

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

HEZKUNTZA SAILA
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN



Guía para la elaboración del Proyecto de Dirección

Documento elaborado por:

- Inspección Educativa
- Liderazgo Pedagógico y Equipo de Transformación Educativa de los Berritzegunes

Versión 1 Diciembre de 2022

Índice

▾ Introducción

1. ¿Qué es un Proyecto de Dirección? 7
2. ¿Cómo debe ser? 7

▾ Apartados del Proyecto de Dirección

1. Justificación del proyecto 8
2. Diagnóstico del centro 9
3. Convirtiendo los retos (ámbitos de mejora) en objetivos 11
4. De los objetivos a las acciones 13
5. Comunicación del proyecto 13
6. Seguimiento, evaluación y ajuste del proyecto 14

▾ ANEXOS

1. Características formales del proyecto y criterios de valoración 17
2. Marco competencial de la función directiva 9
3. Autoevaluación competencial 21
4. Propuestas de items para la recogida de información 23
5. Modelo de análisis de la documentación del centro 27
6. Modelo de análisis de los resultados escolares 20

▾ PLANTILLAS 33

LISTADO DE HERRAMIENTAS

| APARTADO DEL DOCUMENTO | EJEMPLOS | | ANEXOS | | PLANTILLA | |
|--|--|------|---|------|---------------|------|
| | Título | Pág. | Título | Pág. | Título | Pág. |
| ¿CÓMO DEBE SER EL PROYECTO DE DIRECCIÓN? | Características formales del proyecto de dirección y criterios de valoración | 7 | [ANEXO 1] Características formales del proyecto de dirección y criterios de valoración | 17 | PLANTILLA 1 | 35 |
| JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO | Marco competencial de la función directiva | 8 | ANEXO 2 Marco competencial de la función directiva] | 19 | | |
| 2.1.1 Análisis interno | Cuadro de análisis interno | 9 | | | PLANTILLA 2 | 37 |
| | | | [ANEXO 3] Autoevaluación competencial | 21 | PLANTILLA 2.1 | 39 |
| | | | [ANEXO 4] Propuesta de indicadores para la recogida de información del centro | 23 | PLANTILLA 2.2 | 41 |
| | | | [ANEXO 5] Modelo de análisis de resultados escolares | 25 | PLANTILLA 2.3 | 45 |
| | | | [ANEXO 6] Opiniones de la comunidad educativa. | 27 | PLANTILLA 2.4 | 47 |
| 2.1.2 Análisis externo | Cuadro de análisis externo | 10 | | | PLANTILLA 3 | 51 |
| 2.2. Puntos fuertes y áreas de mejora. | Puntos fuertes y áreas de mejora. | 11 | | | PLANTILLA 4 | 53 |
| 3. RETOS | De los retos a los objetivos | 12 | | | PLANTILLA 5 | 55 |
| 4. DE LOS OBJETIVOS A LAS ACCIONES | De los objetivos a las acciones | 13 | | | PLANTILLA 6 | 57 |
| 5. COMUNICACIÓN DEL PROYECTO | Proceso de comunicación | 13 | | | PLANTILLA 7 | 59 |
| 6. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO | Cuadro de Mando | 14 | | | PLANTILLA 8 | 61 |

1. Introducción

1. ¿QUÉ ES EL PROYECTO DE DIRECCIÓN?

La dirección escolar del siglo XXI debe impulsar nuevas estrategias para responder a los nuevos contextos y retos educativos. La dirección escolar establecerá las vías necesarias para alcanzar los objetivos previstos por la comunidad educativa y lograr el éxito del alumnado.

El Proyecto de Dirección es un documento estratégico y vinculante del centro; su punto de partida es el Proyecto Educativo del Centro y cumple las funciones de brújula de la dirección. Asimismo, el Proyecto de Dirección puede incluir propuestas y líneas de innovación para el Proyecto Educativo del Centro, por lo que no se trata únicamente de un instrumento de referencia pasivo, sino de un instrumento activo de dirección y transformación del centro.

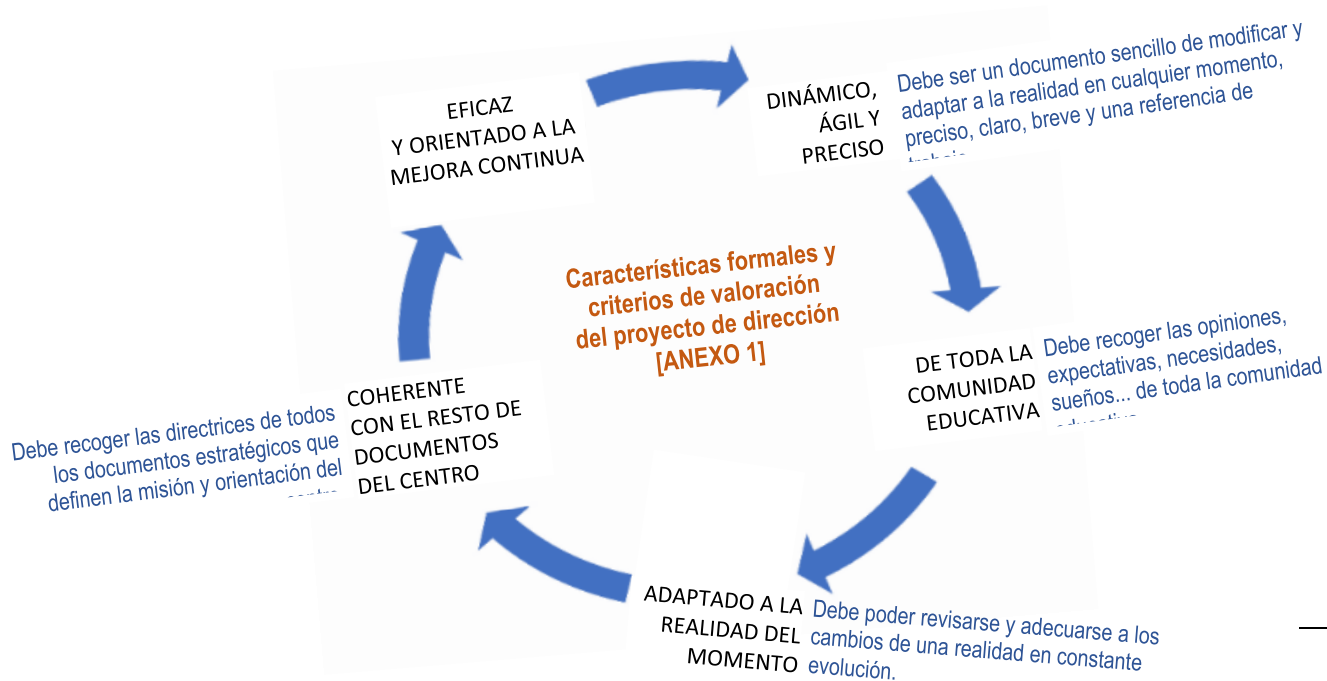
Partiendo de un diagnóstico de contexto del centro, el Proyecto de Dirección concretará las acciones a realizar, desarrollar y evaluar para lograr los objetivos del centro, así como el proceso de comunicación del proyecto. Asimismo, recogerá los indicadores de logro que permitan el seguimiento, evaluación y ajuste del proyecto.

El proyecto incluirá, entre otros, contenidos en materia de igualdad de mujeres y hombres, no discriminación y prevención de la violencia de género, así como contenidos en materia de normalización lingüística.

El equipo directivo se centrará en el proyecto durante su período de mandato.

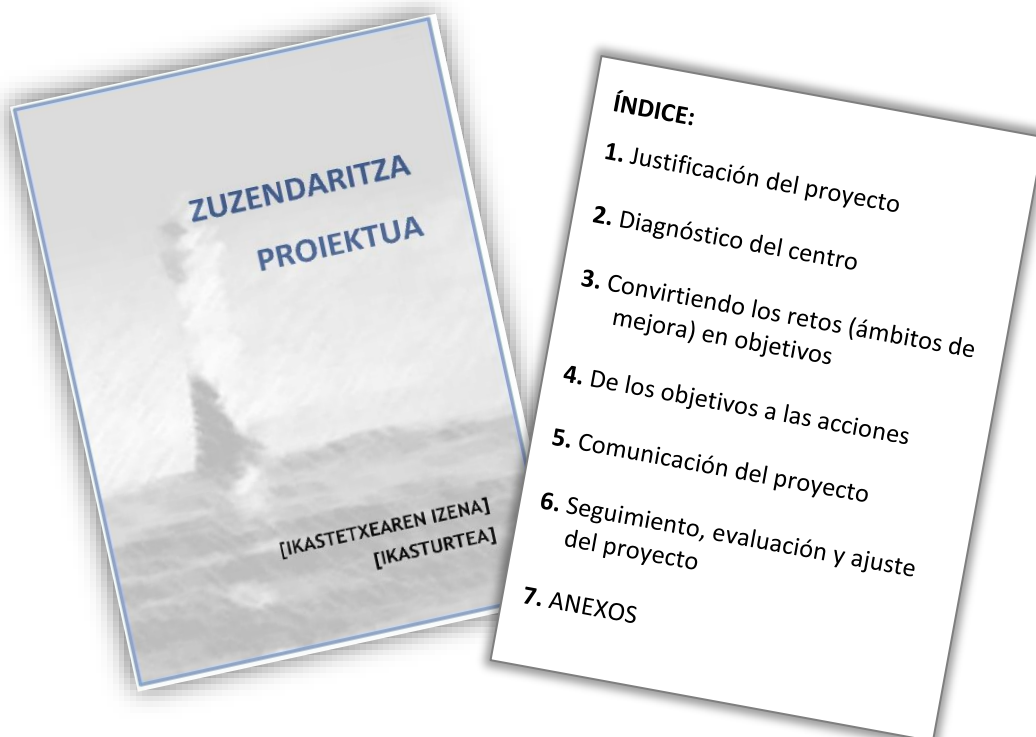
2. ¿CÓMO DEBE SER EL PROYECTO DE DIRECCIÓN?

- 1] **Dinámico, ágil y preciso.** Debe ser un documento sencillo de modificar y adaptar a la realidad en cualquier momento, preciso, claro y breve, así como una referencia de trabajo.
- 2] **De toda la comunidad educativa.** Debe recoger las opiniones, expectativas, necesidades, sueños... de toda la comunidad educativa.
- 3] **Adaptado a la realidad del momento.** Debe poder revisarse y adecuarse a los cambios de una realidad en constante evolución.
- 4] **Coherente con los documentos estratégicos del centro.** Debe recoger las directrices de todos los documentos estratégicos que definen la misión y orientación del centro.
- 5] **Eficaz y orientado a la mejora continua.**



2. Apartados del Proyecto de Dirección

El Proyecto de Dirección partirá del contexto del centro, es decir, debe basarse en la identificación de las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa y en la determinación de las prioridades a seguir para mejorar esta realidad... Tras el diagnóstico, se definirán los objetivos y las acciones, así como la estrategia de **comunicación** del proyecto. Finalmente, se realizará el seguimiento, evaluación y ajuste del proyecto.



1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Aspectos que desarrollaremos en este apartado:

- 1.1. Justificación del proyecto, presentación, e identificación del equipo directivo.** Valores que se quieren fomentar y estilo de liderazgo.
- 1.2. Prioridades del proyecto de dirección.** El proyecto de dirección establecerá las prioridades del centro en base al marco competencial de la función directiva.
[ANEXO 2. Marco competencial de la función directiva]
- 1.3. Descripción del proceso.** Descripción del proceso de elaboración del Proyecto de Dirección: Fase 1, Fase 2, Fase 3.

2. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO

2.1. Marco de partida: análisis del contexto

2.1.1 Análisis interno: recogerá y analizará las necesidades, expectativas, opiniones... de los miembros de la comunidad del centro.

Instrucciones para cumplimentar el cuadro del análisis interno.

Para la realización del análisis interno, se tendrán en cuenta las necesidades y expectativas, opiniones y sueños de los miembros de la comunidad educativa (alumnado, profesorado, familias, resto del personal). Para lo que pueden utilizarse estas herramientas:

- Autoevaluación, basada en competencias, del equipo directivo. **[ANEXO 3 Autoevaluación competencial].**
- Valoración de los documentos/planes/proyectos del centro. **[ANEXO 4. Propuesta de indicadores para la recogida de información del centro].**
- Resultados del centro: derivados de evaluaciones internas y externas (académicas y no académicas). **[ANEXO 5. Modelo de análisis de los resultados escolares].**
- Opiniones de la comunidad educativa. **[ANEXO 6. Opiniones de la comunidad educativa].**
- Propuestas de mejora derivadas de la valoración del Proyecto de Dirección de años anteriores.
- Gestión de recursos (horas, materiales, reparto de responsabilidades, dinero, recursos tecnológicos, dotación de aulas).

Tras el análisis interno, identificaremos los **PUNTOS FUERTES** (factores internos positivos del centro) y las **DEBILIDADES** (aspectos a mejorar del centro).



| CUADRO DE ANÁLISIS INTERNO | | |
|--|--|--|
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA. VARIABLES PROPUESTAS | DATOS E INFORMACIÓN RELEVANTE | FORTALEZAS Y DEBILIDADES DERIVADAS DEL ANALISIS INTERNO |
| El proceso de aprendizaje-enseñanza del alumnado | Ejemplo: no se realiza un análisis sistemático de los resultados escolares del periodo anterior. | FORTALEZAS: no existen. DEBILIDADES: falta un procedimiento para analizar los resultados. |
| Necesidades y expectativas de las familias y del alumnado | Ejemplo: la encuesta de satisfacción refleja una necesidad de actividades para después del mediodía. | FORTALEZAS: se recogen las opiniones de las familias y del alumnado y se les da una respuesta. DEBILIDADES: ausencia de planes de acción después de la hora de comer. |
| Valoración de la gestión de los recursos: horas, materiales, reparto de responsabilidades... | ... | ... |
| ... | ... | ... |

ver plantilla 2

2.1.2 Análisis externo: se realizará un análisis de los factores externos.

Instrucciones para cumplimentar el cuadro del análisis externo.

Se puede analizar información sobre los siguientes factores externos que influyen en el centro: evolución de la población, migración, contexto socioeconómico y sociolingüístico del municipio, directrices vigentes del Departamento de Educación, recursos, líneas de trabajo y/o orientaciones derivadas de los servicios de apoyo, legislación, normativa, ofertas externas (innovación, metodología, digitalización), opinión y propuestas de agentes externos acerca del centro (departamentos del Ayuntamiento, Diputación, grupos activos en el municipio/barrio, Educación, otros centros educativos...).

Una vez realizado el análisis externo, se identificarán las **AMENAZAS** (factores externos que generan dificultad para alcanzar los objetivos y retos del centro) y las **OPORTUNIDADES** (oportunidades para alcanzar los objetivos y retos del centro).



| CUADRO DEL ANÁLISIS EXTERNO | | |
|--|---|---|
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERIOR. VARIABLES | DATOS E INFORMACIÓN RELEVANTE | AMENAZAS y OPORTUNIDADES |
| Evolución de la población, migración... | Ejemplo: la inmigración en nuestro municipio es del 20% | OPORTUNIDADES: interculturalidad en el centro..., AMENAZAS: el plan de acogida de nuestro centro no está adaptado al nuevo contexto. |
| Relaciones con otros centros del entorno | Ejemplo: Todos los centros del municipio participamos en Herri Hezitzailea. | OPORTUNIDADES: en coordinación con el ayuntamiento, todos los centros educativos participamos en la organización de actividades extraescolares de ámbito local. AMENAZAS: las acciones que se ofertan desde Herri Hezitzailea están dirigidas exclusivamente a un tipo de familia. |
| ... | ... | ... |

ver plantilla 3

2.2. Puntos fuertes y áreas de mejora.

Se identificarán los **PUNTOS FUERTES** y las **ÁREAS DE MEJORA** en función de los procedimientos seleccionados por el centro: análisis interno y externo, autoevaluación, deseos del equipo directivo, encuestas de satisfacción...

Y se reflejarán en un cuadro, teniendo en cuenta todas las variables:



| PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA | |
|--|---|
| PUNTOS FUERTES [identificados en los análisis interno y externo] | ÁREAS DE MEJORA [identificados en los análisis interno y externo] |
| <ul style="list-style-type: none"> • Interculturalidad del centro: • En coordinación con el ayuntamiento, todos los centros educativos participamos en la organización de las actividades extraescolares de ámbito local. • Recogemos las opiniones de familias y alumnado, y les damos respuesta. • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Renovación y mejora del plan de acogida. • Poner en marcha procedimientos para que las acciones que se ofrecen en Herri Hezitzailea lleguen a todos los tipos de familias. • Definir y difundir el procedimiento para analizar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. • Elaboración y difusión de un plan de actividades para después de la comida. • ... |

3. CONVIRTIENDO LOS RETOS (ÁMBITOS DE MEJORA) EN OBJETIVOS

ver plantilla 4

Los ámbitos de mejora definidos en la tabla anterior (2.2.) y las líneas estratégicas establecidas por el Departamento de Educación (Resoluciones de comienzo de curso de la Viceconsejería) se convertirán en objetivos.

A continuación, se relacionarán los objetivos con el marco competencial de la función directiva que se describe en el Anexo 2 (puede ocurrir que un objetivo contribuya a más de una competencia).

Los objetivos deben ser claros y deben servir para orientar la acción. Los objetivos deberían recoger la respuesta a las preguntas de qué, cómo y para qué.

Además, se recomienda seguir las características SMART:

| | |
|-------------------------------|---|
| S _{PECIFIC} | PRECISO. Debe describir lo que se pretende con el mayor detalle posible. |
| M _{EASURABLE} | MEDIBLE. Debe definirse un objetivo medible. |
| A _{CHIEVABLE} | FACTIBLE. Debe ser factible, sin imposibles. |
| R _{ELEVANT} | SIGNIFICATIVO. Su consecución debe suponer un avance para la organización. |
| T _{IME BASED} | LIMITADO EN EL TIEMPO. Debe tener un inicio y un final definidos. |
| (S) _{OICIAL} | SOCIAL. Con perspectiva de comunidad educativa. |



| DE LOS RETOS A LOS OBJETIVOS | | |
|--|--|--|
| CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS | COMPETENCIA RELACIONADA | DEFINIR EL OBJETIVO |
| Área de mejora 1: Renovación y mejora del plan de acogida. | C-2: Organización para la transformación C-7: Convivencia positiva | Acordar, redactar y desarrollar procedimientos para que todas las familias se sientan presentes en nuestro centro, creando espacios y momentos que faciliten la participación de los miembros de la comunidad escolar. |
| Área de mejora 2: Poner en marcha procedimientos para que las acciones que se ofrecen en Herri Hezitzailea lleguen a todos los tipos de familias. | C-5: Éxito de todo el alumnado C-8: Una comunidad de aprendizaje conjunto C-10: Relaciones externas. | Realizar propuestas para renovar el plan de acción de Herri Hezitzailea, con el fin de lograr una mayor cohesión social, participando activamente en el Grupo Motor. |
| Línea del Departamento de Educación: Implantación del nuevo currículo | C-3: Liderazgo pedagógico | Como resultado de la formación y reflexión del profesorado, renovar el Proyecto Curricular de Centro para dar una respuesta adecuada al alumnado. |
| ... | ... | ... |

ver plantilla 5

Finalmente, todos los objetivos se ordenarán en función de las necesidades y posibilidades del centro (priorización).



PRIORIZAR OBJETIVOS

Objetivo 1: Como resultado de la formación y reflexión del profesorado, renovar el Proyecto Curricular de Centro para dar una respuesta adecuada al alumnado.

Objetivo 2: Acordar, redactar y desarrollar procedimientos para que todas las familias se sientan presentes en nuestro centro, creando espacios y momentos que faciliten la participación de los miembros de la comunidad escolar.

Objetivo 3: Partiendo del diagnóstico de situación, elaborar y desplegar el plan de digitalización del centro para mejorar la competencia digital de los miembros de la comunidad escolar

Objetivo 4: Realizar propuestas para renovar el plan de acción de Herri Hezitzailea, con el fin de lograr una mayor cohesión social, participando activamente en el Grupo Motor.

Objetivo 5: ...

Objetivo 6: ...

4. DE LOS OBJETIVOS A LAS ACCIONES

Una vez definidos y priorizados los objetivos, pasamos a la planificación de las acciones y a la definición de sus INDICADORES DE SEGUIMIENTO, es decir, los indicadores que permitan hacer un seguimiento de la ejecución del proceso. Los indicadores de seguimiento se conectan con las acciones.

Posteriormente, las acciones se temporalizarán en el periodo de mandato.



| DE LOS OBJETIVOS A LAS ACCIONES | | | | | | |
|---|--|---|-----------------|-------|-------|-------|
| OBJETIVOS PRIORIZADOS | ACCIÓN | INDICADORES DE SEGUIMIENTO | TEMPORALIZACIÓN | | | |
| | | | 23-24 | 24-25 | 25-26 | 26-27 |
| Objetivo 1: Como resultado de la formación y reflexión del profesorado, renovar el Proyecto Curricular de Centro para dar una respuesta adecuada al alumnado. | ACC1.1. Planificar un proceso de cuatro años ACC1.2. Identificación de tareas y creación de grupos de trabajo ACC1.3. Diseñar y ejecutar el plan de formación ACC1.4... | <ul style="list-style-type: none"> Se ha diseñado la planificación y se ha recogido en el PAC. En el acta de la Comisión Pedagógica se especifican los miembros y tareas de cada grupo de trabajo. Se han recogido las valoraciones de la formación realizada por el profesorado, positivas en un X%. El 80% del profesorado ha participado en formaciones. | ● ● | | | |
| Objetivo 2: Acordar, redactar y desarrollar procedimientos para que todas las familias se sientan presentes en nuestro centro, creando espacios y momentos que faciliten la participación de los miembros de la comunidad escolar. | ACC2.1. ACC2.2. | | | | | |
| Objetivo 3: Partiendo del diagnóstico de situación, elaborar y desplegar el plan de digitalización del centro para mejorar la competencia digital de los miembros de la comunidad escolar | | | | | | |
| Objetivo 4: Realizar propuestas para renovar el plan de acción de Herri Hezitzailea, con el fin de lograr una mayor cohesión social, participando activamente en el Grupo Motor. | | | | | | |

Objetivo 5: ...

ver plantilla 6

5. COMUNICACIÓN DEL PROYECTO

Se debe dar a conocer el proceso de comunicación que se va a seguir para el despliegue del Proyecto de Dirección. En el proceso de comunicación se especificará: QUIÉN, PARA QUIÉN, CÓMO y DÓNDE se va a realizar la comunicación y CUÁNDO.



| PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN | | | | |
|---|--|--|--|--|
| QUIÉN | | | | |
| PARA QUIÉN | | | | |
| CÓMO Y DÓNDE | | | | |
| CUÁNDO | | | | |

ver plantilla 7

6. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTE DEL PROYECTO

Deben definirse INDICADORES medibles, con el fin de conocer el grado de consecución de los objetivos.

Nos posibilitarán saber si mediante las acciones desarrolladas se ha cumplido, o no, el objetivo del Proyecto de Dirección.

En el diseño de los INDICADORES se pueden tener en cuenta las características SMARTS (preciso, medible, factible, significativo, limitado en el tiempo y social)

Por último, utilizaremos una herramienta que nos facilita la toma de decisiones: **EL CUADRO DE MANDO**. El Cuadro de Mando recoge un conjunto coherente de indicadores para cada uno de los años del Proyecto de Dirección. Recoge, de forma muy visual e intuitiva, información decisiva sobre objetivos, procesos y resultados.



| | Competencia relacionada | Objetivos | INDICADORES DE LOGRO (SMARTS) | TEMPORALIZACIÓN | | | |
|-----|---|--|---|-----------------|-------|-------|-------|
| | | | | 23-24 | 24-25 | 25-26 | 26-27 |
| O.1 | C.2. Organización para la transformación C.7. Convivencia positiva | Como resultado de la formación y reflexión del profesorado, renovar el Proyecto Curricular de Centro para dar una respuesta adecuada al alumnado. | El Proyecto Curricular ha sido renovado incluyendo todos los elementos de la nueva normativa (competencias clave. Competencias Específicas, Conocimientos Básicos,...) | ● | ● | | |
| | | | En el proceso de observación realizado en todas las aulas del centro se ha confirmado la utilización de metodologías activas | ● | ● | ● | ● |
| O.2 | | | | | | | |
| O.3 | | | | | | | |
| O.4 | C.5. Éxito de todo el alumnado C.7. Convivencia positiva C.8. Una comunidad de aprendizaje conjunto | Realizar propuestas para renovar el plan de acción de Herri Hezitzailea, con el fin de lograr una mayor cohesión social, participando activamente en el Grupo Motor. | Cada curso aumenta la participación del alumnado y las familias de nuestro centro en las actividades organizadas en el plan de acción Herri Hezitzailea (participación mínima del 25%, incremento del 10% cada curso) | ● | ● | ● | ● |
| | | | Nuestra encuesta de satisfacción refleja una participación del 60% en las actividades organizadas con el alumnado y las familias, participación que aumenta cada dos años. Nivel de satisfacción > 7,5 | ● | | ● | |

ver plantilla 8

ANEXOS

ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS FORMALES DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN Y CRITERIOS PARA SU VALORACIÓN

1. Características formales del proyecto.

Extensión máxima del proyecto: 25 páginas (sin incluir portada, índice y referencias normativas y bibliográficas) DIN-A4, a una sola cara, Arial 11 sin comprimir, interlineado igual o superior a 1,5.
El incumplimiento de estas condiciones supondrá una penalización de 10 puntos sobre la valoración final obtenida en esta fase. El Proyecto de Dirección no se valora de la página 26 en adelante.

2. Presentación oral del proyecto ante la Comisión de Selección [10 puntos]

Los candidatos expondrán el Proyecto de Dirección ante la Comisión de Selección en una sesión convocada al efecto (30 minutos de defensa y 15 minutos para preguntas y respuestas). Se valorará con un total de 10 puntos la calidad y originalidad del contenido expuesto, así como la fluidez y agilidad en la exposición.

3. Puntuación y contenido del proyecto [hasta 60 puntos]

| | |
|---|---|
| 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO [10 puntos] | 1.1. Justificación y presentación del proyecto, e identificación del equipo directivo. Valores que se quieren fomentar y estilo de liderazgo [1 punto]. |
| | 1.2. Prioridades que se establecerán en el Proyecto de Dirección en base al marco competencial de la función directiva [7 puntos] <u>Ideas clave del marco competencial</u> Reforzar la cultura de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, desarrollar, supervisar y evaluar la planificación estratégica teniendo en cuenta la cultura del centro escolar y su entorno. • Pasos para la implantación de una organización transformadora. • Liderazgo pedagógico: canalizar la calidad y la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. • Fomentar el liderazgo compartido. • Desarrollar el liderazgo educativo para la inclusión, equidad y justicia social, con el fin de garantizar el éxito de todo el alumnado. • Actuación ejemplar conforme a principios éticos. • Liderar el centro escolar desde la convivencia positiva. • Impulso de la innovación, para promover la cultura del desarrollo personal, social y profesional de los miembros de la comunidad de aprendizaje conjunto. • Impulsar e implementar la participación democrática. • Colaborar con otros centros, con el entorno social y la administración. |
| | 1.3. Descripción del proceso de elaboración del Proyecto de Dirección, y estructura del Proyecto de Dirección. [2 puntos] |
| 2. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO [10 puntos] | 2.1. Análisis interno del centro: autoevaluación basada en el marco competencial de la función directiva. Opinión de los miembros de la comunidad educativa del centro. Análisis del resto de documentos/planes/proyectos. Identificación de las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno del centro. [3 puntos] |
| | 2.2. Análisis externo: análisis de factores externos y recogida de opiniones de agentes externos. Identificación de amenazas y oportunidades derivadas del análisis externo del centro. [3 puntos] |
| | 2.3. Identificación de los puntos fuertes del centro y de las propuestas de mejora, tras el análisis tanto interno como externo. [4 puntos] |
| 3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS [10 puntos] | 3.1. Vincular las propuestas de mejora a las líneas estratégicas establecidas por el Departamento de Educación. [2 puntos] |
| | 3.2. Relación entre las propuestas de mejora y el marco competencial de la función directiva. [3 puntos] |
| | 3.3. Objetivos derivados de las propuestas de mejora. Pertinencia y viabilidad de los objetivos propuestos. [3 puntos] |

| | |
|--|---|
| | 3.4. Objetivos prioritarios para el periodo de mandato. [2 puntos] |
|--|---|

| | |
|---|---|
| 4. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LOS OBJETIVOS [10 puntos] | 4.1. Planificación de las acciones concretas de cada objetivo. [5 puntos] |
| | 4.2. Definición de indicadores de seguimiento. [4 puntos] |
| | 4.3. Temporalización de las líneas de acción. [1 punto] |
| 5. COMUNICACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN [5 puntos] | 5.1. Diseño del proceso de comunicación para la difusión del Proyecto de Dirección: Quién, Para Quién, Cómo, Dónde y Cuándo se va a realizar la comunicación. [5 puntos] |
| 6. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTE DEL PROYECTO [15 puntos] | 6.1. Definición de indicadores que informan sobre la consecución de objetivos. [5 puntos] |
| | 6.2. Cuadro de mando para el periodo de dirección. Determinación de indicadores de logro de objetivos a partir del marco competencial de la función directiva, y temporalización para los años de dirección. [10 puntos] |

ANEXO 2.
MARCO COMPETENCIAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

| Competencias de los miembros del equipo directivo | Directrices |
|---|---|
| <p>1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Dirigir, desarrollar, supervisar y evaluar la planificación estratégica teniendo en cuenta la cultura del centro escolar y su entorno.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar ámbitos de mejora y definir objetivos estratégicos teniendo en cuenta la cultura y el contexto del centro. 2. Definir, desarrollar, evaluar y adecuar las líneas estratégicas y los objetivos con la participación de la comunidad. 3. Recoger y analizar de forma sistemática las necesidades y opiniones de la comunidad educativa y del resto de agentes, e integrarlas en la estrategia. 4. Desplegar, comunicar, revisar y actualizar sistemáticamente la estrategia. |
| <p>2. ORGANIZACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN Definir e implantar una organización para la transformación basándonos en los principios de la inclusión.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar el modelo de organización del centro escolar desde la inclusión. 2. Establecer una estructura con flexibilidad de adaptación a nuevos escenarios y necesidades. 3. Promover estructuras organizativas que distribuyan responsabilidades y favorezcan el trabajo en equipo, e implantarlas y dotarlas de medios, buscando la eficacia. 4. Definir los criterios para la organización y asignación de los recursos en función de la oferta educativa y de la planificación del centro, para así dar una mejor respuesta educativa al alumnado. 5. Plasmar en documentos estratégicos las decisiones adoptadas. 6. Gestionar, evaluar y adecuar los objetivos definidos con una mirada a medio-largo plazo teniendo en cuenta lo planificado. |
| <p>3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO Orientar la evaluación y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje teniendo en cuenta los objetivos definidos.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar la planificación, difusión, evaluación y adaptación de los procesos de aprendizaje. 2. Disponer de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación del desarrollo de las competencias teniendo en cuenta el perfil de salida del alumnado. 3. Integrar en los procesos de aprendizaje los ejes curriculares, tales como los aprendizajes competenciales, la perspectiva de género, la calidad de la educación en las lenguas, la comunicación, el bienestar emocional, la ciudadanía democrática y conciencia social, digitalización, sostenibilidad... 4. Utilizar sistemas de medición de aprendizajes y resultados del alumnado para detectar éxitos y aspectos de mejora. 5. Asegurar la existencia de colaboración, trabajo en equipo, reflexión sobre las prácticas y espacios y mecanismos adecuados de trabajo. 6. Aprovechar lo que sucede en el aula y en el resto de espacios educativos (entorno cercano) para el éxito del alumnado. |
| <p>4. LIDERAZGO COMPARTIDO Fomentar la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas del centro.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar el liderazgo desarrollando la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas (profesorado, resto de educadores y educadoras). 2. Conocer a las personas, repartir responsabilidades en función de sus capacidades y aficiones. 3. Posibilitar relaciones de confianza en la comunidad. 4. Garantizar la transmisión del conocimiento (entre el profesorado, entre proyectos, entre los equipos directivos salientes y entrantes...). 5. Asegurar la creación y mantenimiento de estructuras que permitan el liderazgo compartido. |
| <p>5. ÉXITO DE TODO EL ALUMNADO Desarrollar un liderazgo educativo que sirva para la inclusión, equidad y justicia social, fomentando condiciones que garanticen el éxito de todo el alumnado.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover las medidas necesarias para garantizar que cada alumno/alumna tenga la respuesta educativa más adecuada a sus más altas expectativas. 2. Gestionar los ámbitos curriculares de acuerdo con los principios de la escuela inclusiva. 3. Desarrollar, evaluar sistemáticamente y documentar los procesos de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con los principios de la inclusión: el proyecto curricular, las programaciones didácticas, el plan de acción tutorial, el plan de atención a la diversidad, el plan de convivencia... 4. Garantizar que la evaluación del alumnado se realiza desde una perspectiva inclusiva para lograr el éxito de cada uno. 5. Evaluar el centro escolar de acuerdo con el principio de inclusividad. 6. Supervisar la actualización de las dinámicas y procesos de inclusión del alumnado (procesos de orientación, tutoría). |
| <p>6. PRINCIPIOS ÉTICOS Actuación ejemplar conforme a principios éticos.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el bienestar de toda la comunidad educativa, teniendo en cuenta unas normas éticas que promuevan el éxito de todo el alumnado. 2. Actuar con ejemplaridad. Transparencia en la toma de decisiones y actuación basada en el respeto hacia los demás. 3. Invertir en relaciones, asumir riesgos y reflexionar. |

| | |
|--|--|
| <p>7. CONVIVENCIA POSITIVA Liderar el centro escolar sobre la base de la convivencia positiva.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos de convivencia (coeducación, perspectiva de género) desde una perspectiva sistémico-ecológica, y reflejarlos en documentos estratégicos. 2. Hacer un seguimiento de las estructuras y planes de convivencia del centro para lograr un clima y una cultura de convivencia basada en relaciones positivas. 3. Crear un clima escolar basado en el sentimiento de pertenencia, el respeto, la cooperación y la comunicación permanente. 4. Abordar los conflictos desde una perspectiva constructiva y priorizar la prevención, para, así, construir vías de mediación, conciliación y reparación, de acuerdo con la normativa vigente. |
| <p>8. UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE CONJUNTO Impulsar la innovación, para promover la cultura del desarrollo personal, social y profesional de los miembros de la comunidad de aprendizaje conjunto.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar un plan de formación relacionado con los objetivos de aprendizaje, con el fin de mejorar la actividad del centro y el desarrollo de las personas. 2. Favorecer la implicación, el compromiso y el sentimiento de pertenencia de las personas, e identificar y aprovechar el talento de cada una de ellas. 3. Impulsar una reflexión continua sobre la innovación y la investigación pedagógica, e pasar a su implementación, si se valora que suponen mejoras. 4. Impulsar la comunidad profesional del aprendizaje y fomentar el acompañamiento del profesorado. 5. Orientar e impulsar la participación del equipo docente en los procesos de planificación y desarrollo curricular. 6. Fomentar la práctica docente en el aprendizaje colaborativo. 7. Reforzar la formación de las familias, con el objetivo de acercarlas al centro escolar. |
| <p>9. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA Impulsar e implementar la participación democrática.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilitar que el alumnado sea protagonista de su propio proceso de aprendizaje. 2. Fomentar la participación del profesorado en las estructuras de los centros escolares, para que se sientan parte del proyecto educativo. 3. Fomentar la participación e implicación de las familias en el centro. 4. Fomentar la participación e implicación del resto del personal no docente en la estructura organizativa del centro. 5. Promover relaciones de colaboración con las instituciones y entidades que intervienen y/o influyen sobre el alumnado, para conseguir una mejor respuesta educativa para el alumnado. 6. Garantizar la eficacia de los canales de comunicación del centro. Elaboración y seguimiento del plan de comunicación interna y externa, y adecuarlo a las necesidades. 7. Facilitar redes familiares para atender a familias en situación de exclusión social. |
| <p>10. RELACIONES EXTERNAS Colaborar con otros centros, con el entorno social y la administración.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con otros centros, participar en redes para elaborar propuestas innovadoras desde el punto de vista barrio/pueblo/ciudad, para compartir experiencias, para reflexionar conjuntamente y para enriquecerse mutuamente. 2. Coordinarse y mantener relaciones estables con los centros del itinerario del alumnado. Definir planes de transición. 3. Compartir conocimiento y colaborar con organizaciones, asociaciones, agentes sociales, personas... del entorno social 4. Colaborar con los diferentes departamentos de la Administración, con servicios de apoyo... |

ANEXO 3. AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAL

C1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Dirigir, desarrollar, supervisar y evaluar la planificación estratégica teniendo en cuenta la cultura del centro escolar y su entorno.

- C1.1. ¿La comunidad participa en la definición de las líneas estratégicas y objetivos del centro: Proyecto Educativo de Centro, Proyecto de Dirección, Plan Estratégico, PAC...?
- C1.2. ¿En la definición de los objetivos estratégicos se tiene en cuenta la cultura y el contexto del centro?
- C1.3. ¿Se recogen y analizan de forma sistemática las necesidades y opiniones de la comunidad educativa y del resto de agentes, y se integran en la estrategia?
- C1.4. ¿Se difunde, comunica, revisa y actualiza la estrategia definida?

C2. ORGANIZACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN. Definir e implantar una organización para la transformación basándonos en los principios de la inclusión.

- C2.1. ¿Está consolidado el modelo de organización del centro escolar (desde la inclusión)?
- C2.2. ¿El centro dispone de suficiente flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios y/o necesidades?
- C2.3. ¿Están claros los criterios de organización y asignación de recursos para dar la mejor respuesta educativa al alumnado?
- C2.4. Espacios y mecanismos adecuados para la colaboración, el trabajo en equipo y la reflexión sobre las prácticas.

C3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO. Orientar la evaluación y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje teniendo en cuenta los objetivos definidos.

- C3.1. ¿Existen mecanismos de planificación, difusión, evaluación y adaptación continua de los procesos de aprendizaje del alumnado?
- C3.2. ¿Disponemos de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación del desarrollo de las competencias teniendo en cuenta el perfil de salida del alumnado?
- C3.3. ¿Se apoya al profesorado en la mejora de los procesos pedagógicos?
- C3.4. ¿Se integran los ejes curriculares en los procesos de aprendizaje? (igualdad, sostenibilidad...)

C4. LIDERAZGO COMPARTIDO. Fomentar la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas del centro.

- C4.1. ¿Existen mecanismos para desarrollar la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas (profesorado, resto de educadores y educadoras)?
- C4.2. ¿Están establecidas las formas de conocer a las personas y distribuir las responsabilidades en función de sus capacidades, aficiones, talento?
- C4.3. ¿Están establecidas de manera que se creen relaciones de confianza entre la comunidad y se empodere al profesorado?
- C4.4. ¿Están definidos los métodos de transmisión del conocimiento y de aprendizaje mutuo? (entre el profesorado, entre proyectos, entre los equipos directivos salientes y entrantes...).

C5. ÉXITO DE TODO EL ALUMNADO. Desarrollar un liderazgo educativo que sirva para la inclusión, equidad y justicia social, fomentando condiciones que garanticen el éxito de todo el alumnado.

- C5.1. ¿Se han definido las medidas necesarias para dar a cada alumno/alumna la respuesta educativa que más se adecúa a sus altas expectativas?
- C5.2. ¿Los procesos de enseñanza-aprendizaje (de acuerdo con los principios de inclusión) se evalúan y se reflejan documentalmente? (proyecto curricular, programaciones didácticas, plan de acción tutorial, plan de atención a la diversidad, plan de convivencia...)
- C5.3. ¿Se actualizan y supervisan las dinámicas y procesos para la inclusión del alumnado?
- C5.4. ¿Se garantiza que en los procesos de evaluación del centro se tiene en cuenta la inclusión?

C6. PRINCIPIOS ÉTICOS. Actuación ejemplar conforme a principios éticos.

- C6.1. ¿Se busca, en el centro escolar, el bienestar de toda la comunidad educativa?
- C6.2. ¿Se actúa con ejemplaridad y con transparencia en la toma de decisiones?
- C6.3. ¿Se invierte en las relaciones y el día a día se basa en el respeto a los demás?
- C6.4. ¿Está definido el código ético del centro?

C7. CONVIVENCIA POSITIVA. Liderar el centro escolar sobre la base de la convivencia positiva.

- C7.1.** ¿Se han definido los objetivos de convivencia del centro escolar? ¿Están reflejados en documentos estratégicos?
- C7.2.** ¿Se han definido las maneras de lograr un clima y una cultura de convivencia basada en relaciones positivas?
- C7.3.** ¿Se han establecido los cauces necesarios para conseguir un clima escolar basado en el sentimiento de pertenencia, el respeto, la cooperación y la comunicación permanente?
- C7.4.** ¿En el centro escolar los conflictos se canalizan desde una perspectiva constructiva? (mediación, conciliación y reparación)

C8. UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE CONJUNTO. Impulsar la innovación, para promover la cultura del desarrollo personal, social y profesional de los miembros de la comunidad de aprendizaje conjunto.

- C8.1.** ¿Está definido el plan de formación para la comunidad escolar? ¿Se le han incorporado formas de aprendizaje conjunto?
- C8.2.** ¿Se impulsa en el centro escolar la reflexión continua sobre la innovación y la investigación pedagógica y se implementan algunas prácticas?
- C8.3.** ¿Hay establecidas formas de orientar e impulsar la participación del equipo docente?
- C8.4.** ¿Se promueve la práctica docente en el aprendizaje colaborativo?

C9. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA. Impulsar e implementar la participación democrática.

- C9.1.** ¿Se establecen las vías necesarias para que el alumnado sea protagonista de su propio proceso de aprendizaje?
- C9.2.** ¿Se promueve la participación de los miembros de la comunidad escolar en las estructuras de los centros?
- C9.3.** ¿Son efectivos los canales de comunicación del centro? ¿Está definido el plan de comunicación?
- C9.4.** ¿Están establecidos los medios de apoyo a las familias que pueden encontrarse en situación de vulnerabilidad?

C10. RELACIONES EXTERNAS. Colaborar con otros centros, con el entorno social y la administración.

- C10.1.** ¿Existe colaboración con otros centros escolares, redes, asociaciones de barrio/pueblo/ciudad, agentes sociales?
- C10.2.** ¿Nos coordinamos y mantenemos relaciones fluidas con los centros que se encuentran en el itinerario que sigue nuestro alumnado? (Plan de transición definido).
- C10.3.** ¿Comparte el centro escolar conocimientos y colabora con organizaciones, asociaciones, agentes sociales, personas, etc. del entorno social?
- C10.4.** ¿Hay colaboración entre la administración y el centro?

ANEXO 4.

PROPUESTA DE INDICADORES PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DEL CENTRO

PROYECTOS, PLANES Y FORMACIÓN

| |
|---|
| Los proyectos, planes y acciones formativas que desarrollamos en el centro están vinculados a los planes de mejora. |
| El profesorado participa en las actividades formativas. |
| El centro dispone de un itinerario intensivo sobre la planificación formativa. |
| En la planificación horaria se contemplan momentos de formación conjunta. |
| La dirección impulsa y facilita los proyectos y planes de formación. |
| La formación tiene su reflejo en la metodología. |
| Las acciones descritas en los Planes de Mejora se reflejan en los Planes Anuales. |
| Se conocen bien los objetivos planteados en los documentos del centro. |
| Estado de los documentos del centro: no existe/está actualizado/está difundido... <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Educativo de Centro (PEC) • Plan Estratégico (Eraldatzen, Kalitatea Hezkuntzan...) • Proyecto de Dirección (propuestas de mejora procedentes del anterior mandato - informe final de inspección-) • Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF) • Proyecto Curricular de Centro (PCC) • Programaciones didácticas • Plan de Tutoría/Orientación • Plan de Atención a la Diversidad <ul style="list-style-type: none"> – Plan de Interculturalidad – Plan de Refuerzo Lingüístico – Plan de Refuerzo Educativo • Proyecto Lingüístico de Centro <ul style="list-style-type: none"> – Normalización lingüística – Tratamiento Integrado de las Lenguas – Experiencias plurilingües. Plan de Convivencia • Coeducación y Plan contra la violencia de género • Plan Anual de Centro • Memoria Anual del Centro <ul style="list-style-type: none"> – Plan de comunicación – Comunicación externa • Comunicación interna • Plan de Acogida • Plan de Lectura • Plan de Formación • Plan de Digitalización |

METODOLOGÍAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS.

| |
|--|
| Con las metodologías utilizadas cumplimos los objetivos del ciclo o de la etapa. |
| Desarrollamos metodologías innovadoras. |
| En el centro educativo tenemos consensuadas las líneas metodológicas. |
| Utilizamos las nuevas tecnologías como recurso didáctico. |
| Desarrollamos competencias. |
| Trabajamos los valores. |

RESPUESTA A LA DIVERSIDAD.

| |
|--|
| Los criterios de agrupamiento del alumnado tienen en cuenta la respuesta a la diversidad. |
| Se hace un seguimiento del alumnado con bajo rendimiento y de los repetidores, y se les da una respuesta educativa: medidas de apoyo y refuerzo. |
| Concebimos la diversidad como una cualidad enriquecedora. |
| Contamos con procedimientos e instrumentos para favorecer la escolarización del alumnado inmigrante. |
| Sobre la base de la IDU/DUA, se ofrece al alumnado la posibilidad de que cada uno trabaje en la medida de sus posibilidades. |
| Nos implicamos todos los profesores. |
| Existe una buena coordinación entre todos los profesionales. |

SEGUIMIENTO, ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA, ORIENTACIÓN Y TUTORIZACIÓN DEL ALUMNADO.

| |
|---|
| Atendemos individualmente al alumnado. |
| La recogida de información del alumnado se realiza de manera sistematizada, buscando la detección precoz de los problemas y su solución temprana. |
| Mantenemos una relación estrecha y sistemática con las familias. |
| Ejecutamos el plan tutorial en estrecha colaboración con el profesorado consultor u orientador. |
| Hacemos un seguimiento exhaustivo y sistematizado del alumnado. |

EVALUACIÓN DEL ALUMNADO.

| |
|---|
| Consideramos que los procesos de evaluación son importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. |
| Uno de los objetivos más importantes de los procesos de evaluación es la mejora del rendimiento del alumnado. |
| Los niveles mínimos están claramente fijados y consensuados entre todos. |
| Los niveles mínimos y los criterios de evaluación son comunicados a las familias y al alumnado. |
| Extraemos criterios para la mejora de la práctica docente tanto de las evaluaciones externas como de las realizadas al principio del curso o de la etapa. |
| El alumnado es parte activa de su proceso y de su evaluación. |

GESTIÓN DEL TIEMPO.

| |
|---|
| Nuestra gestión del tiempo es adecuada (puntualidad, cumplimiento del horario). |
| Utilizamos tiempo no lectivo para trabajar de forma paralela y lúdica aspectos académicos, culturales y deportivos. |
| Nuestra distribución temporal de las sesiones es adecuada. |

MODELOS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN.

| |
|---|
| En nuestro centro escolar las responsabilidades se reparten entre todos. |
| En la toma de decisiones se tienen en cuenta las opiniones del profesorado. |
| Contamos con un modelo organizativo que facilita el funcionamiento y la coordinación del centro. |
| En nuestro centro se presta atención, apoyo y ayuda al profesorado. |
| Nuestro sistema de gestión de la calidad ayuda al funcionamiento del centro (o plantearíamos la implantación de un sistema de gestión). |

COORDINACIÓN.

| |
|--|
| Nuestra coordinación es adecuada y eficaz. |
| Nuestra coordinación interna abarca todos los ámbitos del centro. |
| Damos la debida importancia a la coordinación externa (con otros centros escolares o con servicios de sanitarios). |
| Planificamos adecuadamente las tareas de coordinación (calendarios, objetivos, medios telemáticos...). |
| Hemos implantado herramientas TIC para mejorar la coordinación. |

LIDERAZGO Y EQUIPO DE DIRECCIÓN.

| |
|---|
| Consideramos imprescindible el liderazgo de la dirección (en general, y particularmente en los procesos de formación e innovación). |
| El equipo directivo es estable, con objetivos concretos y altas expectativas respecto al profesorado y alumnado. |
| La estabilidad del profesorado ayuda a definir nuestro estilo pedagógico. |
| Cuando llegan nuevos profesores garantizamos la continuidad y la cohesión. |

IMPLICACIÓN EN EL CENTRO Y SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

| |
|--|
| Se aprecia la actitud, implicación, diligencia y responsabilidad que tiene el profesorado en el trabajo. |
| Tenemos un fuerte sentimiento de pertenencia al centro. |
| Las familias están implicadas y el alumnado se siente orgulloso de la escuela. |

USO DE LA EVALUACIÓN Y DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DEL PROFESORADO, DEL CENTRO, DE LOS PROGRAMAS Y DE LAS ACTIVIDADES.

| |
|---|
| Contamos con una sólida cultura de evaluación orientada a la mejora de los procesos y resultados. |
| Valoramos positivamente la Evaluación Diagnóstica. |
| Utilizamos los resultados de la evaluación para desarrollar planes de mejora focalizados, incrementar la atención individualizada, trabajar por competencias y para mejorar la coordinación y nuestra práctica docente. |

AMBIENTE GENERAL Y CONVIVENCIA

| |
|--|
| El clima escolar es positivo. |
| El plan de convivencia que tenemos o que estamos diseñando nos ayuda a mejorar el clima escolar. |
| Realizamos acciones concretas para mejorar el clima general. |
| Nuestros protocolos de actuación son claros, eficaces y consensuados. |
| A la hora de dar soluciones a los conflictos nos basamos en medidas educativas. |

IMAGEN. INSTALACIONES. RECURSOS.

| |
|---|
| Consideramos que la imagen del centro es buena: relación con el entorno, organización, instalaciones. |
|---|

FAMILIA, COMUNIDAD Y CAPITAL SOCIAL.

| |
|---|
| Las familias del alumnado se implican en la dinámica del centro. |
| Las relaciones del centro con las instituciones del entorno son adecuadas. |
| En cuanto a la actividad pedagógica que desarrollan las familias dentro del centro educativo, su presencia es alta. |
| En cuanto a la formación que reciben las familias dentro del centro educativo, su presencia es alta. |

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La eficacia escolar en los centros del País Vasco. Informe definitivo (2011-2015) • Caracterización y buenas prácticas de los centros escolares de alto valor añadido • Hacia la excelencia educativa | <p>Diciembre de 2015</p> <p>Fase 1 (año 2012)</p> <p>Febrero de 2016</p> | <p>ISEI-IVEI - EHU/UPV</p> <p>ISEI-IVEI - EHU/UPV</p> <p>ISEI-IVEI</p> |
|--|--|--|

5. 6 MODELO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS ESCOLARES

| ALGUNOS DATOS A TENER EN CUENTA PARA EL ANÁLISIS INTERNO DEL CENTRO | | |
|--|--|--|
| VARIABLES | PROCEDIMIENTOS DE RECOGIDA DE DATOS | EVIDENCIAS QUE SE PUEDEN OBTENER |
| DATOS ADMINISTRATIVOS DEL ALUMNADO | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo de matrícula • Becas • Aplicativo W67 | <ul style="list-style-type: none"> • % de alumnado en edad adecuada • % becarios • % de alumnado en situación vulnerable • % del alumnado NEAE • % de alumnado con NEE • ... |
| ABSENTISMO DEL ALUMNADO | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicativo de absentismo | <ul style="list-style-type: none"> • % de absentismo e histórico |
| ABANDONO ESCOLAR DEL ALUMNADO | <ul style="list-style-type: none"> • Del histórico de la secretaría del centro | |
| RESULTADOS ACADÉMICOS INTERNOS DEL CENTRO | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados escolares [Vía de obtención > Calificaciones y Faltas/Grupos de Trabajo/Listas/Elegir Etapa/Indicar Curso (las 4 cifras del año correspondiente al intervalo septiembre-diciembre del curso)]* | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de alumnado repetidor (por cursos, general e histórico). • Asignaturas no superadas por más de un 20%. |
| EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA/PISA/ACCESO A LA UNIVERSIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluaciones externas. • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de desarrollo competencial. • Comparación con resultados internos. • ... |
| DIAGNÓSTICO DE LA CONVIVENCIA EN EL CENTRO. | <ul style="list-style-type: none"> • Plantillas para el diagnóstico de la convivencia en el centro. • Guía para la elaboración del Plan de Convivencia del Centro. | |
| ... | ... | ... |

ANEXO 6. OPINIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

INSTRUMENTOS PARA RECABAR LAS
OPINIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA
(PROYECTO DE AUTODIAGNÓSTICO SCORE 20,
ERALDATZEN¹)

A. HERRAMIENTA PARA RECABAR LAS OPINIONES DEL PROFESORADO

Código del centro: Etapa:
Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria...

Cargo:
Profesorado de Educación Primaria, Educación Infantil, Educación Secundaria, equipo directivo, personal de comedor, personal de actividades extraescolares, personal de mantenimiento, Familia,....
(DEBERÍA ADAPTARSE PARA EL ALUMNADO)

DESCRIBE TU CENTRO

Fecha:

Nos gustaría que explicases cómo ves tu centro en este momento. Esto es, te pedimos que nos des TU OPINIÓN sobre el centro.

Marca del 1 al 5, con una única X, la casilla correspondiente. Por ejemplo, si la frase fuera: «*Parece que vamos de problema en problema*»: si crees que no es así, marca la casilla 4, la correspondiente a «Nos describe como no muy bien».

| | muy bien | bien | parcialmente | no muy bien | en ningún caso |
|---|----------|------|--------------|-------------|----------------|
| En mi centro hablamos de cosas que nos importan. F. | | | | | |
| en mi centro muchas veces no decimos lo que pensamos. C. | | | | | |
| En mi centro se nos escucha a todos. F. | | | | | |
| En nuestro centro la discrepancia es peligrosa. C. | | | | | |
| Nos resulta difícil afrontar los problemas cotidianos. P. | | | | | |
| Tenemos confianza mutua. F. | | | | | |
| En nuestro centro uno siente que no se le tiene en cuenta P. | | | | | |
| En nuestro centro, cuando nos enfadamos, hacemos la vista gorda. C. | | | | | |
| Parece que vamos de problema en problema. P. | | | | ☒ | |
| Cuando alguien de nosotros está preocupado o nervioso, los demás le cuidan. F. | | | | | |
| En mi centro siempre parece que las cosas van mal. P. | | | | | |
| Entre nosotros somos antipáticos o desagradables. C. | | | | | |
| En este centro, la gente se mete demasiado en el trabajo de los demás. C. | | | | | |
| Cuando las cosas van mal, nos echamos la culpa uno a otro. P. | | | | | |
| Somos eficaces a la hora de encontrar nuevas formas de afrontar situaciones difíciles. F. | | | | | |
| En mi centro hacemos que todas las personas se sientan partícipes. | | | | | |
| Tenemos objetivos comunes y consensuados. | | | | | |
| Conocemos y valoramos las fortalezas de cada uno. | | | | | |
| En mi centro se promueve una actitud proactiva y participativa. | | | | | |
| Se conocen las motivaciones del alumnado y su grado de satisfacción en cada una de las áreas. | | | | | |

¹ Balorazio sistemikoaren proiektua, "Eraldatzen" ikastetxeetan aldaketa objektibatzeko SCORE-15 EVTF ebaluazio-eskalaren egokitzapena.)

Ahora, por favor, cuéntanos algo más de tu centro.

¿Qué palabras describen mejor tu centro educativo?

¿Cuál es el principal problema que observas en su centro?

¿Qué nivel de gravedad le asignarías? Por favor, marca tu respuesta en la línea inferior.

| | | |
|--|--|----------------|
| No hay ningún problema. | | Realmente mal. |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |

¿Cómo os desarrolléis como centro escolar?

| | | |
|--|--|----------|
| Muy bien. | | Muy mal. |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |

Algunos datos sobre ti.

edad (menos de 30, 30-40, 41-50, 51-60, más de 60):

género (hombre, mujer, X):

nivel educativo:

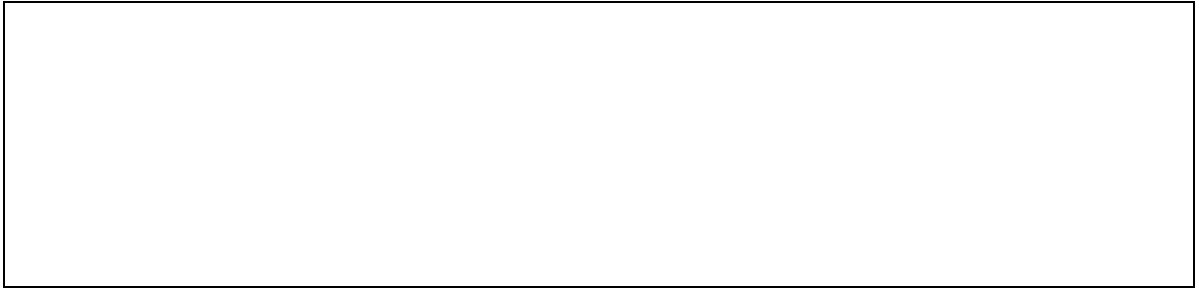
estudios primarios, educación obligatoria, bachillerato, formación profesional, diplomatura, grado, licenciatura, máster, doctorado

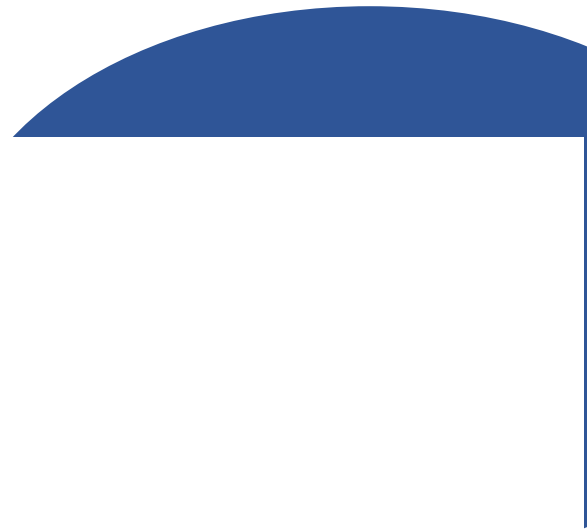
especialización:

ciencias, tecnología, sociolingüística, educación especial, artística, deportiva

ANEXO 6.
OPINIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

B. CUESTIONARIO PARA RECABAR LAS OPINIONES DE LAS FAMILIAS





1. PLANTILLA CARACTERÍSTICAS FORMALES DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

1. Características formales del proyecto.

| | |
|---|-----|
| Extensión máxima del proyecto: 25 páginas (sin incluir portada, índice y referencias normativas y bibliográficas) DIN-A4, a una sola cara, Arial 11 sin comprimir, interlineado igual o superior a 1,5. El incumplimiento de estas condiciones supondrá una penalización de 10 puntos sobre la valoración final obtenida en esta fase. El Proyecto de Dirección no se valora de la página 26 en adelante. | ... |
|---|-----|

2. Presentación oral del proyecto ante la Comisión de Selección [10 puntos]

| | |
|--|-----|
| Los candidatos expondrán el Proyecto de Dirección ante la Comisión de Selección en una sesión convocada al efecto (30 minutos de defensa y 15 minutos para preguntas y respuestas). Se valorará con un total de 10 puntos la calidad y originalidad del contenido expuesto, así como la fluidez y agilidad en la exposición. | ... |
|--|-----|

3. Puntuación y contenido del proyecto [hasta 60 puntos]

| | | |
|--|---|-----|
| 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO [10 puntos] | 1.1. Justificación y presentación del proyecto, e identificación del equipo directivo. Valores que se quieren fomentar y estilo de liderazgo [1 punto]. | ... |
| | 1.2. Prioridades que se establecerán en el Proyecto de Dirección en base al marco competencial de la función directiva [7 puntos] <u>Ideas clave del marco competencial:</u> Reforzar la cultura de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, desarrollar, supervisar y evaluar la planificación estratégica teniendo en cuenta la cultura del centro escolar y su entorno. • Pasos para la implantación de una organización transformadora. • Liderazgo pedagógico: canalizar la calidad y la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. • Fomentar el liderazgo compartido. • Desarrollar el liderazgo educativo para la inclusión, equidad y justicia social, con el fin de garantizar el éxito de todo el alumnado. • Actuación ejemplar conforme a principios éticos. • Liderar el centro escolar desde la convivencia positiva. • Impulso de la innovación, para promover la cultura del desarrollo personal, social y profesional de los miembros de la comunidad de aprendizaje conjunto. • Impulsar e implementar la participación democrática. • Colaborar con otros centros, con el entorno social y la administración. | ... |
| | 1.3. Descripción del proceso de elaboración del Proyecto de Dirección, y estructura del Proyecto de Dirección. [2 puntos] | ... |
| ... | | |
| 2. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO [10 puntos] | 2.1. Análisis interno del centro: autoevaluación basada en el marco competencial de la función directiva. Opinión de los miembros de la comunidad educativa del centro. Análisis del resto de documentos/planes/proyectos. Identificación de las fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno del centro. [3 puntos] | ... |
| | 2.2. Análisis externo: análisis de factores externos y recogida de opiniones de agentes externos. Identificación de amenazas y oportunidades derivadas del análisis externo del centro. [3 puntos] | ... |
| | 2.3. Una vez finalizados los análisis interno y externo, identificación de las fortalezas y de las propuestas de mejora del centro [4 puntos] | ... |
| ... | | |
| 3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS [10 puntos] | 3.1. Vincular las propuestas de mejora a las líneas estratégicas establecidas por el Departamento de Educación. [2 puntos] | ... |
| | 3.2. Relación entre las propuestas de mejora y el marco competencial de la función directiva. [3 puntos] | ... |
| | 3.3. Objetivos derivados de las propuestas de mejora. Pertinencia y viabilidad de los objetivos. [3 puntos] | ... |
| | 3.4. Objetivos prioritarios para el periodo de mandato. [2 puntos] | ... |
| ... | | |
| 4. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LOS OBJETIVOS [10 puntos] | 4.1. Planificación de las acciones concretas de cada objetivo. [5 puntos] | ... |
| | 4.2. Definición de indicadores de seguimiento. [4 puntos] | ... |
| | 4.3. Temporalización de las líneas de acción. [1 punto] | ... |
| ... | | |
| 5. COMUNICACIÓN DEL PROYECTO [5 puntos] | 5.1. Diseño del proceso de comunicación para la difusión del Proyecto de Dirección: Quién, Para Quién, Cómo, Dónde y Cuándo se va a realizar la comunicación. [5 puntos] | ... |
| ... | | |
| 6. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y AJUSTE DEL PROYECTO [15 puntos] | 6.1. Definición de indicadores que informan sobre la consecución de objetivos. [5 puntos] | ... |
| | 6.2. Cuadro de mando para el periodo de dirección. Determinación de indicadores de logro de objetivos a partir del marco competencial de la función directiva, y temporalización de los años de dirección. [10 puntos] | ... |

2. PLANTILLA CUADRO DEL ANÁLISIS EXTERNO

| CUADRO DE ANÁLISIS INTERNO | | |
|---|--------------------------------------|--|
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA. VARIABLES PROPUESTAS | DATOS E INFORMACIÓN RELEVANTE | FORTALEZAS Y DEBILIDADES DERIVADAS DEL ANALISIS INTERNO |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2.1. PLANTILLA AUTOEVALUACIÓN COMPETENCIAL

| | | Valoraciones* | | | | Evidencias |
|--|--|---------------|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| C1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Dirigir, desarrollar, supervisar y evaluar la planificación estratégica teniendo en cuenta la cultura del centro escolar y su entorno. | <p>C1.1. ¿La comunidad participa en la definición de las líneas estratégicas y objetivos del centro: Proyecto Educativo de Centro, Proyecto de Dirección, Plan Estratégico, PAC...?</p> <p>C1.2. ¿En la definición de los objetivos estratégicos se tiene en cuenta la cultura y el contexto del centro?</p> <p>C1.3. ¿Se recogen y analizan de forma sistemática las necesidades y opiniones de la comunidad educativa y del resto de agentes, y se integran en la estrategia?</p> <p>C1.4. ¿Se difunde, comunica, revisa y actualiza la estrategia definida?</p> | | | | | |
| C2. ORGANIZACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN. Definir e implantar una organización para la transformación basándose en los principios de la inclusión. | <p>C2.1. ¿Está consolidado el modelo de organización del centro escolar (desde la inclusión)?</p> <p>C2.2. ¿El centro dispone de suficiente flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios y/o necesidades?</p> <p>C2.3. ¿Están claros los criterios de organización y asignación de recursos para dar la mejor respuesta educativa al alumnado?</p> <p>C2.4. Espacios y mecanismos adecuados para la colaboración, el trabajo en equipo y la reflexión sobre las prácticas.</p> | | | | | |
| C3. LIDERAZGO PEDAGÓGICO. Orientar la evaluación y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje teniendo en cuenta los objetivos determinados. | <p>C3.1. ¿Existen mecanismos de planificación, difusión, evaluación y adaptación continua de los procesos de aprendizaje del alumnado?</p> <p>C3.2. ¿Disponemos de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación del desarrollo de las competencias teniendo en cuenta el perfil de salida del alumnado?</p> <p>C3.3. ¿Se apoya al profesorado en la mejora de los procesos pedagógicos?</p> <p>C3.4. ¿Se integran los ejes curriculares en los procesos de aprendizaje? (igualdad, sostenibilidad...)</p> | | | | | |
| C4. LIDERAZGO COMPARTIDO. Fomentar la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas del centro. | <p>C4.1. ¿Existen mecanismos para desarrollar la implicación y el sentimiento de pertenencia de las personas (profesorado, resto de educadores y educadoras)?</p> <p>C4.2. ¿Están establecidas las formas de conocer a las personas y distribuir las responsabilidades en función de sus capacidades, aficiones, talento?</p> <p>C4.3. ¿Están establecidas de manera que se creen relaciones de confianza entre la comunidad y se empodere al profesorado?</p> <p>C4.4. ¿Están definidos los métodos de transmisión del conocimiento y de aprendizaje mutuo? (entre el profesorado, entre proyectos, entre los equipos directivos salientes y entrantes...).</p> | | | | | |
| C5. ÉXITO DE TODO EL ALUMNADO. Desarrollar un liderazgo educativo que sirva para la inclusión, equidad y justicia social, fomentando condiciones que garanticen el éxito de todo el alumnado. | <p>C5.1. ¿Se han definido las medidas necesarias para dar a cada alumno/alumna la respuesta educativa que más se adecúa a sus altas expectativas?</p> <p>C5.2. ¿Los procesos de enseñanza-aprendizaje (de acuerdo con los principios de inclusión) se evalúan y se reflejan documentalmente? (proyecto curricular, programaciones didácticas, plan de acción tutorial, plan de atención a la diversidad, plan de convivencia...)</p> <p>C5.3. ¿Se actualizan y supervisan las dinámicas y procesos para la inclusión del alumnado?</p> <p>C5.4. ¿Se garantiza que en los procesos de evaluación del centro se tiene en cuenta la inclusión?</p> | | | | | |
| C6. PRINCIPIOS ÉTICOS. Actuación ejemplar conforme a principios éticos. | <p>C6.1. ¿Se busca, en el centro escolar, el bienestar de toda la comunidad educativa?</p> <p>C6.2. ¿Se actúa con ejemplaridad y con transparencia en la toma de decisiones?</p> <p>C6.3. ¿Se invierte en las relaciones y el día a día se basa en el respeto a los demás?</p> <p>C6.4. ¿Está definido el código ético del centro?</p> | | | | | |
| C7. CONVIVENCIA POSITIVA. Liderar el centro escolar sobre la base de la convivencia positiva. | <p>C7.1. ¿Se han definido los objetivos de convivencia del centro escolar? ¿Están reflejados en documentos estratégicos?</p> <p>C7.2. ¿Se han definido las maneras de lograr un clima y una cultura de convivencia basada en relaciones positivas?</p> <p>C7.3. ¿Se han establecido los cauces necesarios para conseguir un clima escolar basado en el sentimiento de pertenencia, el respeto, la cooperación y la comunicación permanente?</p> <p>C7.4. ¿En el centro escolar los conflictos se canalizan desde una perspectiva constructiva? (mediación, conciliación y reparación)</p> | | | | | |

*** VALORACIONES**

1. Aún no se realiza
2. Acciones o actividades con cierta estructura, método, organización, etc.
3. Acciones o actividades realizadas de forma sólida y que se revisan y mejoran con el tiempo
4. Acciones o actividades totalmente consolidadas que pueden ser referentes en el sector o incluso fuera de él

| | | Valoraciones* | | | | Evidencias |
|--|--|---------------|---|---|---|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| <p>C8. UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE CONJUNTO. Mediante el impulso de las innovaciones, promover la cultura del desarrollo personal, social y profesional de los miembros de la comunidad de aprendizaje conjunto,</p> | <p>C8.1. ¿Está definido el plan de formación para la comunidad escolar? ¿Se le han incorporado formas de aprendizaje conjunto?</p> <p>C8.2. ¿Se impulsa en el centro escolar la reflexión continua sobre la innovación y la investigación pedagógica y se implementan algunas prácticas?</p> <p>C8.3. ¿Hay establecidas formas de orientar e impulsar la participación del equipo docente?</p> <p>C8.4. ¿Se promueve la práctica docente en el aprendizaje colaborativo?</p> | | | | | |
| <p>C9. PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA. Impulsar e implementar la participación democrática.</p> | <p>C9.1. ¿Se establecen las vías necesarias para que el alumnado sea protagonista de su propio proceso de aprendizaje?</p> <p>C9.2. ¿Se promueve la participación de los miembros de la comunidad escolar en las estructuras de los centros?</p> <p>C9.3. ¿Son efectivos los canales de comunicación del centro? ¿Está definido el plan de comunicación?</p> <p>C9.4. ¿Están establecidos los medios de apoyo a las familias que pueden encontrarse en situación de vulnerabilidad?</p> | | | | | |
| <p>C10. RELACIONES EXTERNAS. Colaborar con otros centros, con el entorno social y con la administración.</p> | <p>C10.1. ¿Existe colaboración con otros centros escolares, redes, asociaciones de barrio/pueblo/ciudad, agentes sociales?</p> <p>C10.2. ¿Nos coordinamos y mantenemos relaciones fluidas con los centros que se encuentran en el itinerario que sigue nuestro alumnado? (Plan de transición definido).</p> <p>C10.3. ¿Comparte el centro escolar conocimientos y colabora con organizaciones, asociaciones, agentes sociales, personas, etc. del entorno social?</p> <p>C10.4. ¿Hay colaboración entre la administración y el centro?</p> | | | | | |

*** VALORACIONES**

1. Aún no se realiza
2. Acciones o actividades con cierta estructura, método, organización, etc.
3. Acciones o actividades realizadas de forma sólida y que se revisan y mejoran con el tiempo
4. Acciones o actividades totalmente consolidadas que pueden ser referentes en el sector o incluso fuera de él

2.2. PLANTILLA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DEL CENTRO

1. casi nada
2. poco
3. bastante
4. mucho

PROYECTOS, PLANES Y FORMACIÓN

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Los proyectos, planes y acciones formativas que desarrollamos en el centro están vinculados a los planes de mejora. | | | | |
| El profesorado participa en las actividades formativas. | | | | |
| El centro dispone de un itinerario intensivo sobre la planificación formativa. | | | | |
| En la planificación horaria se contemplan momentos de formación conjunta. | | | | |
| La dirección impulsa y facilita los proyectos y planes de formación. | | | | |
| La formación tiene su reflejo en la metodología. | | | | |
| Las acciones descritas en los Planes de Mejora se reflejan en los Planes Anuales. | | | | |
| Se conocen bien los objetivos planteados en los documentos del centro. | | | | |

| ESTADO DE LOS DOCUMENTOS DEL CENTRO: | no existe | sí existe | |
|---|-----------|------------------|------------------------|
| | | está actualizado | la comunidad lo conoce |
| Proyecto Educativo de Centro (PEC) | | | |
| Plan Estratégico (Eraldatzen, Kalitatea Hezkuntzan...) | | | |
| Proyecto de Dirección (propuestas de mejora procedentes del anterior mandato -informe final de inspección-) | | | |
| Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF) | | | |
| Proyecto Curricular de Centro (PCC) | | | |
| Programaciones didácticas | | | |
| Plan de Tutoría/Orientación | | | |
| Plan de Atención a la Diversidad | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Plan de Interculturalidad Plan de Refuerzo Lingüístico Plan de Refuerzo Educativo | | | |
| Proyecto Lingüístico de Centro | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Normalización lingüística Tratamiento Integrado de las Lenguas Experiencias plurilingües. Plan de Convivencia | | | |
| Coeducación y Plan contra la violencia de género | | | |
| Plan Anual de Centro | | | |
| Memoria Anual del Centro | | | |
| Plan de comunicación | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Comunicación Externa. Comunicación interna | | | |
| Plan de Acogida | | | |
| Plan de Lectura | | | |
| Plan de Formación | | | |
| Plan de Digitalización | | | |

1. casi nada
2. poco
3. bastante
4. mucho

METODOLOGÍAS Y MATERIALES DIDÁCTICOS.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Con las metodologías utilizadas cumplimos los objetivos del ciclo o de la etapa. | | | | |
| Desarrollamos metodologías innovadoras. | | | | |
| En el centro educativo tenemos consensuadas las líneas metodológicas. | | | | |
| Utilizamos las nuevas tecnologías como recurso didáctico. | | | | |
| Desarrollamos competencias. | | | | |
| Trabajamos los valores. | | | | |

1. casi nada
2. poco
3. bastante
4. mucho

RESPUESTA A LA DIVERSIDAD.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Los criterios de agrupamiento del alumnado tienen en cuenta la respuesta a la diversidad. | | | | |
| Se hace un seguimiento del alumnado con bajo rendimiento y de los repetidores, y se les da una respuesta educativa: medidas de apoyo y refuerzo. | | | | |
| Concebimos la diversidad como una cualidad enriquecedora. | | | | |
| Contamos con procedimientos e instrumentos para favorecer la escolarización del alumnado inmigrante. | | | | |
| Sobre la base de la IDU/DUA, se ofrece al alumnado la posibilidad de que cada uno trabaje en la medida de sus posibilidades. | | | | |
| Nos implicamos todos los profesores. | | | | |
| Existe una buena coordinación entre todos los profesionales. | | | | |

SEGUIMIENTO, ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA, ORIENTACIÓN Y TUTORIZACIÓN DEL ALUMNADO.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Atendemos individualmente al alumnado. | | | | |
| La recogida de información del alumnado se realiza de manera sistematizada, buscando la detección precoz de los problemas y su solución temprana. | | | | |
| Mantenemos una relación estrecha y sistemática con las familias. | | | | |
| Ejecutamos el plan tutorial en estrecha colaboración con el profesorado consultor u orientador. | | | | |
| Hacemos un seguimiento exhaustivo y sistematizado del alumnado. | | | | |

EVALUACIÓN DEL ALUMNADO.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Consideramos que los procesos de evaluación son importantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | | |
| Uno de los objetivos más importantes de los procesos de evaluación es la mejora del rendimiento del alumnado. | | | | |
| Los niveles mínimos están claramente fijados y consensuados entre todos. | | | | |
| Los niveles mínimos y los criterios de evaluación son comunicados a las familias y al alumnado. | | | | |
| Extraemos criterios para la mejora de la práctica docente tanto de las evaluaciones externas como de las realizadas al principio del curso o de la etapa. | | | | |
| El alumnado es parte activa de su proceso y de su evaluación. | | | | |

GESTIÓN DEL TIEMPO.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Nuestra gestión del tiempo es adecuada (puntualidad, cumplimiento del horario). | | | | |
| Utilizamos tiempo no lectivo para trabajar de forma paralela y lúdica aspectos académicos, culturales y deportivos. | | | | |
| Nuestra distribución temporal de las sesiones es adecuada. | | | | |

MODELOS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| En nuestro centro escolar las responsabilidades se reparten entre todos. | | | | |
| En la toma de decisiones se tienen en cuenta las opiniones del profesorado. | | | | |
| Contamos con un modelo organizativo que facilita el funcionamiento y la coordinación del centro. | | | | |
| En nuestro centro se presta atención, apoyo y ayuda al profesorado. | | | | |
| Nuestro sistema de gestión de la calidad ayuda al funcionamiento del centro (o plantearemos la implantación de un sistema de gestión). | | | | |

COORDINACIÓN.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Nuestra coordinación es adecuada y eficaz. | | | | |
| Nuestra coordinación interna abarca todos los ámbitos del centro. | | | | |
| Damos la debida importancia a la coordinación externa (con otros centros escolares o con servicios de sanitarios). | | | | |
| Planificamos adecuadamente las tareas de coordinación (calendarios, objetivos, medios telemáticos...). | | | | |
| Hemos implantado herramientas TIC para mejorar la coordinación. | | | | |

LIDERAZGO Y EQUIPO DE DIRECCIÓN.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Consideramos imprescindible el liderazgo de la dirección (en general, y particularmente en los procesos de formación e innovación). | | | | |
| El equipo directivo es estable, con objetivos concretos y altas expectativas respecto al profesorado y alumnado. | | | | |
| La estabilidad del profesorado ayuda a definir nuestro estilo pedagógico. | | | | |
| Cuando llegan nuevos profesores garantizamos la continuidad y la cohesión. | | | | |

| | 1. casi nada | 2. poco | 3. bastante | 4. mucho |
|--|--------------|---------|-------------|----------|
| IMPLICACIÓN EN EL CENTRO Y SENTIMIENTO DE PERTENENCIA | | | | |
| Se aprecia la actitud, implicación, diligencia y responsabilidad que tiene el profesorado en el trabajo. | | | | |
| Tenemos un fuerte sentimiento de pertenencia al centro. | | | | |
| Las familias están implicadas y el alumnado se siente orgulloso de la escuela. | | | | |

USO DE LA EVALUACIÓN Y DE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DEL PROFESORADO, DEL CENTRO, DE LOS PROGRAMAS Y DE LAS ACTIVIDADES.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Contamos con una sólida cultura de evaluación orientada a la mejora de los procesos y resultados. | | | | |
| Valoramos positivamente la Evaluación Diagnóstica. | | | | |
| Utilizamos los resultados de la evaluación para desarrollar planes de mejora focalizados, incrementar la atención individualizada, trabajar por competencias y para mejorar la coordinación y nuestra práctica docente. | | | | |

AMBIENTE GENERAL Y CONVIVENCIA

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| El clima escolar es positivo. | | | | |
| El plan de convivencia que tenemos o que estamos diseñando nos ayuda a mejorar el clima escolar. | | | | |
| Realizamos acciones concretas para mejorar el clima general. | | | | |
| Nuestros protocolos de actuación son claros, eficaces y consensuados. | | | | |
| A la hora de dar soluciones a los conflictos nos basamos en medidas educativas. | | | | |

IMAGEN. INSTALACIONES. RECURSOS.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Consideramos que la imagen del centro es buena: relación con el entorno, organización, instalaciones. | | | | |
|---|--|--|--|--|

FAMILIA, COMUNIDAD Y CAPITAL SOCIAL.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Las familias del alumnado se implican en la dinámica del centro. | | | | |
| Las relaciones del centro con las instituciones del entorno son adecuadas. | | | | |
| En cuanto a la actividad pedagógica que desarrollan las familias dentro del centro educativo, su presencia es alta. | | | | |
| En cuanto a la formación que reciben las familias dentro del centro educativo, su presencia es alta. | | | | |

2.3. PLANTILLA ANÁLISIS DE RESULTADOS ESCOLARES

| ALGUNOS DATOS A TENER EN CUENTA PARA EL ANÁLISIS INTERNO DEL CENTRO | | |
|--|--|---|
| VARIABLES | PROCEDIMIENTOS DE RECOGIDA DE DATOS | EVIDENCIAS QUE SE PUEDEN OBTENER |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2.4. PLANTILLA OPINIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

A. HERRAMIENTA PARA RECABAR LAS OPINIONES DEL PROFESORADO

Código del centro: Etapa:
Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria...

Cargo:
Profesorado de Educación Primaria, Educación Infantil, Educación Secundaria, equipo directivo, personal de comedor, personal de actividades extraescolares, personal de mantenimiento, Familia,....
 (DEBERÍA ADAPTARSE PARA EL ALUMNADO)

DESCRIBE TU CENTRO

Fecha:

Nos gustaría que explicases cómo ves tu centro en este momento. Esto es, te pedimos que nos des TU OPINIÓN sobre el centro.

Marca del 1 al 5, con una única X, la casilla correspondiente. Por ejemplo, si la frase fuera: «*Parece que vamos de problema en problema*»: si crees que no es así, marca la casilla 4, la correspondiente a «Nos describe como no muy bien».

| | muy bien | bien | parcialmente | no muy bien | en ningún caso |
|---|----------|------|--------------|-------------------------------------|----------------|
| En mi centro hablamos de cosas que nos importan. F. | | | | | |
| en mi centro muchas veces no decimos lo que pensamos. C. | | | | | |
| En mi centro se nos escucha a todos. F. | | | | | |
| En nuestro centro la discrepancia es peligrosa. C. | | | | | |
| Nos resulta difícil afrontar los problemas cotidianos. P. | | | | | |
| Tenemos confianza mutua. F. | | | | | |
| En nuestro centro uno siente que no se le tiene en cuenta P. | | | | | |
| En nuestro centro, cuando nos enfadamos, hacemos la vista gorda. C. | | | | | |
| Parece que vamos de problema en problema. P. | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Cuando alguien de nosotros está preocupado o nervioso, los demás le cuidan. F. | | | | | |
| En mi centro siempre parece que las cosas van mal. P. | | | | | |
| Entre nosotros somos antipáticos o desagradables. C. | | | | | |
| En este centro, la gente se mete demasiado en el trabajo de los demás. C. | | | | | |
| Cuando las cosas van mal, nos echamos la culpa uno a otro. P. | | | | | |
| Somos eficaces a la hora de encontrar nuevas formas de afrontar situaciones difíciles. F. | | | | | |
| En mi centro hacemos que todas las personas se sientan partícipes. | | | | | |
| Tenemos objetivos comunes y consensuados. | | | | | |
| Conocemos y valoramos las fortalezas de cada uno. | | | | | |
| En mi centro se promueve una actitud proactiva y participativa. | | | | | |
| Se conocen las motivaciones del alumnado y su grado de satisfacción en cada una de las áreas. | | | | | |

Ahora, por favor, cuéntanos algo más de tu centro.

¿Qué palabras describen mejor tu centro educativo?

¿Cuál es el principal problema que observas en su centro?

¿Qué nivel de gravedad le asignarías? Por favor, marca tu respuesta en la línea inferior.

| | | |
|--|--|----------------|
| No hay ningún problema. | | Realmente mal. |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |

¿Cómo os desarrolléis como centro escolar?

| | | |
|--|--|----------|
| Muy bien. | | Muy mal. |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | |

Algunos datos sobre ti.

edad (menos de 30, 30-40, 41-50, 51-60, más de 60):

género (hombre, mujer, X):

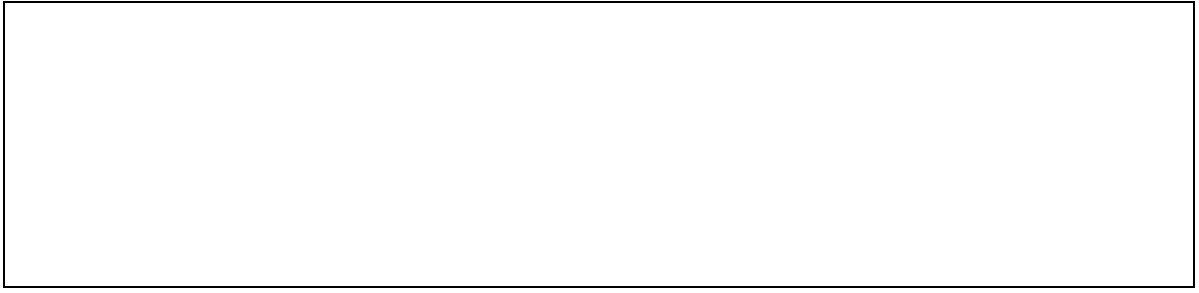
nivel educativo:

estudios primarios, educación obligatoria, bachillerato, formación profesional, diplomatura, grado, licenciatura, máster, doctorado

especialización:

ciencias, tecnología, sociolingüística, educación especial, artística, deportiva

B. CUESTIONARIO PARA RECABAR LAS OPINIONES DE LAS FAMILIAS



3. PLANTILLA CUADRO DEL ANÁLISIS EXTERNO

| CUADRO DEL ANÁLISIS EXTERNO | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERIOR. VARIABLES | DATOS E INFORMACIÓN RELEVANTE | AMENAZAS y OPORTUNIDADES |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

4. PLANTILLA PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

| PUNTOS FUERTES [identificados en los análisis interno y externo] | ÁREAS DE MEJORA [identificados en los análisis interno y externo] |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ... | <ul style="list-style-type: none">• ... |

5. PLANTILLA PASANDO DE LOS RETOS A LOS OBJETIVOS

| PASANDO DE LOS RETOS A LOS OBJETIVOS | | |
|---|--------------------------------|----------------------------|
| CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS | COMPETENCIA RELACIONADA | DEFINIR EL OBJETIVO |
| Área de mejora 1: | | |
| Área de mejora 2: | | |
| Área de mejora 3: | | |
| ... | | |
| 1. línea del Departamento de Educación: | | |
| 2. línea del Departamento de Educación: | | |
| ... | | |

6. PLANTILLA DE LOS OBJETIVOS A LAS ACCIONES

| DE LOS OBJETIVOS A LAS ACCIONES | | | | | | |
|---------------------------------|--------|----------------------------|-----------------|-------|-------|-------|
| OBJETIVOS PRIORIZADOS | ACCIÓN | INDICADORES DE SEGUIMIENTO | TEMPORALIZACIÓN | | | |
| | | | 23-24 | 24-25 | 25-26 | 26-27 |
| Objetivo 1: | | | | | | |
| Objetivo 2: | | | | | | |
| Objetivo 3: | | | | | | |
| Objetivo 4: | | | | | | |
| Objetivo 5: | | | | | | |

7. PLANTILLA PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN

| PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN | | | | |
|---|--|--|--|--|
| QUIÉN | | | | |
| PARA QUIÉN | | | | |
| CÓMO Y DÓNDE | | | | |
| CUÁNDO | | | | |

8. PLANTILLA SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

| CUADRO DE MANDO 2023-2027 | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|-----------|-------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|
| | Competencia relacionada | Objetivos | INDICADORES DE LOGRO (SMARTS) | TEMPORALIZACIÓN | | | |
| | | | | 23-24 | 24-25 | 25-26 | 26-27 |
| O.1 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| O.2 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| O.3 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| O.4 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| O.4 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| | | | | | | | |

