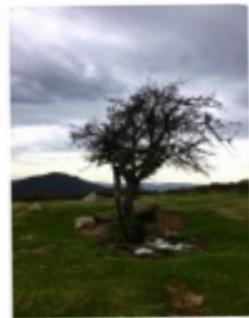


PROYECTO DE DIRECCIÓN DEL IES SAN TELMO

"Para lograr lo posible, hay que intentar lo imposible"
Herman Hesse



ENERO 2018

Manuela M^a Navarrete Prieto

INDICE

1- PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	pág. 2
2- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	pág. 6
a) Análisis de factores institucionales	pág. 6
a.1-Selección, nombramiento y funciones de la Dirección en Andalucía	pág. 6
a.2-Líneas pedagógicas actuales	pág. 10
b) Análisis de la situación personal y profesional del candidato	pág. 11
c) Análisis de la realidad de partida del centro	
c.1-Análisis de la historia del centro educativo	pág. 14
c.2-Análisis del entorno sociocultural	pág. 16
c.3-Análisis del desarrollo de todas las actuaciones del centro	pág. 16
d) Identificación de las áreas de mejora del centro	pág. 25
	pág. 18
3- OBJETIVOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN	pág. 26
4- PLAN DE ACTUACIÓN	pág. 29
5- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN	pág. 36
6- ANEXOS	pág. 41
7-EPÍLOGO	pág. 46

1.PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

Nombre: Manuela María

Apellidos: Navarrete Prieto

DNI: 31668659-M

Especialidad: Biología y Geología

Destino actual: IES San Telmo desde el curso 2007-2008

El IES San Telmo, de Jerez de la Frontera, es un centro especial. Algunos piensan que no es sencillo, pero a mí me gusta definirlo como “inquieto” y pienso firmemente que de su singularidad y de las dificultades que surgen en su día a día nacen las oportunidades para transformarlo y mejorar.

Es imposible hablar del trabajo y la vida en San Telmo sin encontrarnos con la huella imborrable de nuestro antiguo Director, D. Alfonso Alcántara Garrido (Premio al Mérito Educativo 2015), quien tomó la Dirección de este instituto desde su apertura y, por su dedicación, ideas y empuje, dejó una impronta en nuestro centro la cual es importante seguir, pero siempre adaptándola a las nuevas realidades que se van presentando.

Llegué al Instituto San Telmo en el curso 2007/2008 y, aunque soy jerezana, me sorprendieron en un primer momento las peculiaridades que me encontré. Pero me adapté rápidamente, adecuándome con facilidad a su forma de trabajo y a las características del barrio. Posiblemente esta adaptación no hubiera sido posible sin mi experiencia docente previa, desarrollada durante dos años, como interina, en la Comunidad Castellano-Manchega y, ya como funcionaria de carrera desde el año 2001 en la Comunidad Valenciana, donde aprobé las oposiciones.

Los centros de Castilla-La Mancha se caracterizaban por estar en una zona marcadamente rural, donde el peso del profesor en el pueblo era bastante fuerte y la figura del maestro tenía el máximo respeto. El alumnado era rudo en sus maneras y travieso, pero noble y consciente de la existencia de unas líneas de educación, trabajo y convivencia así como de las consecuencias de traspasarlas.

En la Comunidad Valenciana la experiencia fue totalmente diferente, allí trabajé en dos centros: en uno existían cincuenta nacionalidades diferentes y en el otro el noventa y cinco por ciento del alumnado era de nacionalidad inglesa. Eran muchos los problemas de estos centros,

empezando por la dificultad con el idioma, la falta de recursos para atenderlos, las familias generalmente desestructuradas o las estancias temporales del alumnado, que llegaba como un goteo a lo largo de todo el año y se podía marchar en cualquier momento, tras unos meses o cursos en los que se había sentido arrancado de su lugar de origen, desarraigado y sin comprender ni apreciar la cultura y el entorno al que había llegado.

Gracias a las experiencias adquiridas en estos años de movilidad en centros poseedores de una idiosincrasia muy marcada y diferente, me enriquecí a nivel profesional y personal. Adquirí un bagaje que me preparó para recalar en el IES San Telmo, donde nuevamente me encontré otra nueva forma de entender la educación. Ahora me encontraba en un centro de Compensatoria donde las necesidades eran otras muy diferentes.

En aquellos primeros instantes fue fundamental la observación y aprendizaje de la labor de diferentes compañeros (incluyendo nuestro antiguo Director), que llevaban trabajando en el barrio gran parte de su carrera. En ellos encontré las claves para desarrollar un trabajo útil en ese entorno, que fuera aceptado y admitido por alumnos y familias y me hicieron consciente de algo muy importante: que allí el respeto debía uno ganárselo con su trabajo y sacrificio día a día. En San Telmo he aprendido que la Educación es algo más que transmitir una serie de conocimientos, es formar a nuestros alumnos como personas y que cada uno de nuestros alumnos y alumnas encuentren en nuestro centro un lugar donde se puedan desarrollar plenamente y sea un referente tanto para ellos, sus familias y por supuesto para el barrio. Según reza en el libro *Diálogos sobre liderazgo educativo* de Dave Harris y John West-Burnham “se puede entender la existencia de un centro educativo para satisfacer las necesidades de la sociedad. Sin embargo, resultan también fundamentales en lo que respecta a la creación del futuro” (2015: 808).

Desde mi llegada al centro he desarrollado distintas funciones: tutoría, Jefa de departamento o Coordinadora de distintos programas (Escuela espacio de Paz, Crece con tu árbol, Miniempresa, Educaves, Cuidemos la Costa, Feria de la Ciencia de Jerez, Profundiza, etc). Es en el curso 2010/2011 cuando se me propone ser Jefa de Estudios en el centro y en este cargo estoy hasta el 3 de septiembre de 2014, que asumo la Dirección del Centro al jubilarse el Director y en la que sigo actualmente hasta el 30 de junio de 2018.

Tomar este cargo se trató, pues, de algo fortuito y de carácter interino, pero tras tres años y medio desempeñando la función y tras una larga reflexión me planteo presentarme a este proceso de selección. Lo que me ha llevado a dar el paso para presentar candidatura a la Dirección del IES San Telmo es continuar con la labor que se ha ido desarrollando en el centro desde sus inicios. Aquellos antiguos profesores y maestros de los que hablaba unos párrafos más arriba, desempeñaron una

labor casi heroica, en unos años en los que el analfabetismo y la marginalidad campaban a sus anchas. Cuando llegué al centro esta situación se había atenuado y pude ser partícipe de un proceso en el cual, poco a poco, las prioridades y problemática del centro iban cambiando. Ahora, tras la marcha de D. Alfonso Alcántara, considero que, teniendo los cimientos de la filosofía y el modo de trabajo que nos ha traído hasta aquí, se debe crecer implementando novedades en la gestión así como nuevas visiones e innovaciones pedagógicas que respondan a las actuales realidades sociales y nos lleven por un camino de “normalización” del centro pero sin perder la idiosincracia propia de nuestra zona.

El final de este sendero, aunque se intuye, aún está lejos de ser alcanzado y, en la situación actual, difícilmente será descubierto si dejamos de apoyarnos en nuestros dos pilares y tesoros: uno es el compromiso del Claustro, que va más allá muchas veces de sus obligaciones, y por otro lado las familias que, desde su modestia, superan constantemente posibles reticencias, recelos y miedos para acabar por facilitar nuestra labor y siempre mostrar la confianza en nuestra labor docente.

Por otro lado, algo que nos preocupa enormemente en nuestra Comunidad es cómo quedará el concepto de Escuela Compensatoria con la venida de la LOMCE y, actualmente, la paralización de ciertos aspectos como Reválida, etc. En nuestro centro siempre se ha entendido y consensuado que todos los miembros del Claustro de San Telmo somos Compensatoria y ello queda patente en nuestra práctica docente. Si desaparece la Compensatoria, nuestra forma de trabajo no será posible, por lo que nos encontraremos en nuestro caso ante una clara desventaja que impedirá la transformación social cimentada en el reconocimiento de la diversidad de los alumnos que accedan al sistema educativo de nuestro entorno.

Es por todo ello, por lo conseguido y por los nuevos retos, que la decisión de presentar mi proyecto se vuelve mucho más sencilla y firme. Este Proyecto, basado como decía en la entrada y experimentación de nuevas metodologías, facilitará los cauces de comunicación para que todas las voces de la Comunidad educativa sean oídas, intentará responder a sus demandas y peticiones y, cómo no, poder lograr tener la capacidad suficiente para adaptarse a los posibles cambios normativos que se puedan presentar.

Así, para seguir avanzando será necesario proponerse una transformación gradual que consiga alcanzar los objetivos planteados en este centro.

Para ello se puede recurrir al planteamiento de Michael Fullan, que nos propone 7 elementos marcos y puede ser la base para exponer mi liderazgo pedagógico:

-Ser resolutiva.

- Motivar a todos buscando los logros.
- Establecer una colaboración competitiva en el Claustro.
- Aprender con determinación en cada proyecto.
- Actuar con una actitud deliberada para hacer las cosas simples.
- Conocer, evaluar y medir el impacto.

Estos elementos servirán de motor para afianzar las líneas pedagógicas que se marcarán en este proyecto de dirección. Estas líneas estarán marcadas por la metodología por proyectos ABP y el aprendizaje cooperativo en el aula. Algunos miembros de nuestro Claustro nos estamos formando en esta línea metodológica, lo que implica un cambio en nuestra práctica docente. Pero para que éstos y otros cambios que comporten una transformación sustancial en nuestra labor diaria se hagan efectivos, se ha tenido presente que la transición debe ser gradual, donde con la propia práctica se vea la idoneidad de la dirección hacia la que nos dirigimos. El objetivo final va a ser la adquisición de las competencias claves por parte de nuestro alumnado y para ello es imprescindible el uso de las herramientas TIC, siempre teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos los medios necesarios deben ser facilitados por el centro, pues la mayoría de nuestro alumnos no puede disponer en su casa de ordenador, conexión a internet, etc. Entre las herramientas más útiles podemos encontrar el uso de la plataforma Moodle, Helvia, Google Apps para educación, Kahoot y el propio PASEN de Seneca.

Todos estos aspectos tendrán que ser recogidos en el Proyecto Educativo. Desde que materializó el Plan de centro, según el Decreto 327/2010, la Comunidad del IES San Telmo ha entendido que este documento es algo vivo y que se tiene que actualizar cada vez que se vea oportuno, para ello existe la autoevaluación, un proceso de reflexión que nos indicará actuaciones que por su éxito o por su necesidad deben estar incluidas en el Proyecto.

No me gustaría terminar esta Presentación sin compartir varias frases que resumen la filosofía de trabajo en nuestro Centro:

“La cuestión está en cómo transformar las dificultades en posibilidades”.

(Paulo Freire)

“No hay buenas o malas leyes educativas sino Centros bien o mal organizados y más o menos comprometidos con los problemas educativos”.

“El hombre no llega a ser hombre más que por la educación. No es más que lo que la educación hace de él”.

(Immanuel Kant. *Reflexiones sobre la educación*)

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS CONTEXTOS.

En este punto vamos a ir desgranando el contexto de nuestro centro, en el que se incluyen aspectos que irán desde los factores institucionales, líneas pedagógicas, situación personal y profesional del candidato, análisis de la historia del centro educativo, entorno sociocultural, desarrollo de todas las actuaciones del centro e identificación de las áreas de mejora del centro.

a) Análisis de factores institucionales y líneas pedagógicas actuales.

a.1-Selección, nombramiento y funciones de la Dirección en Andalucía.

A continuación se indica la normativa que regula el proceso de selección y nombramiento de los directores y directoras de los centros públicos que se debe aplicar y que está recogido en la Ley Orgánica 8/2013 de 9 de diciembre (Artículos 133,134,135 y 136), para la mejora de la calidad educativa y a nivel de la Comunidad Autónoma, por el Decreto 153/2017, de 26 de septiembre, por la que se regula el proceso de selección, nombramiento, evaluación, formación y reconocimiento de los directores y directoras de los centros docentes públicos no universitarios de los que es titular la Junta de Andalucía y la Orden del 10 de noviembre de 2017.

Selección del director

1. La selección del director se realizará mediante un proceso en el que participen la comunidad educativa y la Administración educativa.
2. La selección y nombramiento de directores de los centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores y profesoras funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro.
3. La selección se realizará de conformidad con los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.

Requisitos para ser candidato a director

- a) Tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de carrera en la función pública docente.
- b) Haber impartido docencia directa como funcionario de carrera, durante un período de al menos cinco años, en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro al que se opta.
- c) Estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las Comunidades Autónomas. Las características del curso de formación serán desarrolladas reglamentariamente por el Gobierno. Las certificaciones tendrán validez en todo el territorio nacional. Este año no es condición obligatoria.
- d) Presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.

Procedimiento de selección

1. Para la selección de los directores en los centros públicos, las Administraciones educativas convocarán concurso de méritos y establecerán los criterios objetivos y el procedimiento de selección, así como los criterios de valoración de los méritos del candidato y del proyecto presentado.
2. La selección será realizada por una comisión constituida, por un lado, por representantes de las Administraciones educativas, y por otro, representantes del centro.
3. La selección se basará en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, la valoración del proyecto de dirección, y la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor docente realizada como profesor o profesora.
4. Se valorará de forma especial la experiencia previa en un equipo directivo, la situación de servicio activo, el destino, trabajo previo y labor docente desarrollada en el centro cuya dirección se solicita, así como, en su caso, haber participado con una valoración positiva en el desarrollo de las acciones de calidad educativa reguladas en el apartado 4 del artículo 122 de esta Ley Orgánica, o en experiencias similares.

Nombramiento

1. La Administración educativa nombrará director del centro que corresponda, por un período de cuatro años, al aspirante que haya sido seleccionado en el procedimiento regulado en el artículo anterior.
2. El nombramiento de los directores podrá renovarse, por períodos de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos. Los criterios y procedimientos de esta evaluación serán públicos y objetivos e incluirán los resultados de las evaluaciones individualizadas, a que hace referencia el artículo 144, realizadas durante su mandato, que, en todo caso, considerarán los factores socioeconómicos y socioculturales del contexto y el seguimiento de la evolución en el tiempo. Las Administraciones

Funciones (Articulado tanto en la LOMCE como en el Decreto 327/2010)

- a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
- k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el Capítulo II del Título V de la presente Ley Orgánica.
- m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- p) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.

a.2-Líneas pedagógicas actuales.

Las líneas pedagógicas que se han seguido en nuestro centro han sido:

- Apostar por un Currículum abierto y contextualizado.

- Tener muy presente la atención a la diversidad, lo que conlleva necesariamente la detección temprana de posibles problemas en la adquisición de competencias claves. Garantizar, en la medida de lo posible, que el mayor número de alumnos y alumnas del centro alcancen las competencias claves lleva aparejado la titulación y garantiza el porcentaje mayor de éxito en la superación de estudios superiores. El desarrollo de las nuevas tecnologías se puede convertir en una herramienta útil y eficaz para adquirir las competencias claves.

- Bilingüismo. Actualmente nuestro centro cuenta con dos líneas bilingües. Se empezó con una línea más normalizada y otra en la que se apostó por una atención a la diversidad siendo ésta una línea que se aplica a un grupo de *Ámbito* (grupo donde algunas materias se agrupan en el *Ámbito sociolingüístico* y *Ámbito científico tecnológico*). Esta práctica ha sido considerada por la Administración como una apuesta innovadora dentro del Bilingüismo. Actualmente, ante la demanda del alumnado de las líneas bilingües y el incremento de peticiones se ha tenido que perfilar otro nuevo modelo donde, en este caso, no se incluye el ámbito por materias que continúa sin ser bilingüe.

- Apostar por el conocimiento de nuevas líneas pedagógicas y sopesar si son factibles en nuestro centro. Actualmente estamos llevando a cabo una experiencia piloto con ciertos grupos con aprendizaje cooperativo para extenderlo, si funciona, como algo generalizado en nuestro centro.

- Trabajos de investigación. Desde hace unos años se ha creado en el centro un grupo de investigación dirigido por mí, donde de forma voluntaria participan alumnos del centro. Todos los años se elige una temática y se trabaja sobre ella. Estos trabajos han sido sobre el vermicompostaje, cultivos hidropónicos, la influencia del magnetismo en la cristalización de fosfato monoamónico, estudio etológico del gorrión común en la zona sur y zona norte de Jerez, estudio sobre la interacción de las condiciones meteorológicas con la convivencia del centro y actualmente se llevan dos proyectos: uno sobre el estudio de ciertos parámetros fisiológicos de los profesores cuando están en su actividad profesional y otro el estudio del crecimiento de la haba dependiendo del abono que se le suministra; experiencia que se está llevando de manera conjunta con personas mayores que están en Formación Básica del CEIP Aljibe. Lo que se busca, aparte de trabajar el método científico es el intercambio de las experiencias y conocimientos, el reconocimiento de las aportaciones de cada uno de los participantes y el respeto a los distintos ritmos y cualidades del aprendizaje. Algún trabajo ha recibido premios como el primer premio de Incubadora de Sondeos y Premio de Ciencia en Sociedad en Exporecerca Jove, además de permitirnos en participar en distintos certámenes científicos (Feria de la Ciencia de Jerez, Sevilla, Granada, Exporecerca en Barcelona, Encuentro de Jóvenes Investigadores de Cádiz, Ferias de

Empredimiento, etc.). Además esto ha sido motivación para coordinar en este curso el XIII Encuentro de Jóvenes Investigadores en Cádiz. Todas estas experiencias nos han demostrado que la investigación y la participación del alumnado en todas estas actividades es un vehículo ideal para adquirir competencias y dar a conocer el trabajo de nuestro centro.

Todo esto nos ha servido para seguir construyendo un centro preocupado por avanzar, en el que se busca la apertura hacia el exterior, intentando buscar la innovación pero sin perder la perspectiva de “que no todo lo nuevo y lo innovador es siempre lo mejor” y sin que esta flexibilidad se traduzca en inestabilidad.

b) Análisis de la situación personal y profesional del candidato.

Mi participación en un grupo de autoformación para el liderazgo escolar, organizado por la Universidad de Sevilla, con la colaboración de University of Teacher Education Central Switzerland (PHZ) Zug, Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, Universidad de Granada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Universidad de Huelva me ha permitido analizar, con gran profundidad y reflexión, las competencias presentes y ausentes en mi situación personal y profesional. A continuación enumeraré aquellas características mías que pueden afectar e intervenir a mi liderazgo pedagógico como Directora del IES San Telmo.

Estas competencias se pueden diferenciar en dos grandes grupos: a) las generales de liderazgo educativo y b) las competencias vinculadas a tareas específicas.

Específicas

Motivación en el trabajo	Motivación hacia el Logro La búsqueda del logro individual no se encuentra entre las características de mi personalidad pues el éxito y el fin último de mi trabajo está focalizado en el logro colectivo.
	Disposición a Evitar el Fracaso Soy altamente perseverante en la consecución de los objetivos definidos, tengo claro el camino a seguir y busco todas las alternativas posibles que eviten el fracaso. Me parece que ésta es una de las características que más me definen y avalan para el perfil de Dirección.

	<p>Compromiso con el Trabajo En la misma medida que el punto anterior, abordo las tareas definidas con energía y entusiasmo y por supuesto, trato de transmitir de forma positiva esa energía a los demás miembros de la Comunidad educativa. Mi compromiso personal con el trabajo, en la línea expuesta por Kahn (1990), pasa por aprovechar la individualidad en sus roles organizativos.</p>
Control de sí mismo	<p>Resistencia al estrés Por encima de casi todas las demás, la resistencia al estrés es una de las Competencias que destacan en mi personalidad, algo que considero muy necesario para un puesto como el de Director y para un contexto como el de nuestro centro.</p>
	<p>Autoeficacia Poseo un gran sentido de eficacia personal para mantener el esfuerzo necesario que logre vencer las dificultades. Considero lícito apelar a la sensatez y al realismo a la hora de valorar las dificultades de las tareas y nuestra capacidad de cumplirlas.</p>
Orientación al cambio	<p>Disposición hacia el poder Esta no es una competencia que quiera potenciar en mi perfil porque considero muy importante que los compañeros/as puedan valorar la libertad que se les brinda para tomar decisiones como una manifestación de que se les reconoce y se consideran sus puntos de vista, aunque sin olvidar mi papel activo en la definición de metas y el establecimiento de procedimientos organizativos coherentes.</p>
	<p>Tolerancia a la ambigüedad Considero que la competencia tolerancia a la ambigüedad en un centro como San Telmo no se tiene que potenciar debido a que unos niveles bajos garantizan minimizar cualquier perturbación una vez que se hayan definido las metas.</p>
	<p>Búsqueda activa de la innovación En este punto quiero indicar que toda innovación no tiene que desterrar a lo que ya está establecido en un centro y funciona. Sí considero que la Dirección tiene que buscar e investigar nuevos modelos pero siempre teniendo en cuenta nuestro contexto y cuáles son nuestras metas.</p>
	<p>Necesidades de afiliación Para mí es importantísimo el intentar crear un buen ambiente de trabajo que logre crear afiliación a una entidad. El conseguir un grupo humano que se considere como parte fundamental de un mismo equipo es uno de los tres motores principales en el lugar de trabajo.</p>

Orientación social	Disposición hacia el trabajo en el equipo Considero fundamental el facilitar el trabajo en equipo, ya que garantiza buenos resultados, no obstante, en el plano personal prefiero rodearme de un número reducido de personas, pero eficaz, antes que de un equipo numeroso en el que esfuerzo, responsabilidad y funciones queden diluidas o solapadas.
	Empatía Habitualmente soy capaz de entender los sentimientos y motivaciones que mueven a las personas que me rodean, además soy muy consciente que es algo necesario para el ejercicio de una responsabilidad que requiere un alto grado de interacción social.
	Disposición hacia la crítica Opino que una crítica constructiva es un alimento que nos va a servir para mejorar, pero jamás comparto, y suelo sospechar, de aquellos comentarios vertidos desde la ignorancia, la comodidad y la falta de implicación en las posibles soluciones.

Liderazgo	Motivación hacia el Liderazgo Me siento realmente motivada hacia el liderazgo en tanto en cuanto más motivado se está, más fácil resulta impulsar los planes y programas.
	Evitar la influencia de los Otros Tiendo a escuchar las opiniones de otros, ya que es enriquecedor y ayudan a la propia autoevaluación, pero ni dejo que me afecten los comentarios del 100% de las personas que me rodean ni actúo pensando en la respuesta de todos, pues es imposible contentar a unos y otros y el fin último de mis acciones esta orientado a la correcta gestión.
	Entusiasmo Si creo que mi Proyecto funciona, lo manifiesto y lo desarrollo con entusiasmo, intentando trasladar ese sentimiento al resto de la Comunidad.
	Asertividad Cuando, tras un proceso de reflexión, evaluación y retroalimentación, tengo una idea clara o una pauta de trabajo mantengo mi objetivo, me mantengo firme en mis convicciones pero siempre respeto otros puntos de vista e intento convencer por medio de la negociación y cooperación.
	Necesidad de Aceptación Social Considero que mi éxito como Directora residirá en ofrecer culturas de trabajo inclusivas, donde la aceptación social se extienda a toda la Comunidad, consiguiendo probablemente que éstos desarrollen un claro sentido de identidad, experimentando menos estrés y que gocen de mejor salud, así estarán más predispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando se les requiera.

	<p>Reconocimiento de las Limitaciones Es muy importante tener claro con qué potencial se cuenta para fijar objetivos, pero más que el final de un camino suelo considerar las limitaciones como barreras a superar.</p>
--	---

Generales

Enseñanza e instrucción	Me considero la responsable de promover la enseñanza y el aprendizaje de calidad en el centro.
Orientación y Apoyo a la Comunidad Educativa	Siempre estoy dispuesta a dar apoyo al profesorado para que éste proporcione a los alumnos un buen currículo, una amplia gama de experiencias de aprendizaje y un entorno de aprendizaje positivo y seguro.
Gestión de los Recursos Humanos	Opino que los equipos directivos escolares deben ayudar a los docentes para que éstos realicen su labor en las mejores condiciones.
Organización y Administración	En una altísima medida, pienso que la organización de un centro y su administración tiene que ser supervisada para garantizar que el propio proyecto de centro responda a una visión real y las necesidades expresadas por la Comunidad Educativa, y que se avanza hacia su cumplimiento en una medida razonable.
Garantía de Calidad (rendimiento de cuentas)	En la misma proporción que en el punto anterior considero que el rendimiento de cuentas es fundamental, y cuando hablamos de rendimiento de cuentas no sólo me refiero a dársela a las autoridades educativas, sino que esto se debe hacer a toda la Comunidad Escolar de San Telmo.
Desarrollo de la Calidad	Mi trabajo en el IES San Telmo tiene una base fundamental en la definición y desarrollo paulatinos de estándares de calidad, que no deben ser soslayados por el contexto en el que trabajamos.
Colaboración dentro de la Escuela	Se deben promover las relaciones entre los miembros del Claustro para que de esta forma el trabajo en grupo se garantice.
Colaboración con Socios Externos	Considero, y así vengo trabajando desde que estoy en el IES San Telmo, que se deben potenciar las iniciativas que facilitan la relación con las familias y el resto de la Comunidad Escolar, donde también se incluyen asociaciones, otros centros escolares, etc.
Representación del Centro en la Comunidad	Opino que yo, como Directora, soy la responsable de mantener una comunicación fluida y eficiente con la comunidad escolar, así como de representar los intereses del centro escolar, no obstante es tarea de cada persona que pertenezca a nuestra Comunidad Educativa velar por sus intereses.

c) Análisis de la realidad de partida del centro.

c.1-Análisis de la historia del centro educativo

La historia del IES San Telmo se remonta al curso 1998-1999, anteriormente era un colegio de EGB, cuyos inicios se remontan a finales de los años 60 y principio de los 70 del pasado siglo.

El por qué del nombre de IES San Telmo es por su situación. Está ubicado dentro de la zona sur de Jerez, en la barriada que da el nombre al mismo. La zona sur ocupa el cuadrante sureste de la ciudad, separada en gran medida de ésta por encontrarse orográficamente en una depresión, antiguo entrante del río Guadalete. En realidad se trataba de una escotadura que permitía la navegación de pequeñas embarcaciones hasta los aledaños de la Ermita de San Telmo, límite norte de la zona, originando la creación a finales de la Edad Media de la cofradía de barqueros de San Telmo. Todo ello dio lugar a la popular denominación de “Playas de San Telmo” a la vasta extensión situada en el nivel bajo de las inmediaciones de la citada Ermita.

El centro está dotado de dos edificios, uno, que es el principal, donde se encuentran la mayor parte de las dependencias del centro y otro edificio, de planta baja, más reciente en el cual se encuentran aulas específicas (Tecnología y Música) y el departamento de Ciencias Sociales. Este último edificio está preparado para poder construir una segunda planta y de esta forma contar con la posibilidad de ampliar nuestra oferta educativa, lo cual no se descarta para un futuro.

Actualmente nuestro centro tiene doscientos setenta y tres alumnos matriculados y en él se puede cursar desde Primero hasta Cuarto de Secundaria. Tenemos cuatro Primeros, cuatro Segundos, tres Terceros y dos Cuartos.

El Claustro lo componen treinta y cuatro profesores más una profesora de Religión Evangélica y un compañero de Religión Católica. De este Claustro, veintidós componentes tienen su plaza definitiva en el centro, catorce se encuentran en el centro ejerciendo su labor y ocho profesores se encuentran fuera por Comisión de servicio¹. Además, contamos con dos personas pertenecientes al PAS (Administrativa y Conserje), un educador social a tiempo parcial, lo mismo que un auxiliar de conversación.

En el centro existen diez departamentos; siete repartidos en la tres áreas de Coordinación:

Area Científico-Tecnológica: se incluye el departamento de Matemáticas, Ciencias, Tecnología y Educación Física.

Area Socio-Lingüística: se incluye el departamento de Idiomas, Lengua y Sociales.

¹Fuente: Plan de Centro IES San Telmo

Area Artística: departamento Artístico

Además del departamento de Orientación y FEIE.

Esta distribución departamental se realizó después de la salida del decreto 327/2010 y fue de forma consensuada, por lo que sigue vigente actualmente. Cualquier modificación que se quiera realizar en un futuro será de una forma consensuada, que esté dentro de la normativa vigente y porque así sea demandado por las necesidades del centro.

c.2-Análisis del entorno sociocultural.

Nuestro centro está situado en la Zona Sur. Su población se caracteriza por su gran diversidad generacional y cultural. Conviven diferentes generaciones, ya que al mismo tiempo que contamos con barriadas antiguas, aparecen en el paisaje del distrito nuevos núcleos poblacionales al tratarse de una zona de expansión y crecimiento.

La población inmigrante actualmente en la zona es algo superior a 5,3%, un porcentaje algo superior a la media de todo Jerez, siendo el colectivo más veterano el de origen magrebí.

La población gitana está muy repartida en Jerez y se pueden considerar como autóctonos, ya que sus familiares llevan al menos dos siglos en la ciudad. Para comprobarlo, basta mirar los padrones de esas fechas y vamos a encontrar muchas familias gitanas empadronadas en esos barrios, parcelas, incluso corrales. Son familias muy arraigadas en la zona, con altos niveles de socialización y que dejan su impronta en la cultura y los estilos de vida del conjunto de la población. El perfil de población gitana que predomina en la Zona Sur corresponde a gitanos nacidos en la localidad, aunque cada vez va en aumento el número de población gitana no nacida en la localidad jerezana procedente de diferentes núcleos urbanos españoles, principalmente andaluces.

La población en general, presenta unos índices de inserción laboral muy inferiores al resto de la Ciudad de Jerez y preocupa especialmente la situación de la mujer, la cual se ha visto asumiendo el rol de ama de casa y, en muchos casos, con una maternidad temprana. Con la llegada de la crisis económica este rol ha ido cambiando, ahora en un alto tanto por ciento son ellas las que están saliendo a trabajar, en la mayoría de los casos, como empleadas del hogar y así sostener la economía de la familia.

La población trabajadora se caracteriza por desempeñar puestos de trabajo no cualificados, fundamentalmente, algunos años atrás, en la construcción, en menor medida en la industria, pero con la caída del ladrillo este sector también se ha visto perjudicado².

c.3-Análisis del desarrollo de todas las actuaciones del centro.

Para desarrollar este punto partiremos del modelo de excelencia de la Asociación Europea para la gestión de la calidad.

Esto nos va a ayudar a clasificar todas las actuaciones en ámbitos según su naturaleza y su ubicación.

Estos procesos van a agruparse en cinco ámbitos y los resultados del centro en dos.

A continuación se analizarán estas dimensiones en este Proyecto de dirección para el IES San Telmo.

Procesos de enseñanza-aprendizaje

Para garantizar cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje hay que tener claro cuáles van a ser nuestras actuaciones claves para garantizar un éxito en este proceso.

Para el IES San Telmo, entiendo que deben existir unas prioridades en estas actuaciones claves, ya que las experiencias que llevo acumuladas en este centro así me lo demuestran, junto con los distintas autoevaluaciones que se han realizado en el centro como, por ejemplo, las propuestas de mejora que se han llevado a cabo.

ACTUACIONES CLAVES PRIORITARIAS

Ambitos de actuación	
Modelos de aprendizaje	Es necesario buscar la innovación y encontrar las metodologías adecuadas para nuestro alumnado. Una línea que persigo en el centro es la implantación de la Metodología por Proyectos; entendiéndola como un camino largo, con un periodo de transición y adaptación a esta nueva metodología, lo mismo que el aprendizaje cooperativo.
Atención a la diversidad	Son numerosos los documentos que se han elaborado y que se están poniendo en marcha para sistematizar la atención a la diversidad. Nuestro centro tiene un número elevado de alumnos/as con Necesidades específicas de apoyo educativo (ver gráfica).

² Fuente: Monografía Comunitaria Zona Sur. Proyecto de Intervención Comunitario Intercultural.

Ámbitos de actuación	
Control de seguimiento del absentismo	Es un problema que ya se lleva abordando tiempo en nuestro centro y es uno de los problemas que hace que las estadísticas de los resultados académicos sean tan bajas (ver gráfica).
Plan de Convivencia	Se está actualizando un plan de Convivencia más realista y útil para nuestro centro. Somos un centro donde la Convivencia ocupa un lugar importante debido a las incidencias que se producen a lo largo de un curso (ver gráfica), lo que hace que este documento sea algo vivo y actualizado, donde la piedra angular sea la elaboración de compromisos educativos.
Plan de evaluación de los procesos de enseñanzas y aprendizajes	Fundamental para realizar una retroalimentación y poder garantizar una evolución positiva en las enseñanzas y aprendizajes (ver gráficas).

OTRAS ACTUACIONES CLAVES

Ámbitos de actuación	
Currículo	Priorizando un Currículo abierto y contextualizado dentro del margen que contempla la legislación, adaptado a las necesidades de nuestro alumnado. Desde hace muchos años en este centro se lleva trabajando en esta línea.
Programación	Las Programaciones son las herramientas para adecuar el Currículo, por tanto deben ser flexibles y que en todo momento permitan las adecuaciones según los resultados que se den.
Plan de acción tutorial	La labor de un Tutor o Tutora es importantísima, lo mismo que una adecuación de este plan para cada grupo e incluso para cada alumno/a. En él tiene que estar reflejada la Convivencia, el seguimiento académico, así como la orientación académica y laboral.
Actividades complementarias y Planes y Programas	En nuestro centro tenemos el handicap de la dificultad de organizar actividades complementarias que requieran un aporte económico, por lo que siempre se buscan actividades a coste cero y para ello se recurre a los Planes y Programas de la Junta que pueden completar nuestra actividad docente. Algunos de ellos son <i>Recapacicla</i> , <i>Cuidemos la Costa</i> , <i>Educaves</i> , <i>Kiotoeduca</i> , <i>Profundiza</i> , <i>Miniempresa</i> , etc.
Evaluación	Basada en la evaluación de los estándares de aprendizaje, de esta forma se conoce de forma objetiva el nivel de logro alcanzado por cada alumno en cada una de las materias. Para ello se mantendrá informada a las familias de la consecución o no de dichos estándares.
Pruebas de evaluación	Me parece interesantísimo el buscar un modelo común de pruebas de evaluación para los distintos niveles, que pueda diagnosticar el grado de consecución de competencias claves. Estas pruebas se podrían realizar trimestralmente y su coordinación estaría a cargo de los Coordinadores de Área.

Procesos de organización y funcionamiento

Ya en 2010, siguiendo el cambio de normativa Decreto 327/2010, se realizó un arduo trabajo para realizar y concretar nuestro Plan de Centro, el cual desde el primer día se consideró como un documento abierto que puede ser modificado cuando se considere necesario.

Procesos de liderazgo pedagógico

A continuación se hace un análisis de la estructura pedagógica de nuestro centro.

Órganos Colegiados de Gobierno

Consejo Escolar	En algunas ocasiones este Órgano queda como algo protocolario y aunque siempre han estado representados todos los componentes de la Comunidad, a excepción del Ayuntamiento, entiendo que hay que darle mayor funcionalidad con un mayor protagonismo de la Comisiones.
Claustro	Gran motor de un Centro. El Claustro de San Telmo siempre ha sido muy activo, característica que se debe seguir potenciando.

Órganos de Coordinación docente

Equipos Docentes	Algunas veces se tiende a que las reuniones de Equipos docentes no sean operativas porque se limitan a describir situaciones pero no se concretan muchos acuerdos. Este sería un aspecto a tener en cuenta. Para ello es importante la preparación previa de éstas mediante el vuelco de información previo del profesorado y seguir el orden establecido en la reunión.
Áreas de Coordinación	Desde que se incluyó en la organización de los centros la figura de Coordinador de Área, ha sido muy importante la labor realizada y el dinamismo que han tenido.
Departamento de Orientación	Gran motor de un centro y en el cual se tienen que definir muy bien sus líneas de actuación para que sea un punto de apoyo para el Equipo Directivo.
Departamento FEIE	Gran trabajo que ha hecho este departamento con innovaciones plantadas y llevadas a cabo.
ETCP	Órgano de Coordinación. Tiene un peso específico en el centro, ya que todas las intervenciones que se realizan en el centro son consensuadas en este Órgano.
Tutores	En la medida de lo posible, las tutorías en este centro se han asignado teniendo en cuenta las características de los grupos y poniendo al frente a tutores con años de experiencia en el centro.
Departamentos de Coordinación Didáctica	La labor de los Departamentos didácticos a lo largo de la historia del centro ha sido fundamental para concretar el currículo a través de las programaciones a nuestro alumnado. Anteriormente se ha descrito la estructura que se tiene en el centro.

Coordinador DACE	Dinamizador de las actividades complementarias. En años anteriores no ha tenido las horas que verdaderamente se necesita para su labor; en la medida de lo posible se intentará dotar de recursos a esta Coordinación.
------------------	--

Proceso de gestión personal

Toda la gestión de personal que se realiza en un centro está regulada por normativa y, por tanto, nos tenemos que ceñir a ella. No obstante para poder realizar esta función es importantísimo la empatía y atender a todos los miembros del centro con arreglo a nuestras posibilidades y, sobre todo, impulsando el desarrollo y crecimiento profesional del personal.

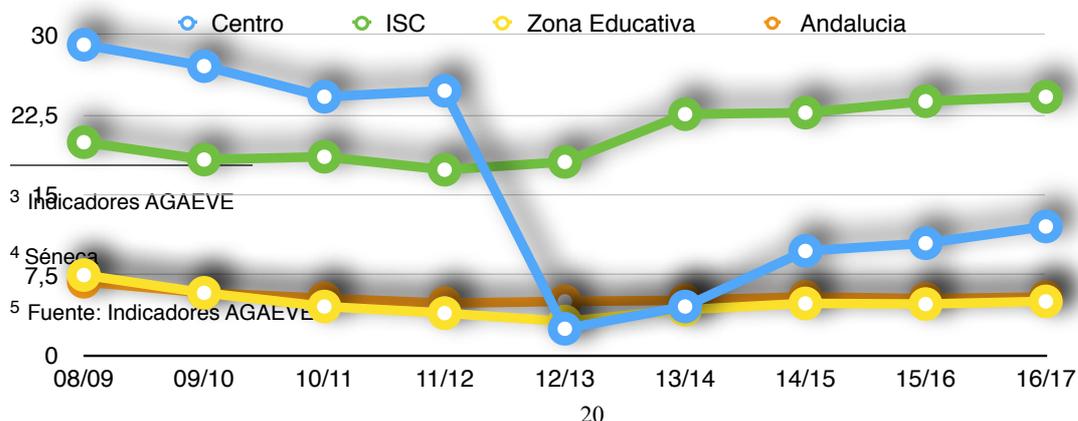
Proceso de participación

Es fundamental la atención. En este centro siempre se ha tenido claro que la atención a la Comunidad Educativa es una máxima. Nunca se ha tenido reparo en atender a todo aquel miembro de la Comunidad o agente externo que se acercaba al centro y, si en ese momento no se podía atender, buscar un momento para atender a su demanda, pero no nos podemos quedar en ese aspecto, hay que darle dinamismo, tanto a la junta de delegados como padres-madres delegadas, AMPA y distintas asociaciones que se quieran constituir en el centro.

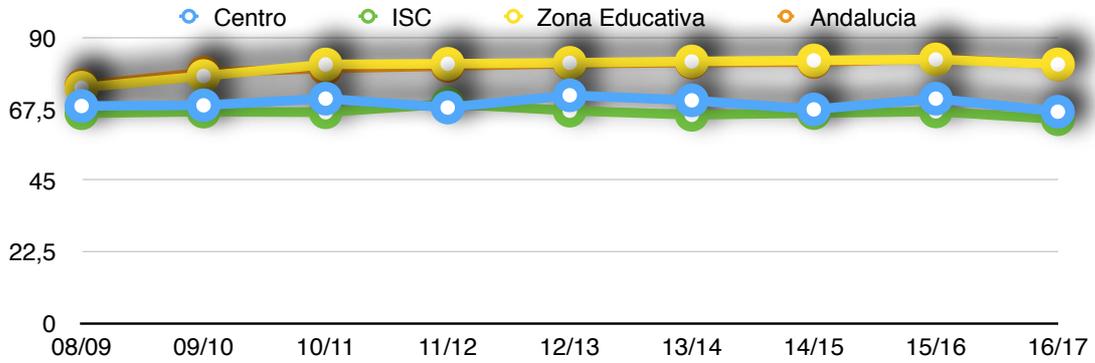
Resultado de rendimiento³

En este apartado tenemos que analizar absentismo escolar; los procesos de enseñanza aprendizaje; alumnos que titulan en 4º de ESO; porcentaje de alumnado que entra en 1º de ESO y que pasados cuatro años titulan; éxito del alumnado en sus estudios posteriores⁴; datos de convivencia y relación de alumnado NEAE en nuestro centro. Estos son puntos que, como he tratado, anteriormente preocupan a nuestro centro. A continuación se han elaborado unas gráficas donde se muestra esta evolución⁵ desde el año 2008 hasta el curso pasado.

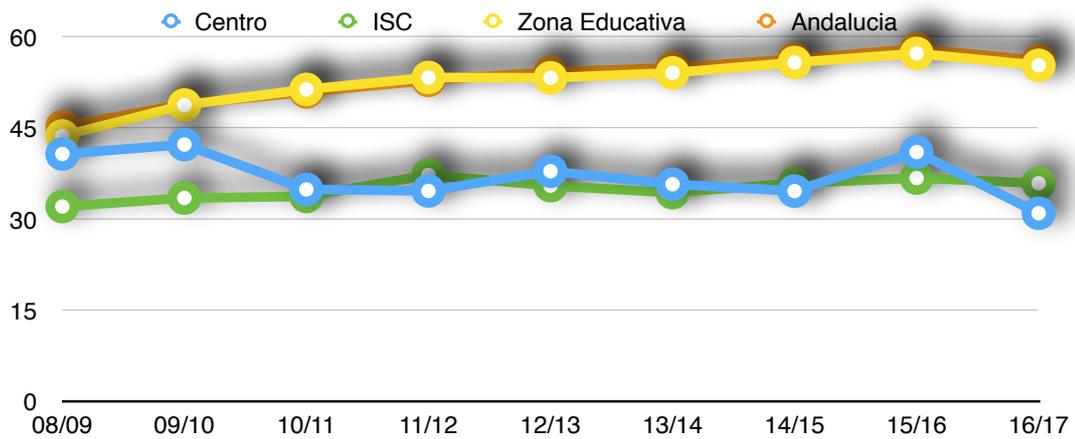
Absentismo Escolar



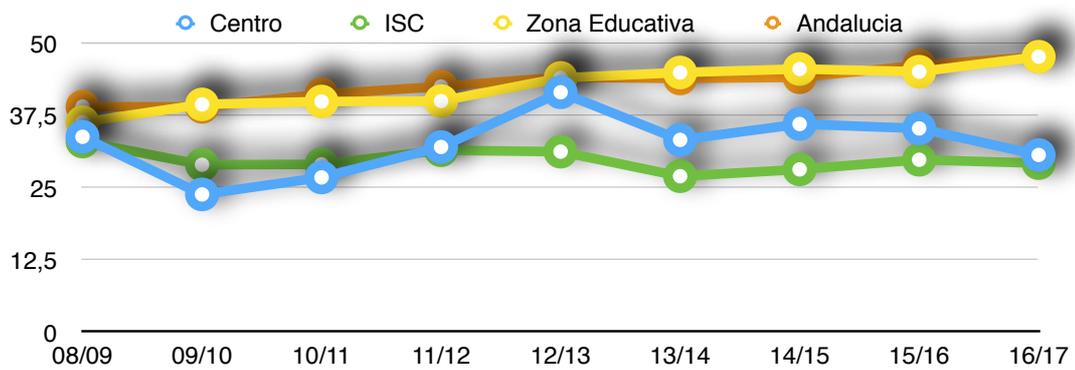
Alumnado de ESO con evaluación positiva



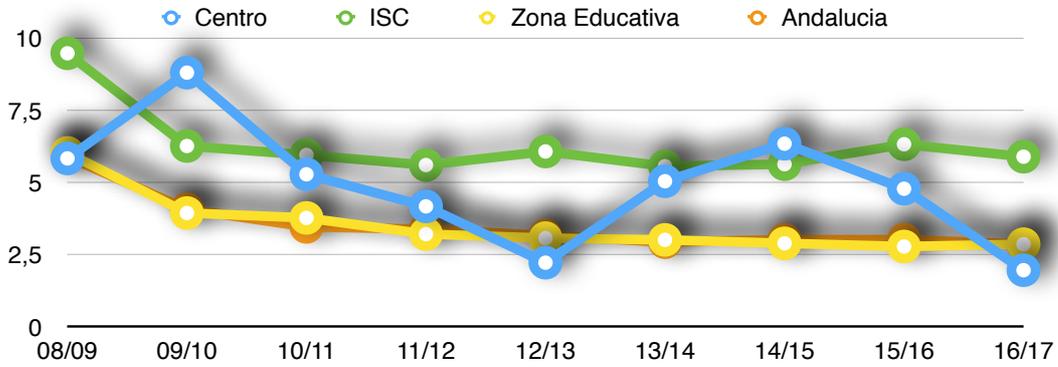
Evaluación positiva en todas las materias



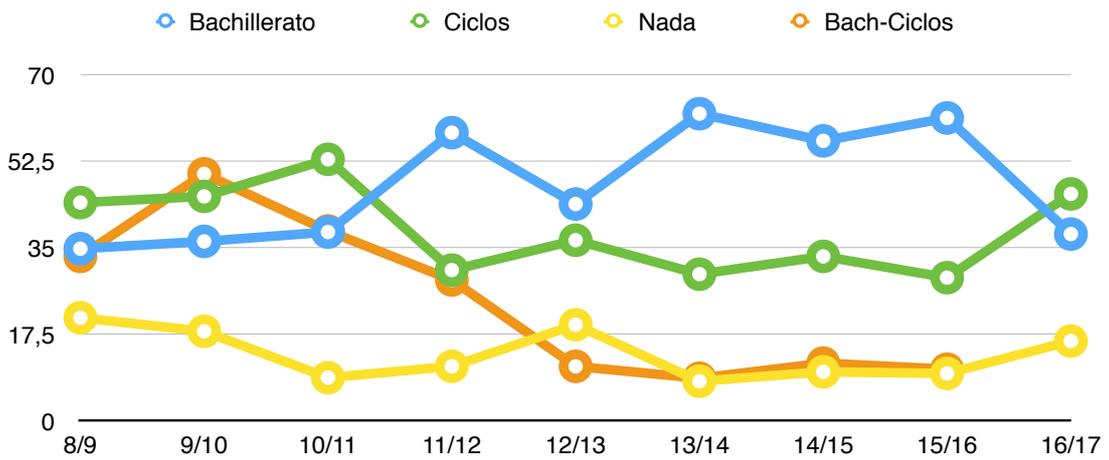
Eficacia de los programas de recuperación de materias pendientes



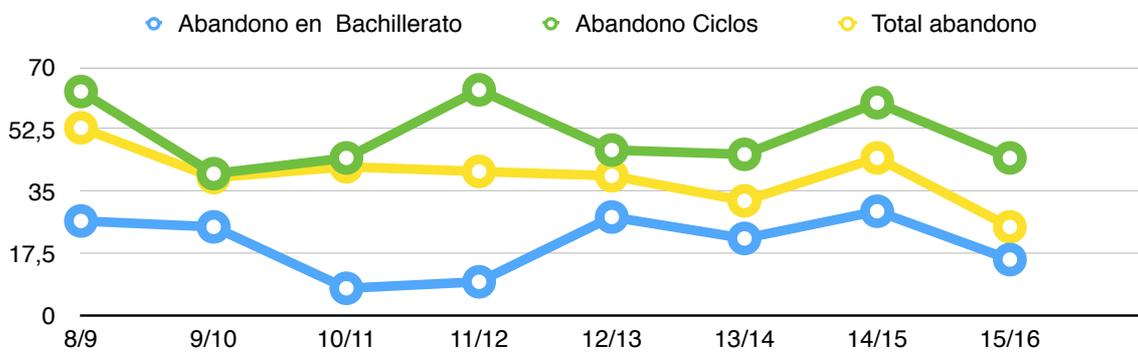
Abandono escolar en ESO



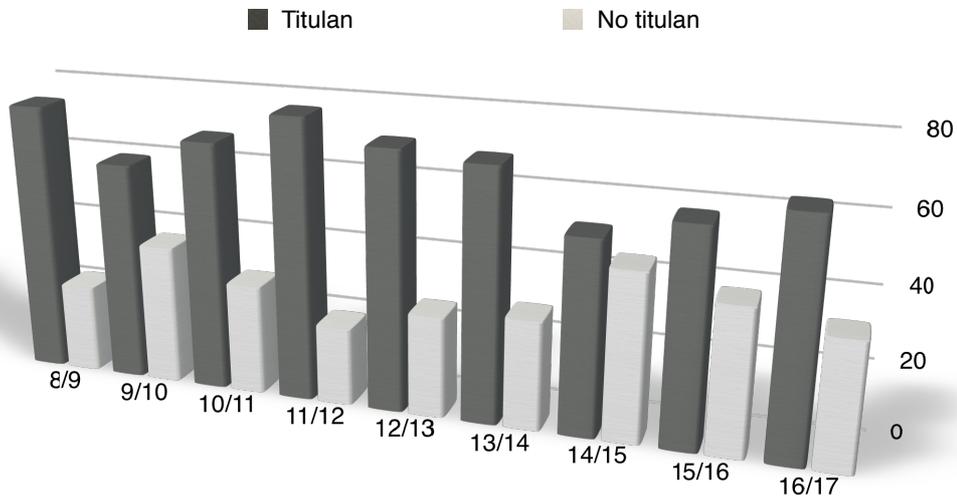
Estudios posteriores de los alumnos que titulan



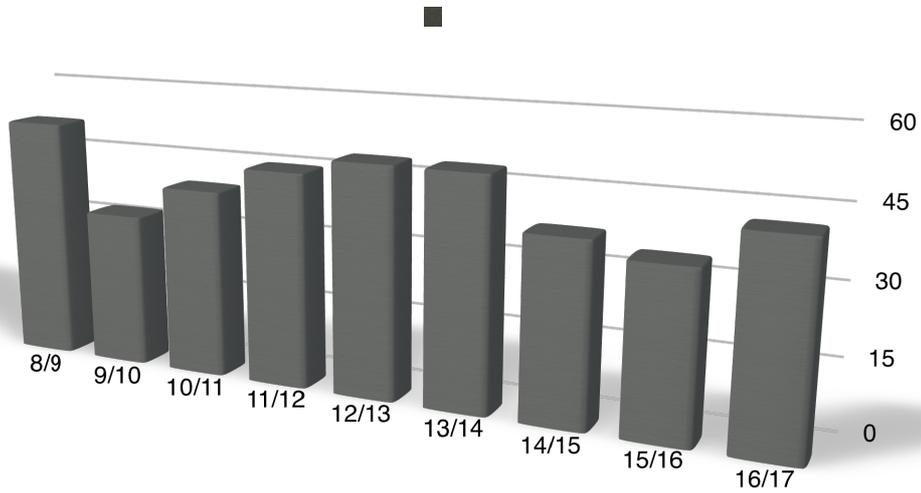
Abandono de los estudios posteriores



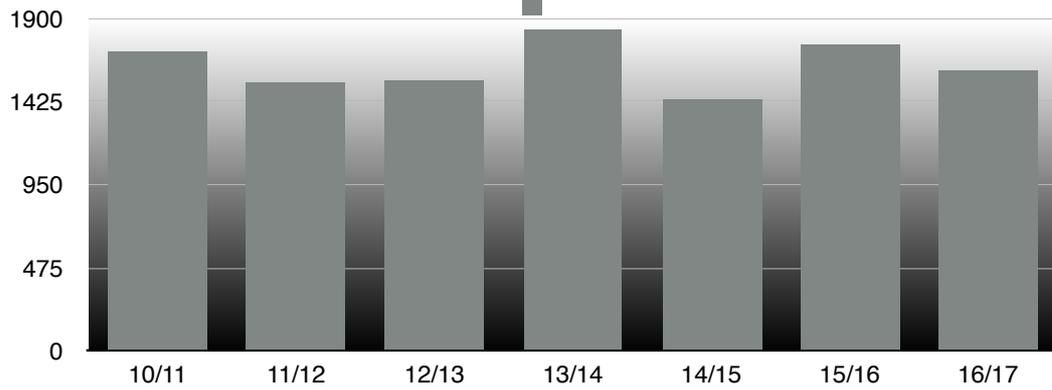
Titulan y no titulan en 4º de ESO



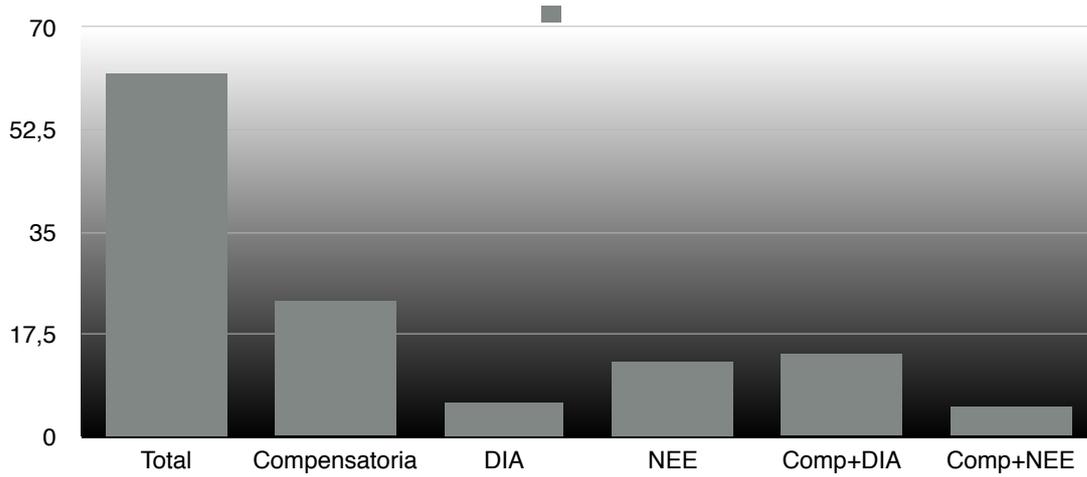
Alumnado que titula después de 4 cursos escolares



Incidencias en Convivencia



Alumnado con Necesidades Educativas en el curso 2017-2018



Resultado de satisfacción

Partimos de estos datos sacados del informe final del Programa de Calidad y Mejora de Rendimiento escolar del año 2015. Se trata de unos resultados buenos, pero siempre tenemos que aspirar a seguir mejorando.

Satisfacción del alumnado con el centro.	71,68%
Satisfacción de las familias con el centro.	83,43%
Implicación de la comunidad educativa del centro en Planes, Proyectos y Actuaciones de innovación e investigación educativa, destinados a la mejora.	81,42%
Satisfacción del alumnado y su familia con la organización y funcionamiento del centro, así como con las actividades culturales o de otra índole desarrolladas por el centro.	73,57%
Conocimiento de los criterios de evaluación del alumnado y otras actuaciones educativas desarrolladas por el centro.	77,58%
Satisfacción del alumnado y su familia con el desarrollo de la acción tutorial.	81,73%

d) Identificación de las áreas de mejora del centro.

- Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje para garantizar la adquisición de las Competencias Claves.
 - Seguir trabajando para disminuir el absentismo.
- Mejorar la Convivencia del Centro mediante un Plan de Convivencia compatible con nuestro centro.
 - Seguir apostando por la atención a la diversidad.
 - Aumentar el alumnado que titula en nuestro centro.
- Aumentar el número de alumnos que siguen con estudios posteriores.

3) OBJETIVOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.

Una vez realizado el análisis de contexto, llega la hora de concretar el trabajo que pienso que se debe priorizar y realizar en nuestro centro.

Se tiene que partir de la premisa de que *“lo imposible es lo que no se intenta”*, que no debemos tener miedo a la equivocación; de ahí la importancia del seguimiento y evaluación de este proyecto y que la mejora de los resultados sea la expresión y manifestación de auténtica calidad educativa.

Es necesario señalar que, tras el análisis, se podrían incluir más objetivos pero, a mi modesto entender, es inviable intentar abarcar tanto.

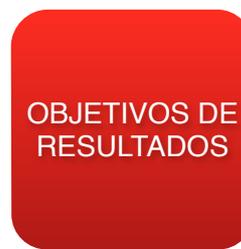
Es importantísimo que los objetivos que se prioricen estén relacionados con los objetivos de nuestro Proyecto Educativo, ya que el proyecto de dirección será la piedra angular del Plan de Centro.

A continuación enumero los objetivos de nuestro Proyecto educativo porque posteriormente se relacionarán con los objetivos de este Proyecto de dirección.

1. Garantizar la escolarización en condiciones de igualdad de oportunidades del alumnado con necesidades de compensación educativa, teniendo en cuenta su situación de desventaja social.
2. Favorecer la acogida y la inserción socioeducativa del alumnado perteneciente a los sectores desfavorecidos, alumnos inmigrantes y a las minorías étnicas o culturales en situación de desventaja.
3. Desarrollar estrategias organizativas y curriculares necesarias para la consecución de los objetivos educativos por parte del alumnado destinatario de las actuaciones de compensación educativa.
4. Favorecer la integración del alumnado.
5. Fomentar entre el alumnado relaciones de auténtica igualdad entre sexos.
6. Incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la metodología docente y al funcionamiento del centro como elemento compensador de las dificultades de acceso a las nuevas tecnologías de nuestros alumnos.
7. Potenciar el uso de lengua extranjera (Inglés) como medio de acceso a los nuevos retos que plantea la sociedad actual.
8. Buscar vías alternativas o complementarias para ayudarles en la consecución de los objetivos de la etapa, y en consecuencia, a obtener la titulación.

9. Adecuar nuestra respuesta educativa al alumnado que, por sus características, no ve cubierta sus necesidades educativas con las distintas intervenciones de atención a la diversidad que venimos desarrollando en la actualidad.
10. Impulsar la coordinación de los servicios del centro con otros susceptibles de actuar en el mismo, para llevar a cabo el seguimiento y control del absentismo escolar con visitas a las familias y coordinación con equipos de trabajo social del entorno.
11. Apoyar directamente mediante el refuerzo educativo los procesos lecto-escritores y las estrategias básicas de cálculo y numeración.
12. Favorecer la integración al centro del alumnado que se incorpore ya por absentismo o por eventualidad.
13. Favorecer la integración al centro de los alumnos inmigrantes.
14. Propiciar el desarrollo de las capacidades expresadas en los objetivos generales de la etapa teniendo como eje central las competencias claves, mediante un currículo adaptado a sus características y necesidades, que permita, si procede, su incorporación posterior a un PMAR.
15. Desarrollar proyectos de orientación educativa específicamente destinados a fomentar la continuidad del alumnado en el sistema educativo una vez finalizada la escolarización obligatoria.

Los objetivos que vamos a priorizar en este proyecto los tenemos que diferenciar en dos grupos.



Objetivos de procesos:

AREA DE INFLUENCIA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO	OBJETIVOS PRIORIZADOS
Enseñanza-aprendizaje	6, 7, 11 y 14	Implantación de forma gradual la metodología basada en Proyectos ABP.
	6, 7, 11 y 14	Implantar la metodología basada en Aprendizaje Cooperativo.
	6, 7, 11 y 14	Aumentar la comprensión lectora de nuestro alumnado en 1º de ESO.
	6, 7,11 y 14	Aumentar la expresión escrita de nuestro alumnado en 2º de ESO.
	6, 7,11 y 14	Aumentar el razonamiento matemático de nuestro alumnado de 1º y 2º de ESO.
	6, 7,11 y 14	Aumentar la adquisición de competencias claves del alumnado de 3º y 4º de ESO.

AREA DE INFLUENCIA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO	OBJETIVOS PRIORIZADOS
Atención a la diversidad	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12 y 14.	Implantar en 1º de ESO el mayor número de grupos de Ámbito, siempre según los recursos que tengamos.

AREA DE INFLUENCIA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO	OBJETIVOS PRIORIZADOS
Absentismo	10, 12 y 15	Disminuir el número de alumnos/as absentistas.
Convivencia	2, 4, 5, 9, 12 y 13	Disminuir la conflictividad en el aula y garantizar de esa forma una mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje y por tanto en los resultados de rendimiento.

AREA DE INFLUENCIA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO	OBJETIVOS PRIORIZADOS
Organización y funcionamiento	-	Aumentar la comunicación y la coordinación con la Comunidad Educativa.

AREA DE INFLUENCIA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO	OBJETIVOS PRIORIZADOS
Participación de la Comunidad Educativa	-	Aumentar la participación de la Comunidad Educativa en la actividad del centro.

AREA DE INFLUENCIA	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO	OBJETIVOS PRIORIZADOS
Resultados de rendimientos	3, 8, 9, 14 y 15	Aumentar la tasa del Alumnado de ESO con evaluación positiva en todas las materias del centro.
	3, 8, 9, 14 y 15	Aumentar la eficacia de los programas de recuperación de materias o ámbitos pendientes en nuestro centro.
	3, 8, 9, 14 y 15	Aumentar el alumnado que titula en 4º y su éxito posterior una vez que titulan.

4) PLAN DE ACTUACIÓN.

A continuación se describe el plan de actuación que se establece en este proyecto para la consecución de los objetivos.

En total se han descrito 14 objetivos, cada uno relacionado con una área de mejora, a los que se les concede prioridad después del análisis que se ha llevado a cabo.

Objetivo 1. Implantación de forma gradual la metodología basada en Proyectos ABP .

Areas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Implantación de Proyectos consensuados por los departamentos.	ETCP.	Formación del profesorado en esta metodología.	Anualmente se realizará un proyecto por curso.	Se ha realizado o no.

Objetivo 2. Implantar la metodología basada en Aprendizaje Cooperativo.

Areas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Utilización de forma generalizada	ETCP.	Formación del profesorado en esta metodología.	Anualmente.	Se ha realizado o no.

Objetivo 3. Aumentar la comprensión lectora de nuestro alumnado de 1º de ESO.

Areas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Trabajo en todas las materias de 1º de ESO.	Coordinador del Area sociolingüística.	Materiales elaborados por los departamentos para trabajar la comprensión lectora en cada materia.	Durante todo el curso.	Prueba inicial y final de Comprensión lectora.

Objetivo 4. Aumentar la expresión escrita de nuestro alumnado en 2º de ESO.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Trabajo en todas las materias de 2º de ESO.	Coordinador del Área sociolingüística.	Materiales elaborados por los departamentos para trabajar la comprensión escrita en cada materia.	Durante todo el curso.	Prueba inicial y final de Comprensión escrita.

Objetivo 5. Aumentar el razonamiento matemático de nuestro alumnado.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Trabajo en todas las materias de 1º de ESO y 2º de ESO.	Coordinador del Área científico-tecnológico.	Materiales elaborados por los departamentos para trabajar el razonamiento matemático en cada materia.	Durante todo el curso.	Prueba inicial y final de problemas de razonamiento matemáticos.

Objetivo 6. Aumentar la adquisición de competencias claves del alumnado de 3º y 4º de ESO.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Trabajo en todas las materias de 1º de ESO y 2º de ESO.	Coordinadores de Áreas junto con Orientación.	Materiales elaborados por las Coordinaciones de Áreas para trabajar las Competencias claves.	Durante todo el curso.	Prueba inicial y final de problemas de razonamiento matemáticos.

Objetivo 7. Implantar en 1º de ESO el mayor número de grupos de Ámbito siempre según los recursos que tengamos.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Atención a la diversidad	Implantar el mayor número de grupos de Ámbito en 1º de ESO.	Equipo directivo.	Profesores de Ámbito.	Principio de curso.	Resultados académicos.

Objetivo 8. Aumentar la tasa del Alumnado de ESO con evaluación positiva en todas las materias del centro.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Enseñanza aprendizaje	Elaboración de planes de recuperación por evaluación.	Profesorado responsable de la materia.	Documento unificado del centro donde se indica el plan de trabajo para superar los objetivos no alcanzados.	Trimestralmente	% de alumnos que aprueban en la siguiente evaluación después de aplicar el Plan.
	Aumentar el número de compromisos educativos tanto con el alumnado como con las familias.	Departamento de Orientación junto con los tutores.	Documento de Plan de Centro.	Trimestralmente	% de efectividad de estos compromisos. Se analizará la efectividad analizando el compromiso de partida con los resultados obtenidos.

Objetivo 9. Aumentar la eficacia de los programas de recuperación de materias o ámbitos pendientes en nuestro centro.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Atención a la diversidad	Nombrar a un tutor/a de pendientes para llevar un seguimiento de los alumnos con materias pendientes.	Equipo directivo.	Horas de mayores de 55 años.	Principio de curso.	Es nombrado o no es nombrado.
	Hacer un seguimiento de los alumnos con materias pendientes del curso anterior y reforzar esos programas.	-Tutor/a de pendientes. -Profesor/a responsable de la materia a recuperar. -Departamento de Orientación.	-Profesorado del centro. -Banco de materiales para los programas de recuperación de materias.	Evaluación ordinaria y extraordinaria.	Indicadores homologados del AGAEVE sobre la Eficacia de los programas de recuperación de materias.

Objetivo 10. Disminuir el número de alumnos/as absentistas.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Absentismo	Crear una Comisión de Absentismo en el centro.	Directora Jefa de estudios Jefa de Departamento de Orientación.	Personal del centro.	Reunión semanal.	Índice homologado del Agaeve sobre la tasa de absentismo.
	Elaboración de un parte semanal de alumnos en riesgo de absentismo.	Dirección.	Orientación.	Semanal.	Número de informes semanales que se han elaborado a lo largo del curso. Índice homologado del Agaeve sobre la tasa de absentismo.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
	Elaborar unos criterios claros de justificación para las familias y difundirlos.	Dirección.	-Plataforma digital del centro. -Reunión inicial.	Principio de curso.	Si se ha elaborado o no se han elaborado.
	Realizar unos compromisos educativos con las familias de alumnos absentistas donde se le explique las responsabilidades que tienen los padres o tutores en la asistencia regular de sus hijos al centro.	Orientación.	Compromisos elaborados por el centro.	En el momento que se detecte un caso de posible absentismo.	Efectividad de los compromisos adquiridos.

Objetivo 11. Disminuir la conflictividad en el aula y garantizar de esa forma una mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje y por tanto en los resultados de rendimiento.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Convivencia	Elaborar un Plan de Convivencia actualizado.	Orientación y Jefatura de estudios.	Análisis propio de la Convivencia.	Elaboración y puesta en práctica en el 1er trimestre del 1er curso de Dirección.	Número de incidencias y sanciones al trimestre y al finalizar cada curso.
	Elaboración de materiales para poder aplicar en el aula de Convivencia.	- Orientación. - Profesores de Compensatoria. - Educador social.	Plataforma digital del centro para coordinar el trabajo del Aula y sea repositorio del trabajo elaborado.	Durante los 4 años de Proyecto.	Progreso en Convivencia después de pasar el alumnado por el Aula de Convivencia.

Objetivo 12. Aumentar la comunicación y la coordinación con la Comunidad Educativa.

Areas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Organización y funcionamiento	Realización semanal de un boletín informativo con las actividades previstas de la semana e incidencias ocurridas.	Equipo directivo.	Plataforma Helvia.	Semanalmente.	Realización del Boletín.

Objetivo 13. Aumentar la participación de la Comunidad Educativa en la actividad del centro.

Areas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Participación de la Comunidad Educativa	Reunión bimensual con la Junta de Delegados del alumnado y con la Junta de padres y madres delegadas.	Equipo directivo y Departamento de Orientación.	- Junta de delegados y delegadas. - Junta de padres y madres delegados.	Bimensual.	- Reuniones realizadas. - Acuerdos realizados.

Objetivo 14. Aumentar el alumnado que titula en 4º y su éxito posterior una vez que titulan.

Áreas de medición	Actuación	Responsables	Recursos	Calendario	Indicadores
Resultado de rendimiento	Adecuar nuestro itinerario académico a las necesidades detectadas de nuestro alumnado.	ETCP	AGAEVE	Final de curso.	Indicadores homologados de AGAEVE.
	Llevar a cabo desde 1º de ESO planes de orientación académica y profesional realistas apoyados por la experiencia de antiguo alumnos/as del centro.	ETCP	Séneca. Expediente electrónico del alumnado.	Seguimiento de un mínimo de dos años después de terminar en un centro.	Seguimiento del alumnado después de titular.

Todo estos objetivos estarán distribuidos en los 4 años que dura este Proyecto de Dirección y para ello se establece un seguimiento y una evaluación de los mismos que a continuación se describen.

5) SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.

Para velar por un verdadero cumplimiento del Proyecto de Dirección tenemos que entender que el seguimiento y la evaluación del proyecto es fundamental para saber el grado de consecución de los objetivos y, en caso necesario, realizar un plan de mejora que lleve al cumplimiento de los objetivos planificados. Se tiene que considerar el Proyecto de Dirección como elemento para la evaluación del desempeño directivo y sea garante de la difusión y transparencia de dicho proceso.

Una buena selección de indicadores nos permitirán detectar con facilidad las diferencias entre el estado ideal y la discrepancia.

Estos indicadores los diferenciaremos en cuatro:

- a) Indicadores homologados de la AGAEVE.
- b) Indicadores de percepción.
- c) Indicadores de proceso.
- d) Indicadores de implicación.

Evidentemente, este seguimiento y evaluación tiene que ser compartido con todos los sectores de la Comunidad educativa. Para ello los órganos donde se dará a conocer este seguimiento serán:

- Consejo escolar.
- ETCP.
- Claustro.
- PAS.
- AMPA
- Junta de madres y padres delegados.
- Junta de delegados y delegadas.
- Selección de miembros de la Comunidad educativa proporcionada por Séneca.
- Inspección.

Los momentos oportunos para realizar este seguimiento se pueden dividir en tres, pero esto va a estar influido por el carácter de la tarea; es decir, habrá objetivos que se establezcan a cuatro años, por tanto su evaluación no se podrá realizar hasta que termine la tarea aunque sí se puede realizar su seguimiento.

Seguimiento y evaluación	Temporalización
Inicial	Ésta se produce en el mismo momento de la Selección a la Dirección y se encargará la propia Comisión.
En el proceso	Se realizarán dos seguimientos. Uno en febrero y otro en junio.
Final	La evaluación final se realizará cuando termine el mandato.

Los instrumentos que se utilizarán son los indicadores señalados anteriormente

Tipo de indicadores	Fuente	Temporalización	Agentes implicados
Homologados de la AGAEVE	Séneca	Anualmente	Equipo directivo
De percepción	Distintos cuestionarios elaborados por el centro y AGAEVE, los cuales nos indicarán grado de satisfacción (se adjunta al final del documento). Estos cuestionarios se realizarán de forma aleatoria en los distintos sectores de la comunidad educativa respetando el muestreo mínimo para obtener resultados significativos.	Anualmente	- Equipo directivo. - Departamento FEIE. - Claustro. - Junta de madres y padres delegados. - Junta de alumnos delegados. - Junta directiva del AMPA.
De proceso	AGAEVE, Autoevaluación, Plan de Mejora y distintos cuestionarios elaborados por el centro para el seguimiento y la evaluación y seguimiento de objetivos planteados. El muestreo se realizará en el sector educativo a que corresponda.	Anualmente	- Equipo directivo. - Departamento FEIE. - Claustro. - Junta de madres y padres delegados. - Junta de alumnos delegados.
De implicación	Proporcionados por los cuestionarios que nos facilita la AGAEVE para familias, alumnos y profesores.	Anualmente	Selección realizada por Séneca teniendo en cuenta la población de alumnos y profesores que realiza la AGAEVE.

Participación y seguimiento de los Agentes

Inicial

Agente	Indicador a valorar	Temporalización	Instrumento
Comisión de Selección	Proyecto de Dirección	Lo que regula la resolución de 21 de noviembre de 2017	Lo que regula la resolución de 21 de noviembre de 2018
Comunidad educativa (Familia)	-Imagen que ofrece el centro al exterior. -Procesos del centro. -Implicación de las familias. -Comunicación del centro y las familias.	Mayo	Cuestionarios, selección de la muestra y matriz de tabulación proporcionado por AGAEVE.
Comunidad educativa (Alumnado)	-Imagen que ofrece el centro al exterior. -Procesos del centro. -Implicación de los alumnos.	Mayo	Cuestionarios, selección de la muestra y matriz de tabulación proporcionado por AGAEVE.
Comunidad educativa (Profesorado)	-Imagen que ofrece el centro al exterior. -Procesos del centro. -Implicación del profesorado. -Comunicación del centro y del profesorado.	Mayo	Cuestionarios, selección de la muestra y matriz de tabulación proporcionado por AGAEVE.

En el proceso

Agente	Indicador a valorar	Temporalización	Instrumento
Consejo escolar	-Objetivos del Proyecto de Dirección (se incluye Convivencia).	Octubre	-Indicadores de AGAEVE.
ETCP	-Liderazgo pedagógico.	Junio	Valoración de la competencias de liderazgo mencionadas en el punto 2 de este proyecto .
Claustro	-Objetivos del Proyecto de Dirección.	Octubre-Junio	-Indicadores de AGAEVE.
PAS	-Gestión de personal.	Junio	-Cuestionario del anexo.

Agente	Indicador a valorar	Temporalización	Instrumento
Junta de madres y padres delegados	-Convivencia. -Proceso de participación de la Comunidad Educativa.	Febrero-Junio	-Informes elaborados por el equipo directivo -Indicadores de AGAEVE.
Junta de delegados y delegadas	-Convivencia	Febrero-Junio	-Informes elaborados por el equipo directivo -Indicadores de AGAEVE.
AMPA	-Proceso de participación de la comunidad educativa.	Febrero	-Cuestionario del anexo.
Comunidad Educativa (Familia)	-Imagen que ofrece el centro al exterior. -Procesos del centro. -Implicación de las familias. -Comunicación del centro y las familias.	Mayo	Cuestionarios, selección de la muestra y matriz de tabulación proporcionado por AGAEVE.
Comunidad educativa (Alumnado)	-Imagen que ofrece el centro al exterior -Procesos del centro -Implicación de los alumnos	Mayo	Cuestionarios, selección de la muestra y matriz de tabulación proporcionado por AGAEVE.
Comunidad educativa (Profesorado)	-Imagen que ofrece el centro al exterior -Procesos del centro -Implicación del profesorado -Comunicación del centro y del profesorado	Mayo	Cuestionarios, selección de la muestra y matriz de tabulación proporcionado por AGAEVE.

Final

Agente	Indicador a valorar	Temporalización	Instrumento
Consejo escolar	-Objetivos del Proyecto de Dirección (se incluye Convivencia).	Final de mandato	Memoria de Dirección
ETCP	-Liderazgo pedagógico.	Final de mandato	Memoria de Dirección
Claustro	-Objetivos del Proyecto de Dirección. -Gestión de personal.	Final de mandato	Memoria de Dirección
PAS	-Gestión de personal.	Final de mandato	Memoria de Dirección

Agente	Indicador a valorar	Temporalización	Instrumento
Junta de madres y padres delegados	-Convivencia	Final de mandato	Memoria de Dirección
Junta de delegados y delegadas	-Convivencia	Final de mandato	Memoria de Dirección
AMPA	-Participación de la Comunidad educativa	Final de mandato	Memoria de Dirección
Comunidad educativa	-Imagen que ofrece el centro al exterior. -Procesos del centro. -Implicación de la Comunidad. -Comunicación del centro y de la Comunidad.	Final de mandato	Memoria de Dirección
Inspección	Proyecto de Dirección	Final de mandato	Memoria de Dirección

Todos estos indicadores servirán para completar una plantilla-resumen que ayudará al ejercicio de seguimiento y evaluación y después la elaboración de la Memoria de Dirección. Estas plantillas se encuentra en el punto 6. Anexos

6. ANEXOS

PLANTILLA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ELEMENTOS A ANALIZAR	VARIABLES	LOGROS ALCANZADOS	DIFICULTADES PRESENTADAS	PROPUESTAS DE MEJORA	GRADO DE SATISFACCIÓN
PLANIFICACIÓN	Pedagógica				
	De organización				
CONVIVENCIA	Instrumentos				
	Disciplina				
PARTICIPACIÓN	Relación entre sectores				
	De la Comunidad en la vida del Centro				
GESTIÓN	Administración y Servicios				
	Presupuesto				
ATENCIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO	A cada sector de la Comunidad				
	Mecanismos de atención				
RESPUESTA DEL CENTRO A LOS INTERESES DE LA COMUNIDAD					

Ejemplos de cuestionarios para valorar la Función Directiva

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA. PROFESORADO

CUESTIÓN	VALORACIÓN					
	0	1	2	3	4	5
¿Consideras adecuada la planificación de los asuntos del Centro?						
¿Consideras adecuada la organización general del Centro?						
¿Consideras adecuado el trabajo realizado para adaptar el PCC?						
¿Es adecuada y útil la coordinación docente realizada?						
¿Da respuesta la Directora y el resto del Equipo Directivo, en la medida de sus posibilidades, a las necesidades académicas planteadas?						
¿Ha mejorado la convivencia 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?						
¿Ha atendido la Directora y el resto del Equipo Directivo los problemas y cuestiones planteadas?						
¿Se han resuelto con cierta eficacia los conflictos planteados?						

PROPUESTAS DE MEJORA
CONSIDERACIONES
OTRAS CUESTIONES

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA. ALUMNADO

CUESTIÓN	VALORACIÓN					
	0	1	2	3	4	5
¿Te parece buena la planificación de los asuntos del Centro?						
¿Te parece buena la organización general del Centro?						
¿Consideras que el profesorado informa de la manera en que van a evaluaros?						
¿Consideras que, en general, el profesorado que te da clase lo hace de manera parecida?						
¿Consideras que en el Centro se da respuesta a los intereses formativos del alumnado?						
¿Ha mejorado la convivencia 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?						
¿Ha atendido y dado respuesta la Directora y el resto del Equipo Directivo los problemas y cuestiones planteadas por los alumnos?						

PROPUESTAS DE MEJORA
CONSIDERACIONES
OTRAS CUESTIONES

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA. AMPA y FAMILIAS DEL CONSEJO ESCOLAR

CUESTIÓN	VALORACIÓN					
	0	1	2	4	5	6
¿Consideras adecuada la planificación de los asuntos del Centro?						
¿Consideras adecuada la organización general del Centro?						
¿Consideras adecuada la atención dada por parte del profesorado?						
¿Consideras adecuada y útil la coordinación docente realizada?						
¿Da respuesta la Directora y el resto del Equipo Directivo, en la medida de sus posibilidades, a las necesidades y problemáticas planteadas?						
¿Ha mejorado la convivencia en el Centro?						
¿Consideras adecuada la participación de la Comunidad Escolar en la vida del Centro						
¿Crees que se ha mejorado en la participación de las familias en el Centro?						
¿Consideras que el alumnado recibe suficiente ayuda y apoyo por parte del profesorado?						
¿Se han resuelto con cierta eficacia los conflictos planteados?						

7-EPÍLOGO

“El liderazgo personal ha de ser compartido. No nos bastan los liderazgos personalistas, sino que la clave está en los equipos humanos, nuestro mayor capital. Sólo habrá procesos viables y sostenibles si existen detrás de los mismos liderazgos compartidos que lo sostengan e impulsen.”⁶

“Los líderes poseen unas profundas raíces éticas, están muy seguros de los principios fundamentales por las que rigen sus vidas personales y profesionales. Convierten esos profundos principios en valores personales, el tronco, la base sobre la que se toma las decisiones. Las ramas representan el compromiso diario con el mundo, donde la ética y los valores se convierten en acciones. Si las raíces son superficiales, el árbol se doblará con el viento, si el tronco no se desarrolla el árbol no florecerá y si las ramas son débiles se quebrarán.”⁷

FIN

⁶*Diálogos sobre liderazgo educativo* de Dave Haris y John West-Burnham (2015:17)

⁷*Diálogos sobre liderazgo educativo* de Dave Haris y John West-Burnham (2015: 261)