Espacios Creativos». Optimizar el uso de otros espacios.

3.3 Planes de actuación

Analicemos de forma pormenorizada los objetivos planteados dentro de cada plan de actuación. En el anexo I hallaremos la planilla de organización trimestral de planes y proyectos para su seguimiento, donde están recogidos los seis planes establecidos a continuación.

3.3.1 Plan 1: Plan para promover metodologías innovadoras en el aprendizaje de las competencias

El promover metodologías innovadoras conlleva ante todo al desarrollo de Competencias y el fomento de situaciones de aprendizajes globalizadoras, cercanas y significativas para el alumnado. También supone un alejamiento de los libros de texto, confinándolos a un segundo plano y no como eje principal de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De acuerdo con las líneas de trabajo ya implementadas en el centro, se destacan: programa AICLE, proyecto Newton y Brújula. Se proponen, para su enriquecimiento y complementación, los objetivos siguientes.

Objetivo 1: Potenciar e implementar cambios metodológicos innovadores para la mejor de las Competencias a través de Aprendizajes Basados en Proyectos de trabajo (ABP).

Innovar en la Competencia tiene una doble finalidad; por un lado, mejorar los resultados académicos y, por otro, ofrecer una metodología del aprendizaje más lúdica, significativa y basada en el aprendizaje servicio.

Tabla 6
Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 1 del Plan 1

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A₁ : Formando al Claustro sobre la metodología de aprendizaje de trabajo por proyectos y sus procesos de evaluación.	Primer y segundo trimestre del curso escolar 24-25, continuando en los siguientes cursos.	Ponentes internos y externos bajo asesoramiento de CEP.	Dirección. Jefatura de estudios (Coordinador de formación).	Cuestionarios de valoración al finalizar cada formación. Firma de asistencia.
A₂ : Acordando temáticas a trabajar trimestralmente con proyectos de trabajo, de forma globalizada y concretando una tarea o producto final.	Tercer trimestre del curso escolar 24-25 de aplicación del Proyecto de dirección, continuando en los siguientes cursos.	Mediante la planificación de las horas de exclusiva.	Dirección. Vicedirección. Jefatura de estudios. Comisión de Coord. Pedagógica. Coordinaciones de Ciclo.	Actas de coordinación. Evidencia de los productos finales.
A₃ : Elaborando «Situaciones de Aprendizaje» (en adelante SA) donde se reflejen los proyectos acordados.	En el tercer trimestre del curso escolar 24-25, continuando en los siguientes cursos desde el primer trimestre.	Banco de recursos. A través de la plantilla PROIDEAC /Brújula.	Dirección. Jefatura de estudios. Coordinaciones Ciclo/Nivel.	Evidencia de las SA en las programaciones de aula de la zona compartida de la Consejería de Educación.
A₄ : Realizando comisiones de trabajos por Ciclos en las horas de exclusiva. En ellas se planteará qué competencias, saberes básicos, objetivos, metodología, criterios e instrumentos de evaluación, se pretende graduar en las SA.	En el curso escolar 24-25, continuando en los siguientes cursos desde el primer trimestre.	Mediante la planificación de las horas de exclusiva.	Dirección. Jefatura de estudios Comisión de Coord. Pedagógica. Coordinación Ciclo/nivel.	Informes de Ciclo/nivel.
A₅ : Informando a las familias para hacerles partícipes de los procesos y métodos de trabajo.	En cada curso escolar, al inicio de cada trimestre, y para cada SA, se realizarán reuniones informativas para las familias, con sesiones formativas para orientarles en el trabajo por proyectos, si la ocasión lo requiere.	A través de boletines informativos, circulares explicativas y tutorías concertadas a petición individual.	Dirección. Jefatura de estudios. Coordinación Ciclo/nivel. Tutores y tutoras.	Asistencia a través de hojas de firmas a las reuniones y a las tutorías. Acta de reunión y/o tutoría donde se recojan los temas tratados y los acuerdos tomados. Boletines informativos.
A₆ : Propiciar las áreas STEAM.	En el curso escolar 24-25, continuando en los siguientes cursos.	A través de convocatorias del Área STEAM.	Dirección. Vicedirección. Jefatura de Estudios. Comisión. de Coord. Pedagógica. Coordinaciones de Ciclo/ Nivel.	Participación en las convocatorias.

Objetivo 2: Implementar el Pensamiento Crítico.

Trabajar el pensamiento crítico facilita al alumnado la creación de una identidad sólida y equilibrada, dotándolo de las herramientas necesarias para comprender las identidades de los demás. Se trata de una serie de estrategias que mejoran la convivencia, la competencia comunicativa y el pensamiento crítico del alumnado. Para su desarrollo tomaremos como referencia el proyecto «Cerebros más críticos» (CEP Norte Tenerife).

Es preciso en este objetivo recalcar dos ejes vertebradores para el desarrollo del pensamiento crítico: por un lado, enfatizar la educación multicultural e intercultural, dada la situación estratégica que ocupa Canarias en los procesos migratorios: y, por otra parte, y de manera más global, referenciar y trabajar los objetivos de la Agenda 20-30.

Tabla 7

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 2 del Plan 1

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A₁: Formando al Claustro de Profesores sobre la metodología de trabajo del Pensamiento Crítico.	En el curso escolar 25-26, continuando en los siguientes cursos desde el primer trimestre.	Ponentes bajo asesoramiento de CEP. Proyecto «Cerebros más críticos» CEP Norte Tenerife.	Dirección. Jefatura de estudios (Coordinador de formación).	Cuestionarios de valoración al finalizar cada formación. Firma de asistencia.
A₂: Acordando temáticas a trabajar trimestralmente basadas en los ODS y la educación multicultural e intercultural, concretando una tarea final.	Segundo trimestre del curso escolar 25-26, continuando en los siguientes cursos.	Mediante la planificación de las horas de exclusiva. Agenda 20-30.	Dirección. Vicedirección. Jefatura de estudios. Comisión. de Coord. Pedagógica. Coordinación de Ciclo.	Actas de coordinación. Evidencia de los productos finales.
A₃: Elaborando SA donde se reflejen los objetivos de las ODS y las temáticas de la educación multicultural e intercultural acordadas.	Segundo trimestre del curso escolar 25-26, continuando en los siguientes cursos desde el primer trimestre.	.Banco de recursos. A través de la plantilla PROIDEAC / Brújula.	Dirección. Jefatura de estudios. Coordinaciones Ciclo/Nivel.	Evidencia de las SA en las programaciones de aula de la zona compartida de la Consejería de Educación.
A₄: Realizando reuniones de coordinación en las horas de exclusiva.	En el curso escolar 25-26, continuando en los siguientes cursos desde el primer trimestre.	Mediante la planificación de las horas de exclusiva.	Dirección. Jefatura de estudios. Comisión. de Coord. Pedagógica. Coordinaciones Ciclo/Nivel.	Informes Ciclo/nivel.
A₅: Informando a las familias para hacerles partícipes del proceso metodológico del Pensamiento Crítico.	Al inicio de cada trimestre se realizarán reuniones informando a las familias y creando si la ocasión lo requiere sesiones formativas para orientarlos sobre método del Pensamiento Crítico.	A través de boletines informativos, circulares explicativas y tutorías concertadas a petición individual.	Dirección. Jefatura de estudios. Tutores y tutoras.	Asistencia a través de hojas de firmas a las reuniones y a las tutorías. Acta de reunión y/o tutoría donde se recojan los temas tratados y los acuerdos tomados. Boletines informativos.

Objetivo 3: Impulsar el Plan Lector.

Impulsar la lectura en el Centro implica acompañarlo de un Plan Lector que contemple actividades y tareas a realizar durante todo el curso escolar. Dicho plan implementará el Plan de Competencia Lingüística del Centro y pretende centrarse, no sólo en profundizar en la oratoria tomando como referencia el «Proyecto de oratoria Cicerón», sino también en ámbitos emocionales que requieren nuestra atención, como puede ser la temática de «La Pedagogía de la Muerte» (González Collado, Pedregal Valle, de la Herrán Gascón y Rodríguez Herrero (2021).

Tabla 8

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 3 del Plan 1

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A₁ : Adecuación de la biblioteca de aula y zona de lectura en el patio, dotando con colores y elementos atrayentes que inviten a viajar con los libros.	Primer trimestre del curso escolar 24-25, continuando en los siguientes cursos desde el primer trimestre en adelante.	Dotaciones concedidas por la Consejería de Educación. Partidas económicas destinadas a la reposición de libros. Préstamo de la Biblioteca itinerante que ofrece el CEP.	Dirección. Vicedirección. Jefatura de estudios. Coordinación del Plan Lector. Tutores y tutoras.	Informes de Ciclo/Nivel. Memoria final de curso.
A₂ : Exposición de la biblioteca itinerante acorde a las efemérides establecidas en el Centro: Finado-Halloween, Día Internacional contra la Violencia de género, Navidades, Día de la Paz, Día de la Mujer, Carnaval, Día del Libro y Día de Canarias.	Desde el curso escolar 24-25, continuando en los siguientes cursos.	Dotaciones concedidas por la Consejería de Educación. Partidas económicas destinadas a la reposición de libros. Préstamo de la Biblioteca itinerante que ofrece el CEP. Aportaciones de las familias.		Informes de Ciclo/Nivel y Memoria final de curso.
A₃ : Formación del Proyecto de oratoria Cicerón.	Primer trimestre del curso escolar 25-26, continuando en los siguientes cursos.	Proyecto de oratoria Cicerón. Ponentes bajo asesoramiento de CEP.	Dirección. Jefatura de estudios (Coordinador de formación).	Cuestionarios de valoración al finalizar cada formación. Firma de asistencia.
A₄ : Implantación del Proyecto de oratoria Cicerón mediante elaboración de SA.	Segundo trimestre del curso 25-26, continuando en los siguientes cursos.	Banco de recursos. A través de la plantilla PROIDEAC /Brújula.	Dirección. Jefatura de estudios. Coordinaciones Ciclo/Nivel.	Con la inclusión de las SA en las programaciones de aula expuestas en la zona compartida.
A₅ : Formación del Proyecto «La práctica de la Pedagogía de la Muerte».	En el primer trimestre del curso escolar 26-27, continuando en el último curso escolar 27-28.	Ponentes bajo asesoramiento de CEP.	Dirección. Jefatura de estudios (Coordinador de formación).	Cuestionarios de valoración al finalizar cada formación. Firma de asistencia.
A₆ : Implantación del Proyecto «La práctica de la Pedagogía de la Muerte» mediante elaboración de SA.	En el segundo trimestre del curso escolar 26-27, continuando en el último curso escolar 27-28.	Banco de recursos. A través de la plantilla PROIDEAC /Brújula.	Dirección. Jefatura de estudios. Coordinaciones Ciclo/Nivel.	Con la inclusión de las SA en las programaciones de aula que estarán expuestas en la zona compartida.

3.3.2 Plan 2: Plan para la mejora de la atención a la diversidad

Las medidas de atención a la diversidad, de carácter organizativo o curricular, permitirán al Centro en el ejercicio de su autonomía, una organización de las enseñanzas adecuada a las características de nuestro alumnado.

Desde los principios educativos de respeto a las diferencias y a la no discriminación, y a la garantía de la igualdad de oportunidades, pretendemos alcanzar el pleno desarrollo de la personalidad a través de un modelo de educación inclusiva, basada en la igualdad de derechos de oportunidades entre mujeres y hombres, que ayuden a superar cualquier discriminación y favorezcan la accesibilidad universal a la educación para que ésta actúe como elemento compensador de las desigualdades personales, culturales, económicas y sociales, con especial mención a las derivadas de cualquier tipo de discapacidad, de acuerdo con lo establecido en la Convención sobre los Derechos de las Personas con discapacidad, ratificada en 2008 por España.

En este objetivo se pondrá especial atención a las necesidades constatadas, por un lado, en el alumnado con NEAE vinculadas con el Trastorno de Espectro Autista (TEA).

Por otra parte, considerando el número de casos pendientes de valoración (consúltense gráficas 7, 8 y 9), estimamos oportuno identificar cuáles son las dificultades, trastornos, etc., para que fueran atendidas de forma adecuada. Merece una reflexión que una de estas dificultades podría estar relacionadas con el trastorno de la dislexia, pues tal y como algunos autores manifiestan, en las aulas «hasta un 20% del alumnado tienen dificultades de aprendizaje del lenguaje escrito, de ellos serán disléxicos entre el 4 y el 7%» (Peñañiel Puerto, 22, 2023). Es necesario pensar que el diagnóstico y la intervención en la escuela debe ser una preocupación del profesorado. Villafranca Gil (2023) expresa «la gran prevalencia que tiene esta dificultad en las aulas, así como la demostrada falta de formación por parte de los maestros (como primer eslabón en la cadena de atención a la dislexia), ya que son los que pueden detectarla de forma temprana para llegar cuanto antes a su posible diagnóstico» (p. 77). Para paliar esta última situación descrita, contamos con una herramienta: PRODISLEX, (Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia), creada desde la asociación DISFAM y en colaboración con la Universitat de les Illes Balears, y que es de acceso público y gratuito en la web.

Objetivo 1: Mejorar las medidas de atención a la diversidad.

Tabla 9

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 1 del Plan 2

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p>A₁: Actuaciones a nivel NEAE A_{1.1}: Estableciendo y definiendo criterios de evaluación en las programaciones de aula: flexibles tanto en las formas como instrumentos, criterios y procedimientos. A_{1.2}: Estableciendo criterios de promoción, ajustados y definidos en la concreción curricular de cada uno de los ciclos. A_{1.3}: Estableciendo protocolos de observación en el aula para la detección de dificultades de aprendizaje. A_{1.4}: Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX).</p>	<p>A_{1.1}: Durante la elaboración de las SA, de cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{1.2}: Al inicio de cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{1.3} y A_{1.4}: Al inicio del curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28, en las evaluaciones iniciales y en los Informes de evaluación trimestral.</p>	<p>A_{1.1}: Plantilla PROIDEAC/Brújula A_{1.2}: Currículo de Ed. Infantil y Ed. Primaria. A_{1.3}: Protocolos de observación. A_{1.4}: Protocolo de detección y actuación en dislexia «PRODISLEX».</p>	<p>Dirección. Especialista de NEAE. Departamento de Orientación. Jefatura de estudios. Comisión de Coord. Pedagógica. Tutores y tutoras. Ponentes externos.</p>	<p>A_{1.1}: Inclusión de las SA en las programaciones de aula expuestas en la zona compartida. A_{1.2}: Actas de reunión de CCP, Ciclo. A_{1.3} Informes de Valoración para su posterior derivación y/o plan de actuación. A_{1.4}: Evidencia de la aplicación en aula de Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX).</p>
<p>A₂ Actuaciones a nivel de grupo/aula. A_{2.1}: Estableciendo las medidas en la programación de ciclo/aula. A_{2.2}: Contemplando adecuaciones metodológicas. A_{2.3}: Adecuando los procedimientos e instrumentos de evaluación.</p>	<p>A_{2.1}, A_{2.2} y A_{2.3}: Durante la elaboración de las programaciones de ciclo/aula de cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28.</p>	<p>A través de la inclusión en la planilla de programaciones de ciclo/aula que irá incluida en la Carpeta pedagógica de cada tutor/a y especialista.</p>	<p>Dirección. Jefatura de estudios. Comisión de Coord. Pedagógica. Coordinadores de Ciclo/Nivel. Tutores y tutoras.</p>	<p>Entrega de las SA Jefatura de Estudios. A través de las actas que recogen los acuerdos y medidas tomadas.</p>
<p>A₃: Actuaciones a nivel organizativo: A_{3.1}: Revisión de los expedientes y elaboración de un listado de alumnos que presentan dificultades. A_{3.2}: Sesión de coordinación entre tutor/a - especialista de NEAE y Audición y Lenguaje y Orientador/a. A_{3.3}: Incluyendo medidas adoptadas en el Plan de Acción Tutorial. A_{3.4}: En reunión de Equipos Educativos y CCP A_{3.5}: Mediante protocolos de derivación y Plan de Atención a la Diversidad. A_{3.6}: Jornadas formativas de detección y prevención A_{3.7}: Formación en el Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX). A_{3.8}: Aplicación del Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX).</p>	<p>A_{3.1}: Al inicio de cada curso, tras la asignación de tutorías de cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{3.2}: Una vez al mes, haciéndola coincidir con el cierre de cada trimestre cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{3.3}: Una vez al trimestre tras acuerdos tomados en CCP cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{3.4}: Una vez al mes cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{3.5} y A_{3.6}: Durante todo el curso cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28. A_{3.7}: Segundo trimestre del curso escolar 25-26 y curso escolar, 26-27 y 27-28. A_{3.8}: Tercer trimestre del curso escolar 25-26 y curso escolar, 26-27 y 27-28.</p>	<p>A_{3.1}: Permitiendo el acceso a los expedientes de alumnos, se hará entrega de una planilla a complementar. A_{3.2}: Estableciendo un tiempo y planilla con los puntos a tratar. A_{3.3}: Haciendo entrega del Plan de acción tutorial con las actuaciones a llevar a cabo. A_{3.4}: Estableciendo un tiempo y planilla con los puntos a tratar. A_{3.5}: A través de los formularios de derivación. A_{3.6} y A_{3.7}: Ponentes bajo asesoramiento CEP. A_{3.8}: Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX).</p>	<p>Dirección. Jefatura de estudios. Comisión de Coord. Pedagógica. Orientador/a. Especialista NEAE y Audición y Lenguaje. Tutores y tutoras.</p>	<p>A_{3.1}: Entrega de la planilla. A_{3.2}: Actas de coordinación. A_{3.3}: Confirmación de las medidas anexadas a los informes de grupo. A_{3.4} y A_{3.5}: Actas de coordinación donde se deja constancia por escrito de los acuerdos alcanzados y las medidas tomadas. Mediante la inclusión del alumnado a atender en el Plan de Atención a la Diversidad. A_{3.6} y A_{3.7}: Cuestionarios de valoración al finalizar cada formación. Firma de asistencia. A_{3.8}: Aplicación de Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX).</p>

3.3.3 Plan 3: Plan para la mejora de la convivencia y del clima escolar

Uno de los objetivos básicos de la educación es despertar en los alumnos actitudes positivas y hábitos que les permitan, como miembros de una sociedad, conocer, saber y hacer uso de sus derechos y, al mismo tiempo, a respetar los derechos de los otros cumpliendo con sus deberes.

La comunidad educativa, con la participación de todos sus miembros se convierte en garante del fomento de la cultura de la paz, mediante la educación de los valores de tolerancia, respeto mutuo, valores democráticos y los derechos humanos.

En la línea de trabajo de este Plan, queremos plantear el desarrollo de una técnica de análisis para el buen clima del aula: la sociometría. Con este método trataremos de situar las relaciones entre el alumnado de aula, porque al conocerlas, el profesorado puede favorecer el buen clima, tanto a nivel de competencia social como en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Sánchez Huete, 2019).

Objetivo 1: Mejorar el Plan de Convivencia.

La mejora del Plan de Convivencia exige a su vez revisar e implementar acciones en los planes siguientes: Acción Tutorial, Acogida, Bienestar, Igualdad, Mediación, Acoso Escolar y Protocolo para el alumnado Trans.

Tabla 10

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 1 del Plan 3

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A₁ : Revisión de los Planes y protocolos.	A₁, A₂, A₃, A₄ y A₅ : Al inicio de cada curso escolar (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Se facilitará al profesorado los planes para su revisión.	Dirección. Jefatura de estudios Claustro. Coordinadores de Ciclo/nivel. Tutores y tutoras.	Acuerdos tomados en actas de Ciclo, de Comisión de la Coord. Pedagógica y del Claustro de Profesores.

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p>A₂: Constitución de la Comisión de Convivencia.</p> <p>A₃: Establecer las figuras de: Mediador, Coordinador del Plan de Igualdad, coordinador del Plan de Bienestar y protección del alumnado y, posibles tutores y tutoras afectivos.</p> <p>A₄: Acordar modelo del Libro de incidencias para los planes que vertebran la convivencia del centro.</p> <p>A₅: Acciones de intervención en los planes, según protocolos que articulan la convivencia.</p>	<p>A₁, A₂, A₃, A₄ y A₅: Al inicio de cada curso escolar (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).</p>	<p>Normativa. Libro de incidencias.</p>	<p>Dirección. Jefatura de estudios. Comisión de Convivencia. Comisión de la Coord. Pedagógica. Mediador. Profesorado. Tutores y tutoras.</p>	<p>Número de incidencias registradas. Actas de Comisión de la Coord. Pedagógica. Actas del Equipo de Gestión de Convivencia.</p>
<p>A₆: Acordando a través de la Comisión de desarrollo de las Efemérides acciones vinculadas con: Día internacional contra la Violencia de género, Día de la Mujer y Día de la Paz.</p>	<p>A lo largo del curso escolar cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28.</p>	<p>Recursos humanos, didácticos y materiales.</p>	<p>Dirección. Vicedirección. Comisión de Efemérides. Tutores y tutoras.</p>	<p>Acta de acuerdos tomados. Evidencias y difusión de las actividades realizadas.</p>
<p>A₇: Desarrollo del Proyecto «Conciencia» con la elaboración de pancartas reivindicativas con el alumnado de 6º de Ed. Primaria.</p>	<p>Tercer trimestre del curso escolar 25-26, con continuidad al finalizar cada trimestre de los cursos escolares 26-27 y 27-28.</p>	<p>Proyecto «Cerebros más críticos» CEP Norte Tenerife. Recursos humanos, didácticos y materiales.</p>	<p>Dirección. Vicedirección. Tutores y tutoras.</p>	<p>Evidencias y difusión de las actividades realizadas.</p>
<p>A₈: Formación del profesorado de los métodos de sociometría.</p>	<p>Al inicio de cada curso escolar, 26-27 y 27-28.</p>	<p>Ponentes bajo asesoramiento de CEP.</p>	<p>Dirección. Jefatura de estudios (Coordinador de formación).</p>	<p>Cuestionarios de valoración al finalizar cada formación. Firma de asistencia.</p>
<p>A₉: Aplicación de los métodos de sociometría.</p>	<p>Segundo trimestre del curso escolar 26-27, con continuidad durante cada trimestre el curso escolar y 27-28.</p>	<p>Recursos humanos, 1 didácticos y materiales.</p>	<p>Dirección. Jefatura de estudios Comisión de Coord. Pedagógica. Coordinación Ciclo/nivel.</p>	<p>Informes de 01Ciclo/nivel.</p>

3.3.4 Plan 4: Plan para la mejora de las normas de organización y funcionamiento, la coherencia en la distribución de tareas, la eficiencia en la toma de decisiones y la gestión del tiempo

Al Equipo directivo se le atribuye, entre otras, la responsabilidad de recoger las propuestas manifestadas por el Consejo Escolar, el Claustro de Profesores, la Comisión de Coordinación Pedagógica y el resto de la Comunidad Educativa. De este modo se construye el Proyecto Educativo de Centro, caracterizando de identidad propia a una escuela. Todos los elementos del Proyecto Educativo deben organizarse de forma coordinada para dar respuesta a las necesidades que plantea la educación por lo que, dentro de este contexto, el buen funcionamiento de un centro parte en tener claro cómo nos vamos a organizar y funcionar en el quehacer de la vida diaria, realizar predicciones de situaciones que se pueden dar y cómo suplirlas de manera eficaz. Es importante que dichas medidas sean consensuadas para así, poder ser interiorizadas y aceptadas.

Objetivo 1: Mejorar el funcionamiento de nuestra organización, asegurando la coherencia en la distribución de las tareas, la eficacia en la toma de decisiones en las reuniones de trabajo y gestionando mejor el tiempo.

Tabla 11

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 1 del Plan 4

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p>A₁: Establecer con claridad las funciones y criterios para la distribución de tareas de cada órgano: Equipo Directivo, Claustro de Profesores, Comisión de Coord. Pedagógica, Coordinación de Ciclo y Consejo Escolar.</p>	<p>Al inicio de cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28.</p>	<p>Normativa vigente. NOF del centro. Actas de órganos.</p>	<p>Equipo Directivo, Claustro de Profesores, Comisión de Coord. Pedagógica, Coordinación de Ciclo y Consejo Escolar.</p>	<p>Actas de las reuniones efectuadas. Cumplimiento de los criterios para la distribución de tareas de las diferentes estructuras organizativas. Elaboración de un documento consensuado por el Claustro de Profesores que se incorporará al NOF.</p>

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p>A₂: Estudio de las características de los diferentes tipos de reuniones: informativas, de análisis, de toma de decisiones.</p>	<p>Al inicio de cada curso escolar, 24-25, 25-26, 26-27 y 27-28.</p>	<p>Normativa y documentos varios.</p>	<p>Dirección. Vicedirección.</p>	<p>Actas de las reuniones efectuadas. Cumplimiento de los criterios para la distribución de tareas de las diferentes estructuras organizativas. Elaboración de un documento consensado por el Claustro de Profesores que se incorporará al NOF.</p>
<p>A₃: Definir el modelo más adecuado para cada reunión.</p>		<p>Orden del día. Tablón de anuncios de reuniones.</p>	<p>Dirección. Vicedirección. Jefatura de Estudios. Comisión de Coord. Pedagógica. Claustro de Profesores.</p>	
<p>A₄: Proporcionar al Claustro de Profesores el plan de trabajo mensual de las horas de permanencia.</p>		<p>Zona compartida. Tablón de anuncios.</p>	<p>Dirección. Vicedirección. Jefatura de Estudios.</p>	<p>Cumplimiento del trabajo mensual de las horas de permanencia.</p>
<p>A₅: Acceso del Claustro de Profesores a todos los documentos institucionales* que rigen el funcionamiento del Centro, así como a los protocolos de actuación.</p>		<p>Documentos institucionales Protocolos de actuación.</p>	<p>Equipo directivo.</p>	<p>Publicación de los documentos institucionales en la zona compartida.</p>

Nota. Cabe destacar que los documentos institucionales son documentos vivos por lo que, las actuaciones vinculadas a cada uno de ellos son susceptibles de cambios y mejoras a lo largo de todo el curso escolar, siendo abiertos y adaptables a las circunstancias.

3.3.5 Plan 5: Plan de acercamiento de las familias a la escuela y de su participación responsable y compartida

La Constitución Española en su artículo 27, puntos 1 y 7, garantiza no sólo el derecho a la educación, sino que también, otorga a los profesores, padres y alumnos su intervención en el control y gestión del centro. Aquí es preciso hacer una puntualización relativa al uso del término *padres* que, en el contexto educativo actual introducimos como familias. Esta mención conlleva necesariamente hablar de diversidad puesto que la idea de familia no obligatoriamente hace referencia a lazos de sangre; no obstante, la naturaleza de las relaciones interpersonales que se establecen son un factor clave del desarrollo de las niñas y de los niños en el núcleo de la familia, más incluso que la propia estructura familiar.

De acuerdo con esta reflexión introductoria, la implicación familiar ha de comenzar por hacerles partícipes del proceso, mantenerles informados de los objetivos que se plantean y las actuaciones que se llevan a cabo. No solo ha de realizarse a través del Consejo Escolar, sino también de forma individualizada, a través de las tutorías o por parte del Equipo Directivo respetando su jerarquía de actuación, además de los eventos que están abiertos para ellas.

Objetivo 1: Implicar a las familias y hacerlas partícipes en el proceso educativo de sus hijas e hijos

Tabla 12

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 1 del Plan 5

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A ₁ : Asambleas familiares, exposición por tutorías de los contenidos y criterios de evaluación planteados, así como actividades a llevar a cabo.	Al inicio de cada trimestre escolar, en todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Programaciones de aula.	Dirección Jefatura de estudios. Tutores y tutoras.	Planilla de hoja de asistencia. Envío de correo electrónico.

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A₂ : Publicación del boletín informativo de inicio de curso.	Al inicio de cada curso escolar, en todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Instrucciones de inicio de curso emitido por la Consejería de Educación. Blog del Centro.	Dirección. Vicedirección.	Envío del Boletín informativo (por correo electrónico) a las familias. Publicación en el Blog.
A₃ : Concertar citas trimestrales con todas las familias.	Durante cada trimestre durante todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Formulario de cita. Acta de temas tratados y acuerdos tomados.	Dirección. Jefatura de estudios. Tutores y tutoras.	Listado de asistencia. Actas de tutoría.
A₃ : Concertar citas trimestrales con todas las familias.	Durante cada trimestre durante todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Formulario de cita. Acta de temas tratados y acuerdos tomados.	Dirección. Jefatura de estudios. Tutores y tutoras.	Listado de asistencia. Actas de tutoría.
A₅ : Comisión de madres y padres del AMYPA para actividades puntuales.	Al inicio de curso, en todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Familias con disponibilidad y voluntad para colaborar en el desarrollo de actividades complementarias. AMYPA.	Dirección Vicedirección. Tutores y tutoras.	Listado de colaboradores.
A₆ : Convocatoria de reuniones mensuales de coordinación con los representantes del AMYPA.	Cada mes, durante todo el curso escolar, en todos los cursos (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Aplicación Píncel. Correo electrónico.	Dirección. Vicedirección.	Acta de reunión con los temas tratados y acuerdos tomados.
A₇ : Propiciando la apertura de la escuela/familia/comunidad mediante comisiones de expertos colaboradores (internos y externos) y aprendizaje servicio.	Durante todo el curso escolar, en todos los cursos (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Alumnado y Familias. Entidades colaboradoras externas.	Equipo directivo. Comisión de Coord. Pedagógica Coordinaciones Ciclo/nivel.	Jornadas temáticas. Convenios formales y no formales de la participación de los agentes colaboradores. Difusión de las acciones.

3.3.6 Plan 6: Plan para potenciar el uso efectivo de las nuevas tecnologías

Las nuevas demandas sociales se trasladan al mundo educativo, actualmente marcado por la multiculturalidad y la diversidad. El quehacer pedagógico debe ser estimulante, asertivo, motivador y ofrecer al alumno una educación acorde con las demandas actuales de la sociedad. Es por ello que las TIC son de gran ayuda, ya que pueden considerarse un medio de acceder al currículum, una herramienta favorecedora y muy motivadora en los procesos de enseñanza y aprendizaje, un reforzador didáctico, un medio de individualizar la enseñanza y una herramienta fundamental de trabajo del profesorado.

Objetivo 1: Potenciar el uso de las TIC.

Tabla 13

Acciones y actividades para desarrollar el objetivo 1 del Plan

ACCIONES Y ACTIVIDADES	TEMPORALIZACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES Y AGENTES	INDICADORES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
A₁ : Organizando dentro del plan de exclusivas y coordinaciones de nivel y ciclo actividades y/o tareas curriculares que se desarrollen en soporte digital.	Al inicio de curso, en todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Recursos materiales y didácticos. A través de la plantilla PROIDEAC /Brújula.	Dirección. Jefatura de estudios. Coordinaciones Ciclo/Nivel.	Con la inclusión de las SA en las programaciones de aula expuestas en la zona compartida. Informes de Ciclo/nivel.
A₂ : Estableciendo trabajos de investigación y búsqueda de información, entre el alumnado a través del uso de los dispositivos digitales y aula de Espacios Creativos. A₃ : Potenciando el blog del centro entre el profesorado, creando un espacio a cada nivel. A₄ : Potenciando la plataforma EVAGD.	Durante cada trimestre, en todos los cursos escolares (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28).	Aula de Espacios Creativos. Dispositivos digitales.	Dirección. Coordinación TIC. Jefatura de estudios. Tutores y tutoras y Especialistas.	Planilla de programaciones Número de visitas registradas en el Blog. Evidencias de actividades programadas en EVAGD.
A₅ : Creando en la zona compartida un banco de recursos digitales.		Zona compartida del profesorado.	Dirección. Coordinación TIC. Tutores y tutoras y Especialistas.	Evidencias en la zona compartida.

3.4 Temporalización

Para mostrar la temporalización de los seis planes establecidos para desarrollar este proyecto de dirección, durante los cuatro cursos escolares que comprende (24-25, 25-26, 26-27 y 27-28), se ha empleado un diagrama de Gantt, donde se puede visualizar los componentes básicos de cada uno de los objetivos correspondientes a cada plan, mediante las acciones y actividades que se van implementando durante los tres trimestres de cada curso escolar.

Estas tareas se programan en la línea de tiempo que establece el diagrama y siempre considerando las dependencias entre las tareas (acciones y actividades) los recursos que se han fijado para su consecución, las personas responsables y agentes implicados, así como los indicadores e instrumentos de evaluación fijados.

Es necesario puntualizar que todo proceso es susceptible de cambio o modificación, por lo que la interpretación de las acciones no es rígida y está auspiciada por la flexibilidad que el cotidiano de un centro educativo impone.

Para una visualización completa, la tabla 12 con este diagrama aparece en la siguiente página.

Tabla 14

Temporalización de los Planes para los cuatro cursos escolares

		CURSO 24-25			CURSO 25-26			CURSO 26-27			CURSO 27-28		
		1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T
PLAN 2	Obj. 1	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											
		A ₆											

		CURSO 24-25			CURSO 25-26			CURSO 26-27			CURSO 27-28		
		1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T	1º T	2º T	3º T
PLAN 2	Obj. 2	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											
	Obj. 3	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											
		A ₆											
	Obj. 4	A _{1.1}											
		A _{1.2}											
		A _{1.3}											
		A _{1.4}											
		A _{2.1}											
		A _{2.2}											
		A _{2.3}											
		A _{3.1}											
		A _{3.2}											
		A _{3.4}											
		A _{3.5}											
		A _{3.6}											
		A _{3.7}											
		A _{3.8}											

PLAN 3	Obj. 1	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											
		A ₆											
		A ₇											
		A ₈											
		A ₉											
PLAN 4	Obj. 1	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											
PLAN 5	Obj. 1	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											
		A ₆											
		A ₇											
PLAN 6	Obj. 1	A ₁											
		A ₂											
		A ₃											
		A ₄											
		A ₅											

3.5 Recursos y organización del Centro para el logro de los objetivos

En el apartado 3.3, referente a los planes de actuación, se recogen algunos de los recursos que intervienen en los mismos. Aquí se muestran, de mane-

ra desglosada, los recursos y la organización con que cuenta el Centro para el logro de los objetivos planteados.

En el anexo II se muestra la planilla de evaluación del proyecto de dirección. En los anexos III, IV y V se encuentran los cuestionarios de valoración de la función directiva para el profesorado, para el alumnado de los cursos de 4º, 5º y 6º de Educación Primaria y para las familias, respectivamente.

3.5.1 Aspectos generales

- Horario general de 9:00 a 14:00 horas, con un recreo de media hora (de 11:45 a 12:15 horas).
- Atención a familias los lunes primero y tercero de cada mes.
- Publicación de los horarios del Equipo directivo, personal de administración y Equipo de Orientación.

3.5.2 Funcionamiento de los órganos de gobierno, de coordinación y de participación

Teniendo en cuenta el marco legislativo que rige las funciones atribuidas a cada órgano, este apartado pretende, haciendo uso de la autonomía que se le otorga a los centros educativos, una mejor distribución y organización para el logro de los objetivos planteados.

3.5.2.1 Equipo Directivo

Está formado por cuatro cargos directivos. Se establecerá una hora diaria de coordinación del Equipo con un seguimiento conjunto e individualizado mediante la herramienta digital «Trello», que nos permitirá gestionar el proyecto y flujo de trabajo, al mismo tiempo que supervisar las tareas.

3.5.2.2 Consejo Escolar

Es el órgano de gobierno y participación del Centro en el que están representados todos los miembros de la Comunidad Educativa, según se recoge en el Reglamento Orgánico de Centros. Las reuniones se convocarán cuantas veces sean necesarias, pero siempre acompañadas de una planificación eficaz del tiempo, de modo que el Equipo Directivo, salvo situaciones sobrevenidas, elaborará dentro su organización una previ-

sión de convocatorias que serán acordes a procedimientos ya establecidos por la Consejería de Educación y que requieren la aprobación de dicho órgano.

3.5.2.3 Claustro de Profesores

Órgano colegiado con peso decisivo en todas aquellas cuestiones pedagógicas, así como las relacionadas con la organización académica y el Proyecto Educativo de Centro. La comunicación con este órgano ha de ser fluido y constante. Teniendo en cuenta el tipo de reuniones definidas en la tabla 9, objetivo 1 del plan 4, el Equipo Directivo convocará este órgano con carácter de Reunión general en la que se recogerá acta de los temas tratados y acuerdos tomados.

3.5.2.4 Comisión de Coordinación Pedagógica

Se reunirá a comienzo del curso para preparar su plan de trabajo, así como todas aquellas cuestiones relacionadas con la revisión de la PGA y el Plan de Mejora. Para garantizar un seguimiento más continuo en el tiempo, se ajustará el horario lectivo del profesorado para que dicho órgano se reúna una vez a la semana y así garantizar una mayor eficacia de sus funciones. Al final de cada curso escolar se realizará una memoria donde se evaluará dicho plan.

3.5.2.5 Equipos de Ciclo

Constituyen un órgano de coordinación que precisan tiempo para que las decisiones y acuerdos tomados cumplan con el principio de equidad e igualdad de oportunidades para el alumnado. Es por ello que uno de los criterios en la elaboración de horarios estará centrada en que dicho órgano pueda reunirse una vez en semana en las horas lectivas, sin menoscabo a los criterios horarios que benefician el proceso de enseñanza y aprendizaje del alumnado.

3.5.2.6 Equipo de Orientación y Equipo Docente

Se establecerán momentos de coordinación, como mínimo, al inicio y final de cada trimestre dentro de la planificación horaria de permanencia en el centro.

3.5.2.7 Tutores y tutoras

Tal y como contempla la normativa vigente, se les otorgará las horas correspondientes al Plan de acción tutorial, PAT, que, en el caso de no poder cumplir con al menos una de las establecidas dentro del horario lectivo, se ajustarán en la planificación de exclusivas.

3.5.2.8 AMYPA

La asociación de madres y padres *Mercedes Miranda*, es una pieza clave en la vida del Centro y es imprescindible involucrarlos en la vida la escuela y compartir líneas de actuación. Es por ello que se establecerán reuniones mensuales entre la Dirección y los representantes, para implicarlos de forma coordinada.

3.5.3 Agentes externos

3.5.3.1 Ayuntamiento de Las Palmas

Esta institución se encargará del arreglo y mejora de todas las instalaciones del Centro y patrocinando talleres y actividades promovidas por el mismo.

3.5.3.2 Centro de Salud

Coordinará servicios con el Centro educativo para mejorar hábitos de salud y colaborar en la justificación de las ausencias del alumnado cuando asisten a consulta. También, asesorando y orientando a toda la comunidad educativa sobre protocolos de actuación ante la administración de medicación del alumnado con enfermedades crónicas, cursos formativos sobre primeros auxilios y cuantas necesidades pudieran surgir relacionadas con su ámbito de actuación.

Asimismo, se colaborará con todas aquellas instituciones privadas o públicas que puedan ayudar en el logro y desarrollo de los objetivos marcados.

3.6 Seguimiento y evaluación de los resultados e indicadores de logro

El seguimiento y evaluación de este proyecto de dirección vienen definidos adecuadamente en el desarrollo de los diferentes planes propuestos en los

apartados anteriores. No obstante, tal y como se adelantó en el punto dedicado al modelo de dirección, dicho modelo se basa en el de liderazgo compartido.

Para ello se tomará como punto referencial el modelo propuesto por John Paul Kotter, profesor emérito de liderazgo en la Escuela de Negocios de Harvard, pero adaptándolo al contexto educativo. El objetivo de este modelo es conducir de manera correcta y estratégica los procesos de cambio y transformación propuestos.

Los ocho pasos del modelo Kotter agrupados en tres bloques de acción:

- **Acciones para definir:**
 - **Paso 1: Establecer un sentido de urgencia.** Detectadas las necesidades de cambio, es preciso contar para ello la implicación de todos los componentes que intervendrán en el cambio. Para generar este interés colectivo se debe propiciar un sentimiento común de urgencia. El punto de partida será exponer las dificultades, debilidades y mejoras que necesita el centro para hacerlas propias.
 - **Paso 2: Crear coalición.** A pesar de que el cambio requiere la suma de esfuerzos colectivos, debe existir una figura de liderazgo que dirija hacia la meta que ha sido trazada. Para ello se detectarán líderes entre la Comunidad Educativa que unirán sus fuerzas como responsables directos de una correcta transformación. En este paso es fundamental que dichos líderes creen coaliciones y formen parte de la toma de decisiones.
 - **Paso 3: Desarrollar visión y estrategia.** Los objetivos son puntos a cumplir y las visiones son escenarios de una situación futura e involucra un plan más grande, acompañado de proyectos. Las visiones deben ser: imaginables, deseables, realizables, flexibles y comunicables. Para generar cambios no basta con diseñar objetivos, sino que, además, se debe contagiar la visión para que sea adaptada por todos los miembros del colectivo. De este modo no sólo se les dirá qué hacer, sino también por qué es importante hacerlo.

- **Acciones para implementar:**
 - **Paso 4: Comunicar la visión del cambio.** Una vez generado el plan de acción y definida la visión de futuro, es momento de compartir estos ideales con el resto de la Comunidad Educativa. De este modo los colaboradores no sólo sabrán qué tienen que hacer y por qué es importante hacerlo: también sabrán cómo lograrlo. Aquí la difusión es imprescindible.
 - **Paso 5: El empoderamiento.** Para ello es fundamental generar conciencia colectiva y establecer entre la comunidad la responsabilidad compartida.
 - **Paso 6: Establecer objetivos a corto plazo.** Establecer una meta lejana en el tiempo puede ser un incentivo, sin embargo, a la larga puede provocar desánimo e incluso generar desinterés. Es por ello que, para mantener la motivación, hay que diseñar pequeñas metas que representen triunfos. Esto permite que exista una evidencia tangible de los sacrificios y esfuerzos que están rindiendo frutos.
- **Acción para asegurar:**
 - **Paso 7: Consolidar los triunfos e incentivar más cambios.** Consolidar los cambios permite que, a partir de ese logro, se generen nuevos objetivos menores y de ese modo se mantenga una actitud activa. De este modo consolidamos eslabones resistentes para seguir construyendo.
 - **Paso 8: Afianzar el cambio en la cultura del Centro.** Llegados a este punto se ha alcanzado el objetivo, y no formarán parte real del proceso de transformación metodológica de trabajo hasta que se vuelva parte de la cultura del Centro y se integre dentro de su idiosincrasia como elemento identitario.

Tabla 15
Secuenciación de las acciones según modelo de Kotter

DEFINIR	1. Establecer la urgencia.	¿Por qué es necesario el cambio? ¿Dónde están nuestras dificultades y debilidades?
	2. Crear coalición.	Identificar los líderes que implementarán el cambio.
	3. Desarrollar visión y estrategia.	¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo vamos a hacerlo?
IMPLEMENTAR	4. Comunicar la visión del cambio.	Estos son los pasos que vamos a seguir.
	5. Empoderar.	Generando conciencia colectiva.
	6. Establecer objetivos.	Fijando objetivos alcanzables a corto plazo.
ASEGURAR	7. Consolidar los triunfos.	Medir y evaluar el cambio.
	8. Fortalecer el cambio.	Introducir el cambio en la cultura del Centro.

4. EPÍLOGO

«El poder transformador de la Educación»

La Educación es una potente herramienta transformadora social, y como educadores debemos tomar conciencia de la gran responsabilidad que tenemos atribuida; somos agentes imprescindibles en este proceso de cambio.

En el momento actual en el que nos encontramos, de vulnerabilidad a nivel planetario, no sólo marcado por el paso del COVID y la inestabilidad social, sino también por la crisis climática mundial en la que nos encontramos, es nuestra misión como docentes preparar a nuestro alumnado a ser resilientes frente a los grandes desafíos que el devenir les tiene preparado.

Por lo tanto, la escuela necesariamente debe ser permeable, permitiendo un flujo de entrada y salida con su entorno más inmediato. Preparar al alumnado, no sólo desde una perspectiva competencial, sino desde el valor

de pertenencia a un colectivo, sin perder de vista el cuidado de su estado emocional. No podemos olvidar de conectarlos con el medio ambiente, la naturaleza que, con tanta urgencia, necesita ahora ser atendida.

Y, por último, hacerles partícipes en la toma de decisiones para prepararlos para adoptar un papel más activo en la sociedad, desarrollando una actitud crítica ante la vida.

La educación es una de las armas más potentes y más mortíferas contra la injusticia, la tiranía, la guerra, el hambre. Muchas de las luchas que perviven en el mundo, y las que vendrán, podrían evitarse si los gobiernos, con decidida voluntad, se implicaran con más tesón en arriesgadas políticas educativas que en gastos armamentísticos. La educación, entre otras facultades propias del ser humano, nos diferencia de los animales. (Sánchez-Huete, 2008, p. 5)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. Praxis.
- Barrick, M. R., y Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Cabrera, O. M. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.
- Cardesa-Salzmann, A. (2017). La agenda 2030 y los objetivos para el desarrollo sostenible: una mirada crítica sobre su aportación a la gobernanza global en términos de justicia distributiva y sostenibilidad ambiental. *Revista española de derecho internacional*, 69(1), 279-285.
- Castejón, J. L. (1996). *Determinantes del rendimiento académico de los estudiantes y de los centros educativos: Modelos y Factores*. Club Universitario.
- Castro Solano, A., Perugini Lupano, M^a L., Benatuil, D., y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1998). Trait theories of personality. En *Advanced personality* (pp. 103-121). Springer US.
- Davis, G. A., y Thomas, M.A. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. La Muralla.
- DISFAM. (2024). *Protocolos de Detección y Actuación en Dislexia (PRODISLEX)*. <https://disfam.org/prodislex/>
- Edmonds, R. R. (1982). *Programs of school improvement: An overview*.

- Edmonds, R. R. (1983). *Search for effective school: The identification and analysis of city school that are instructionally effective for poor children*. Michigan State University.
- Hué García, C., Esteban Serrano, J. L., Bardisa Ruiz, T., Muñoz Martínez, Y., Campo Postigo, A., Rul Gargallo, J. Villar Crtés, C., Gorosmendi Lazkano, M., Garaialde Katarain, J. C., Galvez Sánchez, M., y Torres González, M. D. (2011). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Ministerio de Educación.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., y Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The leadership quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., y McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. Econ.
- González Collado, P., Pedregal Valle, M., De la Herrán Gascón, A., y Rodríguez Herrero P. (2021). *La práctica de la Pedagogía de la muerte*. Plan lector. Universidad Autónoma de Madrid y Fundación SM.
- Kirkpatrick, S., y Locke, E. (1991). Liderazgo: ¿Importan los rasgos?. *The Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kotter, J. P., y Rathgeber, H. (2017). *¡Aquí no hacemos las cosas así!: una historia sobre el auge y la caída de las organizaciones, y cómo lograr que se reinventen*. Conecta.
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 340, de 30 de diciembre de 2020, pp. 122868-122953.
- López Salazar, A., Contreras Soto, R., y Espinosa Mosqueda, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global Journal of business research*, 6(2), 93-103.
- Maughan, B., Pickles, A., Rutter, M., y Ouston, J. (1990). Can schools change? I. Outcomes at six London secondary schools. *School effectiveness and school improvement*, 1(3), 188-210.
- Molero, F., y Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción*. Visiones actuales. Alianza.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Ecob, R., y Lewis, D. (1988). The effects of school membership on pupils' educational outcomes. *Research Papers in Education*, 3(1), 3-26.
- Noain, I. (2023). Asamblea general de la ONU. Sánchez redobla en la ONU su apuesta por el multilateralismo frente a «otras opciones políticas que ven con recelo todo lo que representa». *Francia*, 18, 11.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- ONU. (2024). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- Orden de 27 de junio de 2014, por la que se regula la gestión del conflicto de convivencia por el procedimiento de mediación en los centros educativos de enseñanza no universitaria de la Comunidad Autónoma de Canarias. *Boletín Oficial de Canarias*, 130, de 8 de julio de 2014.
- Orden de 9 de octubre de 2013, por la que se desarrolla el Decreto 81/2010, de 8 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Canarias, en lo referente a su organización y funcionamiento. *Boletín Oficial de Canarias*, 200, de 16 de octubre de 2013.
- Peñafiel Puerto, M. (2023). ¿Qué es la dislexia? En J. Quintanal Díaz y J. C. Sánchez-Huete (coords.), *La dislexia: conocer y afrontar su problemática* (pp. 3-41). Sanz y Torres.
- Raczynski, D., y Muñoz, G. (2005). *Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Condiciones de Pobreza en Chile*. MINEDUC.
- Reynolds, D., Bollen, R., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L., y Lagerweij, N. (1996). *Las escuelas eficaces: claves para mejorar la enseñanza*. Santillana.
- Ruiz, J. C. (2018). *El arte de pensar*. Editorial Almuzara.
- Sánchez-Huete, J. C. (2019). La sociometría como técnica de análisis para el buen funcionamiento del aula. *Educación y Futuro*, (41), 67-106.
- Sánchez-Huete, J. C. (coord.). (2008). *Compendio de Didáctica General*. CCS.
- Sánchez-Huete, J. C. (coord.). (2021). *Organización, Funcionamiento y Gestión de los Procesos Educativos*. CCS.
- Santos Guerra, M. A. (2000). Dirección escolar e innovación educativa. *En-clave pedagógica*, 2.
- Teddle, C., y Stringfield, S. (1993). *Schools Make a Difference: Lessons learned From a Ten Year Study of School Effects*. Teachers College Press.
- Villafranca Gil, A. (2023). Diagnóstico e intervención personalizada. En J. Quintanal Díaz y J. C. Sánchez-Huete (coords.), *La dislexia: conocer y afrontar su problemática* (pp. 75-105). Sanz y Torres.
- Weber, G. (1971). *Innerty-City Children can be taught to read: four successful schools*. Council for Basic Education.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.

ANEXOS

Anexo I: Planilla de organización trimestral de planes y proyectos para su seguimiento

La planilla estará distribuida con los siguientes elementos:

- (1) Proyecto anual:** se iniciará cada curso escolar estableciendo un proyecto anual que estará vinculado directamente con elementos identitarios del Centro, así como su contexto más próximo. Y este será quien inspire los planes y proyectos del centro que conformarán pequeños productos.
- (2) Trimestre:** la distribución temporal vendrá determinada en tres trimestres, de acuerdo con el calendario escolar.
- (3) Plan/proyecto:** se especificarán en planes y proyectos que sustentan el Proyecto de Centro. Plan Lingüístico, Plan de Contenidos Canarios, Plan de Igualdad/Convivencia/Mediación, Plan TIC, Plan de Bienestar, Proyecto de Pensamiento Crítico, Proyecto de Oratoria, Plan TIC.
- (4) Acciones y actividades:** todas aquellas iniciativas acordadas entre los diferentes órganos de participación, así como las que proponen el Centro en consonancia a las efemérides establecidas; son las siguientes: celebración del día de los Difuntos con Halloween; Día Internacional contra la violencia de género; Festividad de Navidad; Día de la Paz; Festividad del Carnaval; Día Internacional de la Mujer; Día del Libro; y Día de Canarias.
- (5) Temporalización:** indicando el momento concreto de realización de las acciones y actividades dentro del trimestre establecido.
- (6) Recursos:** especificando los correspondientes a cada acción y actividad.
- (7) Responsables y agentes:** especificando los correspondientes a cada acción y actividad.
- (8) Indicadores e instrumentos de evaluación:** especificando los correspondientes a cada acción y actividad.

PROYECTO ANUAL: « XXX » (1)				
Trimestre: (2)				
PLAN/PROYECTO: Denominación (3)				
Acciones y actividades (4)	Temporalización (5)	Recursos (6)	Responsables y agentes (7)	Indicadores e instrumentos de evaluación (8)
CENTRO Efeméride: Denominación				
ED. INFANTIL				
ED. PRIMARIA 1er Ciclo				
ED. PRIMARIA 2º Ciclo				
ED. PRIMARIA 3er Ciclo				

Anexo II: Planilla de evaluación del proyecto

PLANES DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS	INDICADORES DE LOGRO		
		No conseguido	En proceso	Conseguido
PLAN PARA PROMOVER METODOLOGÍAS INNOVADORAS, EN EL APRENDIZAJE DE LAS COMPETENCIAS	Potenciar e implementar cambios metodológicos innovadores para la mejora de las Competencias a través de Aprendizajes basados en proyectos de trabajo, ABP.			
	Implementar el Pensamiento Crítico.			
	Impulsar el Plan Lector.			
PLAN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	Mejorar las medidas de atención a la diversidad.			

PLAN PARA LA MEJORA DE LA CONVIVENCIA Y CLIMA ESCOLAR	Mejorar el Plan de convivencia.			
PLAN PARA LA MEJORA DE LAS NORMAS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, LA COHERENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN DE TAREAS, LA EFICACIA EN LA TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN DEL TIEMPO	Mejorar el funcionamiento de nuestra organización, asegurando la coherencia en la distribución de las tareas, la eficacia en la toma de decisiones en las reuniones de trabajo y gestionando mejor el tiempo.			
PLAN PARA ACERCAR A LAS FAMILIAS A LA ESCUELA Y HACERLES PARTICIPES DE LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	Implicar a las familias y hacerles partícipes en el proceso educativo de sus hijos/as.			
PLAN PARA POTENCIAR EL USO EFECTIVO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	Potenciar el uso de las TIC's.			

Anexo III: Cuestionario de valoración de la función directiva para profesorado

*Valoración: 1 = muy poco; 2 = poco; 3 = regular; 4 = bien; 5 = muy bien.

CUESTIONARIO	VALORACIÓN
¿Consideras adecuada la planificación general del Centro?	
¿Consideras adecuada la organización del Centro?	
¿Es útil la coordinación docente realizada?	
¿Da respuesta el Equipo Directivo a las necesidades académicas planteadas?	
¿Ha mejorado la convivencia en el Centro?	
¿Ha atendido el Equipo Directivo los problemas y cuestiones planteadas?	
¿Se han resuelto con eficacia los conflictos planteados?	
¿Te sientes satisfecho o satisfecha en el Centro?	
¿Consideras adecuada la participación de la Comunidad Escolar en la vida del Centro?	
¿Consideras que el alumnado recibe suficiente ayuda y apoyo por parte del profesorado?	
OTRAS CUESTIONES O PROPUESTAS DE MEJORA:	

Anexo IV: Cuestionario de valoración de la función directiva para alumnado (4º, 5º y 6º)

Valoración: 1 = muy poco; 2 = poco; 3 = regular; 4 = bien; 5 = muy bien.

CUESTIONARIO	VALORACIÓN
¿Consideras que el profesorado informa de la manera en que va a evaluar?	
¿Consideras que, en general, el profesorado te trata bien?	
¿Consideras que el Centro da respuesta a tus intereses?	
¿Ha mejorado la convivencia en tu aula?	
¿Ha mejorado la convivencia en el Centro?	
¿Consideras adecuada la participación de la Comunidad Escolar (personal laboral, familia, profesorado y alumnado) en la vida del Centro?	
¿Consideras que el alumnado recibe suficiente ayuda y apoyo por parte del profesorado?	
¿Ha atendido y dado respuesta el Equipo Directivo a los problemas y cuestiones planteadas por el alumnado?	
OTRAS CUESTIONES O PROPUESTAS DE MEJORA:	

Anexo V: Cuestionario de valoración de la función directiva para familias

Valoración: 1 = muy poco; 2 = poco; 3 = regular; 4 = bien; 5 = muy bien.

CUESTIONARIO	VALORACIÓN
¿Consideras adecuada la planificación general del Centro?	
¿Consideras adecuada la organización del Centro?	
¿Considera adecuada la atención dada por parte del profesorado?	
¿Da respuesta el Equipo Directivo a las necesidades académicas planteadas?	
¿Ha mejorado la convivencia en el Centro?	
¿Consideras adecuada la participación de la Comunidad Escolar (personal laboral, familia, profesorado, alumnado) en la vida del Centro?	
¿Cree que se ha mejorado en la participación de las familias en el Centro?	
¿Considera que el alumnado recibe suficiente ayuda y apoyo por parte del profesorado?	
¿Se han resuelto con eficacia los conflictos planteados?	
¿Te sientes satisfecho o satisfecha en el Centro?	
OTRAS CUESTIONES O PROPUESTAS DE MEJORA:	

CITA DE ESTE ARTÍCULO (APA, 7ª ED.):

Iorio Fontana, C., y Sánchez Huete, J. C. (2024). El proyecto de dirección como modelo de liderazgo educativo. *Educación y Futuro: Revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, (50), 143-193.