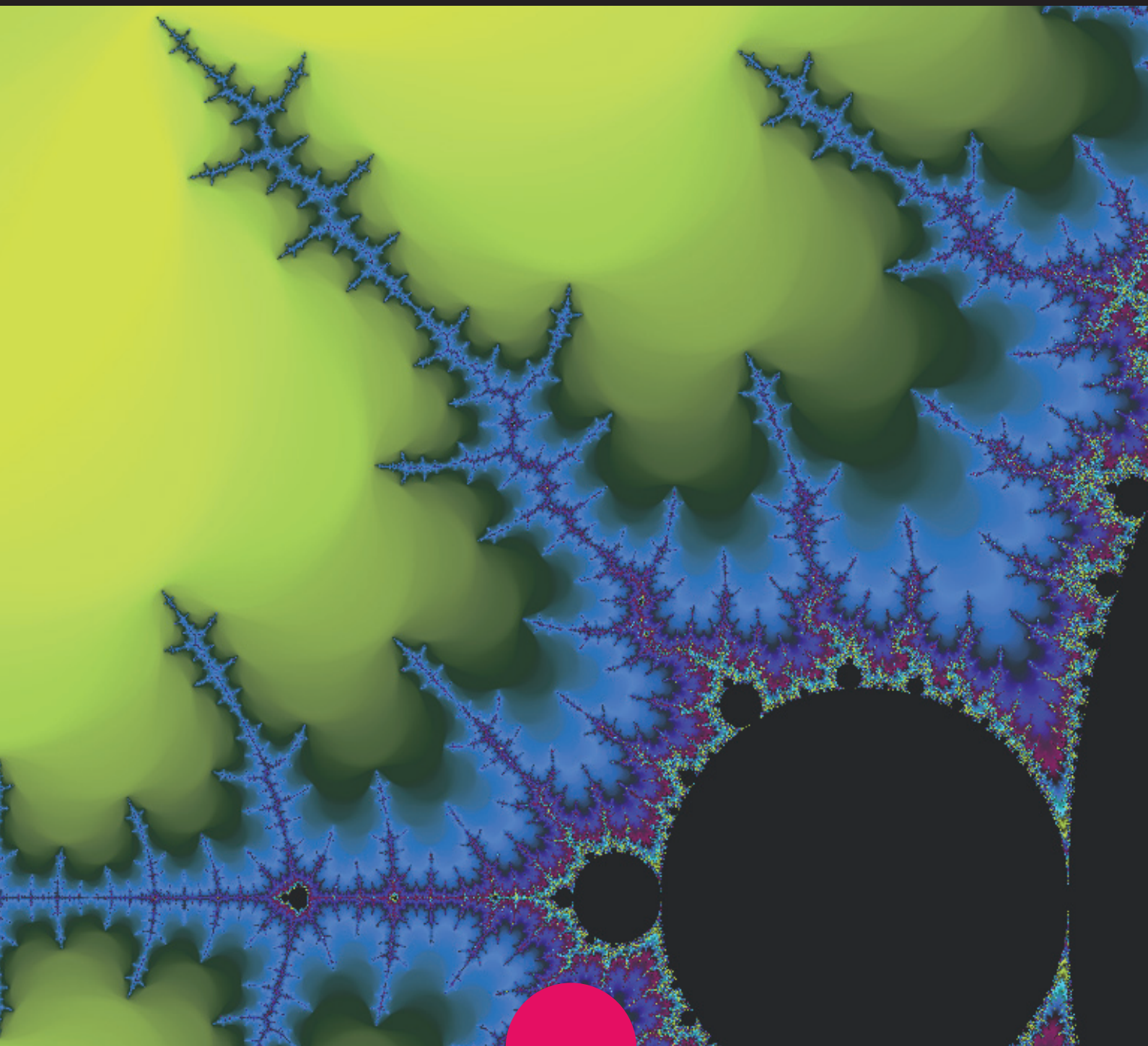


# **Evaluación de las buenas prácticas de los equipos directivos de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria**





**Evaluación de las buenas prácticas  
de los equipos directivos  
de centros públicos que imparten  
enseñanzas de Educación Infantil,  
Educación Primaria  
y Educación Secundaria**



 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN,  
JUVENTUD Y DEPORTE  
**Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

## CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, JUVENTUD Y DEPORTE

Viceconsejería de Organización Educativa

### Realización:

Subdirección General de Inspección Educativa

### EQUIPO INTERTERRITORIAL CURSO 2010/2012

Julio Delgado Agudo (Coordinador de la Actuación) (DAT Madrid Capital)

Francisco Ballesteros Martín (Coordinador de la S.G.I.E.) - (2011-12)

Purificación Barrio Provencio (DAT Madrid Capital) (2011-12)

Rosa M<sup>a</sup> González Huerta (DAT Madrid Capital)

Trinidad Manzano Moreno (DAT Madrid Capital)

Milagros Muñoz Martín (DAT Madrid Sur)

Antonio Ruano Sánchez (DAT Madrid Oeste) (2011-12)

Santiago Sánchez Martín (DAT Madrid Sur)

Celia Sebastián de las Heras (DAT Madrid Norte) (2011-12)

Tomás Secadura Navarro (DAT Madrid Capital)

F. Javier Tapia García (DAT Madrid Este) (2011-12)

Carlos Utrera Infantes (DAT Madrid Capital)

### EQUIPO INTERTERRITORIAL CURSO 2010/2011

M<sup>a</sup> Rosario Guardiola Huertas (Coordinadora de la S.G.I.E.)

José E. Cruz Miñambres (DAT Madrid Capital)

M<sup>a</sup> Isabel Torroba Arroyo (DAT Madrid Capital)

Francisca Serrano Adán (Miembro del equipo para la Evaluación externa)

Milagros Muñoz Martín (Miembro del equipo para la Evaluación externa) (DAT Madrid Sur)

### COLABORADORES EN LA EVALUACIÓN EXTERNA

Felipe Díaz Pardo (DAT Madrid Sur)

M<sup>a</sup> del Rocío Domínguez Calvo (DAT Madrid Sur)

José Román Elizalde Gómez (DAT Madrid Oeste)

José Manuel Espinosa Imedio (DAT Madrid Este)

René Franco Martínez (DAT Madrid Norte)

José Clemente Illana Rubio (DAT Madrid Capital)

Miguel Ángel Mangas Ortigosa (DAT Madrid Sur)

Elías Ramírez Aísa (DAT Madrid Capital)

Cristina Sánchez Tallafigo (DAT Madrid Este)

© Comunidad de Madrid

Edita: Viceconsejería de Organización Educativa de la Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid  
c/ Santa Hortensia, 30. 28002 Madrid

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

Tirada: 1.750 ejemplares

Edición: 6/2013

Preimpresión: Allende Branding

Duplicados de CD-Rom: Boletín CdCopiaDVD

Depósito legal: M-17414-2013

ISBN: 978-84-451-3447-4

**Editado en España - Published in Spain**



CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, JUVENTUD Y DEPORTE  
Comunidad de Madrid

Esta versión digital forma parte de la Biblioteca Virtual de la Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma

[www.madrid.org/edupubli](http://www.madrid.org/edupubli)  
[edupubli@madrid.org](mailto:edupubli@madrid.org)





---

## Índice General

---

### Presentación

7

---

## Primera parte: Informe sobre la actuación

---

<b>1. Introducción</b>	12
<b>2. Los objetivos y la planificación de la actuación</b>	13
<b>2.1.</b> Finalidad	13
<b>2.2.</b> Objetivos	13
<b>2.3.</b> Estrategias	13
<b>2.4.</b> Planificación	14
<b>3. Desarrollo de la Actuación</b>	15
<b>3.1.</b> Las actividades realizadas. Sus tipos	15
<b>3.2.</b> Singularidades de la actuación	16
<b>3.3.</b> Fases y temporalización	18
<b>4. El documento de evaluación</b>	19
<b>5. Los resultados obtenidos</b>	19
<b>5.1.</b> La producción del Equipo interterritorial	20
<b>5.2.</b> Los resultados de la evaluación interna y externa y su comparación	22
<b>5.3.</b> El elenco de “Buenas prácticas” ofrecido por los centros	23
<b>6. La evaluación de los procesos y resultados</b>	24
<b>6.1.</b> Evaluación de los procesos	27
<b>6.2.</b> Evaluación de los resultados	36
<b>7. Conclusiones generales</b>	44
<b>7.1.</b> Sobre la actuación 3.2.d.	44
<b>7.2.</b> Sobre el “Documento de evaluación”	45
<b>7.3.</b> Sobre la evaluación interna	45
<b>7.4.</b> Sobre la evaluación externa	45
<b>7.5.</b> Sobre el funcionamiento del Equipo	46
<b>7.6.</b> Conclusiones sobre el desempeño de la función directiva	46
<b>8. Perspectivas de futuro y propuestas para el próximo curso</b>	47
<b>8.1.</b> Continuidad reorientada	47
<b>8.2.</b> Posibles líneas de actuación	47
<b>9. Propuestas de mejora</b>	50

---

## Segunda parte: Instrumento de evaluación

---

<b>1. Introducción</b>	62
<b>2. El modelo de evaluación</b>	63
<b>2.1.</b> Necesidad de crear un modelo de evaluación	63
<b>2.2.</b> La estrategia elegida: auto/evaluación externa	63
<b>2.3.</b> Descripción del modelo	63
2.3.1. Rasgos fundamentales	64
2.3.2. Los criterios de evaluación	65
2.3.2.1. Enumeración	65
2.3.2.2. Definición	66
2.3.2.3. Estructura	68
2.3.2.4. El portafolio o dossier de evidencias	72
2.3.3. Los criterios de calificación	73
<b>2.4.</b> Los referentes del modelo	73
<b>3. El instrumento de evaluación: descripción e instrucciones</b>	77
<b>3.1.</b> Una visión cuantitativa	77
<b>3.2.</b> Las partes fundamentales	77
<b>3.3.</b> Instrucciones de utilización	79
<b>4. El instrumento de evaluación</b>	83
<b>4.1.</b> Los datos del centro	83
<b>4.2.</b> Los resultados del centro	91
<b>4.3.</b> Las fichas de evaluación y los descriptores	103
<b>5. La evaluación del documento de evaluación</b>	187
<b>Anexo I</b>	189
<b>Anexo II</b>	203

---

## Tercera parte: Resultados obtenidos

---

<b>1. Introducción</b>	232
<b>2. Análisis descriptivo de los datos de la evaluación</b>	234
<b>2.1.</b> Resultados globales de la evaluación externa	234
<b>2.2.</b> El análisis por criterios	236
<b>2.3.</b> El análisis por subcriterios	239
2.3.1. Subcriterios mejor valorados	240
2.3.2. Subcriterios con baja calificación	247
<b>3. Análisis inferencial</b>	259
<b>3.1.</b> Objetivos y metodología	259
<b>3.2.</b> Los ámbitos (subcriterios) del modelo evaluador en los que prevalecen un mayor número de puntos fuertes de la actividad directiva	260
<b>3.3.</b> Análisis relativo a la coincidencia, o no, entre los subcriterios “clave” del instrumento de evaluación y los rasgos positivos detectados producción de buenas prácticas	266
<b>3.4.</b> Selección de buenas prácticas desde el enfoque de la solidez	267
<b>3.5.</b> Listado de subcriterios, correspondientes a otros tantos ámbitos de trabajo en el que se ubican las buenas prácticas detectadas en la evaluación externa	268
<b>4. Conclusiones</b>	269
<b>5. Anexo documental</b>	273

---

## Cuarta parte: Dossier de buenas prácticas

---

---

## Presentación

---

Las Resoluciones de 26 de julio de 2010 y de 29 de agosto de 2011 de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueban los Planes Generales de Actuación de la Inspección Educativa para los cursos 2010-2011 y 2011-2012, abarcan las actuaciones de la Inspección Educativa previstas para los cursos indicados, coordinadas por la Subdirección General de Inspección Educativa.

Este Plan General de Actuación se considera el instrumento de planificación básico de la Inspección Educativa y tiene entre sus objetivos la creación de Equipos Interterritoriales cuya función es la de diseñar indicadores e instrumentos que sirvan para evaluar, entre otros, a directores y profesores.

En los Planes de Actuación citados aparece la **Actuación 3.2.2.d y 3.2.d** (para el curso que ahora termina).

El curso pasado, bajo el título de **“Evaluación de Directores de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria”**, describe “la supervisión de las competencias de los directores de los centros en aspectos directivos, organizativos y pedagógicos, evaluación del ejercicio de la dirección en centros públicos, definición de competencias para ser directores o miembros del equipo directivo de un centro así como en la elaboración, al final del proceso, de una guía de buenas prácticas de los directores”.

En cuanto al presente, la Actuación se presenta como **“Evaluación de las buenas prácticas de los equipos directivos de los centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria”** y se desarrolla de la siguiente manera: “analizar las características de los equipos directivos, especialmente aquellas relacionadas con el liderazgo, que permiten a los centros alcanzar niveles de excelencia. Asimismo, se pretende la mejora de los centros públicos, reconocidas las buenas prácticas de los equipos directivos estudiados con objeto de generalizarlas a otros equipos directivos”.

Para dar respuesta a lo expresado con anterioridad, se constituyó cada curso un Equipo Interterritorial, que ha sido básicamente el mismo durante los dos años, aunque con cambios debidos fundamentalmente a las jubilaciones de algunos de sus miembros. Dichos equipos han estado compuestos por los Inspectores que firman este documento, a los que hay que añadir otros que han colaborado en las tareas de evaluación externa de los equipos directivos.

Más allá del mandato expreso que suponen las Actuaciones 3.2.2.d y 3.2.d, la evaluación de los directivos de los centros constituye un mandato de la Ley Orgánica 2/2006 de Educación que, en su artículo 146 dice lo siguiente: “Con el fin de mejorar el funcionamiento de los centros educativos, las Administraciones educativas, en el ámbito de sus competencias, podrán elaborar planes para la valoración de la función directiva”. Previamente, en el artículo 145, refiriéndose a la elaboración y realización de planes de evaluación de los centros educativos, dice “las Administraciones educativas apoyarán y facilitarán la autoevaluación de los centros educativos”. Aspecto éste, el de la autoevaluación, que resulta de gran importancia para el trabajo que se presenta, dada la metodología adoptada para el mismo.

Es lógico que las leyes insistan en la necesidad de esta evaluación. Es comúnmente reconocido en las investigaciones realizadas, verificadas por la experiencia, que uno de los factores clave de la calidad educativa es la existencia de equipos directivos de calidad. Por otra parte, la evaluación de la acción directiva es un instrumento importante y necesario para la mejora de la función directiva y, por consiguiente, de los centros.

En este contexto se realiza el presente trabajo de la Inspección educativa, aportando referentes para la actuación directiva a través de su evaluación. Trabajo que exige una gran responsabilidad, acierto en el enfoque y habilidad en su desarrollo práctico.

Por esta razón, en el “Documento de Evaluación”, herramienta básica de la Actuación 3.2.2.d, aparece un capítulo dedicado a la fundamentación del modelo elegido. El planteamiento del trabajo, sus actividades, su metodología y sus resultados quedaron recogidos en el Informe final del equipo interterritorial.

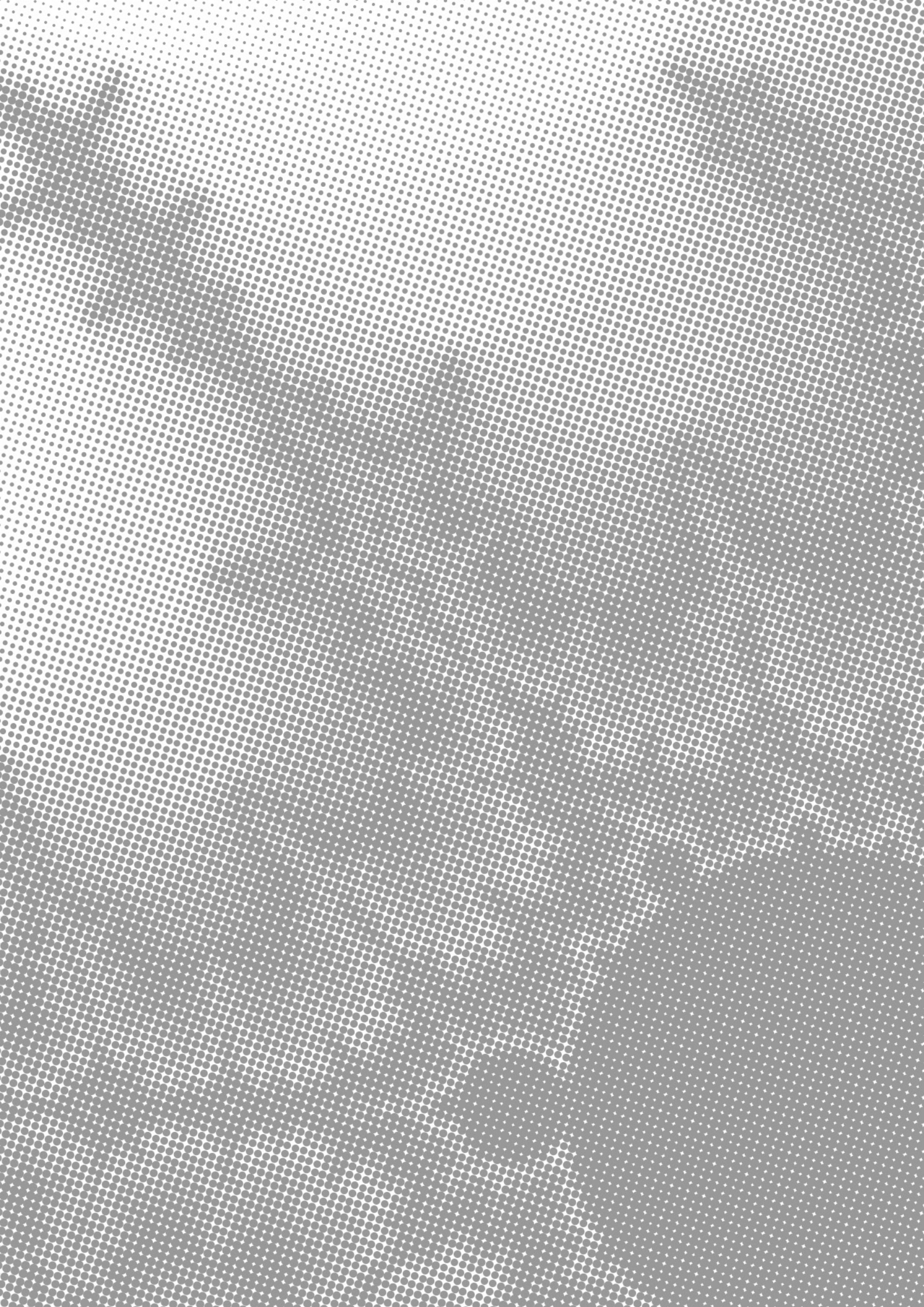
Como se verá en el capítulo dedicado a la evaluación de la presente actuación, el curso pasado no fue posible conseguir los objetivos últimos propuestos, aunque sí otros de carácter intermedio de gran dificultad y necesarios para cumplir los objetivos globales de la actuación. En el presente curso se han conseguido, con lo que es posible presentar el trabajo global realizado. La presente publicación consta de los siguientes apartados:

- Primera Parte: Informe global sobre la Actuación 3.2.d durante los dos cursos.
- Segunda Parte: Documento de Evaluación de Equipos directivos, diseñado por el equipo para llevar a cabo la actuación.
- Tercera Parte: Resultados obtenidos en el estudio realizado.
- Cuarta Parte: Dossier de presentación de las “buenas prácticas” detectadas en los centros evaluados.

---

## Primera parte: Informe sobre la actuación

---





---

## Primera parte: Informe sobre la actuación

---

<b>1. Introducción</b>	12
<b>2. Los objetivos y la planificación de la actuación</b>	13
<b>2.1.</b> Finalidad	13
<b>2.2.</b> Objetivos	13
<b>2.3.</b> Estrategias	13
<b>2.4.</b> Planificación	14
<b>3. Desarrollo de la Actuación</b>	15
<b>3.1.</b> Las actividades realizadas. Sus tipos	15
<b>3.2.</b> Singularidades de la actuación	16
<b>3.3.</b> Fases y temporalización	18
<b>4. El documento de evaluación</b>	19
<b>5. Los resultados obtenidos</b>	19
<b>5.1.</b> La producción del Equipo interterritorial	20
<b>5.2.</b> Los resultados de la evaluación interna y externa y su comparación	22
<b>5.3.</b> El elenco de “Buenas prácticas” ofrecido por los centros	23
<b>6. La evaluación de los procesos y resultados</b>	24
<b>6.1.</b> Evaluación de los procesos	27
<b>6.2.</b> Evaluación de los resultados	36
<b>7. Conclusiones generales</b>	44
<b>7.1.</b> Sobre la actuación 3.2.d.	44
<b>7.2.</b> Sobre el “Documento de evaluación”	45
<b>7.3.</b> Sobre la evaluación interna	45
<b>7.4.</b> Sobre la evaluación externa	45
<b>7.5.</b> Sobre el funcionamiento del Equipo	46
<b>7.6.</b> Conclusiones sobre el desempeño de la función directiva	46
<b>8. Perspectivas de futuro y propuestas para el próximo curso</b>	47
<b>8.1.</b> Continuidad reorientada	47
<b>8.2.</b> Posibles líneas de actuación	47
<b>9. Propuestas de mejora</b>	50

---

## 1. Introducción

---

En esta primera parte se explica la actuación llevada a cabo por el Equipo interterritorial. Así se tratará sobre su finalidad, los objetivos que se ha planteado y su planificación; en segundo lugar se describirá como se ha desarrollado; a continuación, tras una breve referencia al Instrumento de evaluación que se ha elaborado, este apartado se referirá a los resultados conseguidos; en quinto lugar, evalúa todo lo realizado, tanto los procesos desarrollados como los resultados obtenidos. En sexto lugar se presentan las conclusiones más importantes tanto sobre el desarrollo de la actuación como a las conclusiones obtenidas en el estudio realizado sobre la evaluación de los directivos. Finalizará sugiriendo algunas líneas de futuras y en función de ellas realizando algunas propuestas de mejora.

Se trata en esta primera parte del compendio de trabajos que se presenta de dar cuentas de lo realizado por el Equipo interterritorial. Así se tratará sobre su finalidad, sus objetivos que se ha planteado y su planificación; en segundo lugar se describirá como se ha desarrollado; a continuación, tras una breve referencia al Instrumento de evaluación que se ha elaborado, este informe se referirá a los resultados conseguidos; en quinto lugar, evalúa todo lo realizado, tanto los procesos desarrollados como los resultados obtenidos. En sexto lugar se presentan las conclusiones más importantes tanto sobre el desarrollo de la Actuación como a las conclusiones obtenidas en el estudio realizado sobre la evaluación de los directivos. Finalizará sugiriendo algunas líneas de futuras y en función de ellas realizando algunas propuestas de mejora.

---

## 2. Los objetivos y la planificación de la actuación

---

Dado el carácter general de la definición de los objetivos de la actuación que aparece en el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa, la primera actuación del Grupo de trabajo en ambos cursos fue, bajo la supervisión de la Subdirectora General, la concreción de su finalidad y los objetivos para cada uno de los cursos y el establecimiento de las estrategias fundamentales a seguir. Todo ello quedó establecido en el documento de planificación que se adjunta como anexo 1.

### 2.1. Finalidad

*Proporcionar a la Consejería de Educación un estudio que analice los factores clave, especialmente aquellos relacionados con la práctica de la función directiva, que permiten a los centros alcanzar apreciables niveles de excelencia; asimismo, proporcionar algunas herramientas para la mejora de la Dirección de los centros públicos.*

### 2.2. Objetivos

Esta finalidad, a lo largo de estos dos cursos, se tradujo en la consecución de los siguientes objetivos:

- Dotar a la Inspección educativa de un Instrumento de evaluación de equipos directivos, acabado y testado (aunque en constante revisión).
- Realizar un proceso de autoevaluación y de evaluación externa de equipos directivos de Colegios Públicos de Educación Infantil y Primaria e Institutos de Educación Secundaria, con el resultado de evaluar 37 centros, siempre de forma voluntaria por su parte.
- Conseguir un elenco de “buenas prácticas directivas”, recabando de cada Equipo Directivo evaluado la redacción de una “buena práctica”, caso de que sea detectada en el proceso de evaluación externa. Se dispone de un total de 34 “buenas prácticas”.
- Realizar un estudio sobre el conjunto de equipos directivos evaluados durante los dos cursos, con objeto de extraer aquellos factores comunes que inciden en los buenos resultados de sus centros.
- Aportar los materiales para la publicación que realizará la Consejería de Educación en la que se incluyan el estudio descrito anteriormente y el conjunto de “buenas prácticas” detectadas en los centros evaluados.
- Dar los primeros pasos con vistas a dotar a la Inspección educativa de un Plan de evaluación institucional de directores.

### 2.3. Estrategias

También se establecieron las **estrategias fundamentales** a desarrollar para la consecución de los objetivos. Fueron las siguientes:

- Selección de los equipos directivos por los miembros del Equipo interterritorial entre un grupo de centros propuestos por las Direcciones de Área Territorial a partir de una definición de características realizada por el Equipo. Su participación en la experiencia será voluntaria.
- La realización del estudio y detección de las “buenas prácticas” supone una evaluación de los equipos directivos. Esta evaluación será realizada por el propio Equipo Directivo (autoevaluación) a partir de un instrumento proporcionado por el Equipo interterritorial y cuyos resultados serán verificados externamente por este último. Evaluación externa e interna.
- La importancia del trabajo de los Equipos directivos de los centros ya que deben llevar a cabo la autoevaluación y la redacción de alguna “buena práctica”.

## 2.4. Planificación

**Las actuaciones fundamentales derivadas de lo anteriormente expuesto** a desarrollar, fueron las siguientes **para el curso 2010-2011:**

- Selección de centros: elaboración de los criterios de selección y proceso de selección.
- Elaboración de un documento de evaluación cuyo núcleo fundamental ha sido el Instrumento de evaluación, interna y externa, de los centros participantes.
- Información y puesta en común con los inspectores de los centros seleccionados sobre las tareas a desarrollar y las posibilidades de implicación en las mismas.
- Puesta en común con los directivos de los centros sobre la tarea de autoevaluación y redacción de la “buena práctica”.
- Sesión de trabajo/formación en relación al instrumento de evaluación.
- Proceso de autoevaluación de los centros. seguimiento del mismo.
- Preparación de la evaluación externa y de los instrumentos para la misma.
- Evaluación externa y devolución de la información a los directivos evaluados.
- Determinación de las buenas prácticas a redactar por los centros y elaboración de una propuesta e redacción para las mismas.
- Descripción de las “buenas prácticas” por parte de los directivos.

Las actuaciones del curso 2011-2012 han girado en torno de las tareas de revisión y mejora de los documentos elaborados el curso pasado y a la realización de nuevos procesos de evaluación con otros 24 centros:

- Reformulación de los criterios de selección y selección de los nuevos centros.
- Revisión del documento de evaluación, cuyo núcleo fundamental ha seguido siendo el Instrumento de evaluación.
- Información y puesta en común con los inspectores de los centros seleccionados sobre las tareas a desarrollar y las posibilidades de implicación en las mismas.
- Puesta en común con los directivos de los centros sobre el contenido y procesos de la Actuación a realizar por ellos: la tarea de autoevaluación y redacción de la “buena práctica”.
- Sesión de trabajo en relación al instrumento de evaluación y su utilización.

- Sesión de trabajo de refuerzo en el proceso de autoevaluación para aquellos equipos directivos que lo desearan.
- Elaboración de un dossier de evidencias como apoyo a la evaluación externa (Anexo II). Ha sido una de las tareas más relevantes del Equipo interterritorial.
- Proceso de autoevaluación de los centros. Seguimiento del mismo.
- Preparación de la evaluación externa y revisión de los instrumentos para la misma.
- Jornada de formación de los Inspectores colaboradores para posibilitar su actuación como evaluadores externos.
- Evaluación externa y devolución de la información a los directivos evaluados.
- Determinación de las buenas prácticas a redactar por los centros y mejora del esquema proporcionado el curso anterior.
- Descripción de las “buenas prácticas” por parte de los directivos.
- Elaboración de un dossier de “buenas prácticas”.
- Evaluación de la Actuación y elaboración del presente Informe.
- Elaboración del el Estudio contemplado en los objetivos.
- Preparación de la publicación.

---

### 3. Desarrollo de la actuación

---

Para el desarrollo de las actividades descritas anteriormente el Equipo interterritorial ha realizado un conjunto de tareas de muy diversa naturaleza a lo largo de los dos cursos.

#### 3.1. Las actividades realizadas. Sus tipos

Como **primer tipo de actividad** se destaca el **trabajo individual** de los miembros del Equipo con el fin de preparar unas “**ponencias**” que luego serían debatidas y mejoradas por todo el equipo. Sin este tipo de trabajo previo, la elaboración de un material tan complejo como el que elaborado hubiera sido del todo imposible. Las “ponencias” fundamentales se refirieron a:

- La definición de las finalidades, estrategias, objetivos y planificación descritos en el capítulo anterior.
- La propuesta del modelo de evaluación y su núcleo más importante: el Instrumento de evaluación en sus dos versiones, evaluación interna y externa.
- La propuesta de desarrollo de los seis criterios de evaluación, con sus correspondientes subcriterios, indicadores y descriptores.
- La propuesta de desarrollo de las sesiones de información/formación, tanto de directivos como de inspectores de los centros, y sus correspondientes “presentaciones” ppt.
- La propuesta de las diversas herramientas a utilizar en la evaluación externa, como protocolos de actuación, encuestas de satisfacción y evaluación, propuestas de guiones...
- Las tareas de corrección de los documentos, especialmente el Instrumento de evaluación.

- Por fin, parte de ese trabajo de carácter personal consistió en la búsqueda y estudio de la documentación necesaria para crear y desarrollar el modelo de evaluación que subyace a la Actuación 3.2.d.

El presente curso este **trabajo individual** ha persistido; no tanto centrado en la elaboración de ponencias (dos fundamentales: la elaboración de un dossier de evidencias y el cambio en los “criterios de calificación”) como en la corrección de aquellos documentos sometidos a revisión.

El **segundo tipo** de actividad queda configurado por las **reuniones del Equipo interterritorial**. Fueron necesarias para la elaboración, corrección y toma de decisiones comunes con objeto de obtener un resultado reconocible por la Inspección y no solo por parte de sus miembros. Los resultados obtenidos se analizarán más adelante.

El presente curso ha permitido la creación y **funcionamiento de pequeños equipos** con objeto de realizar tareas concretas dentro de la actividad del Equipo interterritorial. La naturaleza de las actuaciones y la madurez del grupo han permitido una forma de trabajo que debe acentuarse en el futuro.

El **tercer tipo** de actividad lo constituyen las **reuniones de información/formación** dirigidas a los equipos directivos de los centros, a todos los inspectores, especialmente a aquellos que los supervisan los centros a evaluar y a los inspectores colaboradores este curso. En ellas (unas 12) se informó de los objetivos de la Actuación, de la metodología subyacente, de los instrumentos a utilizar; con los colaboradores se realizó un entrenamiento en el uso del Instrumento de evaluación.

El **cuarto tipo** de actividad ha consistido en la tarea de **evaluación externa** de los equipos directivos. En grupos de dos inspectores, la evaluación de los 37 centros (13 el curso pasado, 24 el presente) ha supuesto un total de unas 80 visitas, siendo la media dos visitas por centro evaluado.

El **quinto tipo** se refiere a las tareas de evaluación de la Actuación y cuyos resultados ocuparán un lugar importante dentro del presente informe.

Por último, el **sexto tipo** de actividad se refiere a la redacción de los informes finales como el presente, a la realización y redacción del estudio comprometido, a las preparaciones del “dossier de buenas prácticas” y de la publicación. Esta ha sido aprobada por la *Orden 6994/2011, de 15 de diciembre, de aprobación del Plan Anual de Publicaciones 2012 de la Consejería de Educación y Empleo*, con el código 09-PU-00096.3/2011: evaluación de las buenas prácticas de los equipos directivos de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria.

## 3.2. Singularidades de la actuación

La actuación objeto de este Informe tiene algunas características que la diferencian de otras actuaciones preferentes de la Inspección educativa. Se destaca lo más significativo:

### Una estructura de equipo integrada y transversal.

El Equipo se ha configurado con inspectores de diversos perfiles profesionales; siempre, además, han realizado *conjuntamente* la tarea, desde todas sus dimensiones: diseño y elaboración de la documentación; supervisión en los centros; análisis de resultados; y presentación del Informe, con conclusiones y propuestas.

Este planteamiento unitario se ha proyectado además en una forma de actuar *transversal*; así, todos y cada uno de los miembros del Equipo han podido intervenir en todos y cada uno de los centros seleccionados.



Se han procurado mantener una serie de criterios para la cohesión y unidad del Equipo:

- Supuesto el sistema de “ponencias”, toda la producción ha sido debatida y consensuada en el seno del Equipo.
- La supervisión de los centros ha sido colegiada, con la participación de los miembros del Equipo independientemente de su nivel educativo de procedencia.

### **La responsabilidad directa en el diseño y en la aplicación.**

De forma singular este Equipo Interterritorial no solo ha diseñado el protocolo de actuación, sino que, a diferencia con otros Equipos, también *lo ha aplicado directamente* en el conjunto de centros educativos seleccionados. Es decir, los inspectores elaboradores de la documentación que ha guiado el trabajo han sido, a su vez, los propios *aplicadores*.

Sin embargo, la amplitud de los centros a evaluar hacían imposible la atención a todos ellos; por otra parte, la posible extensión futura de esta evaluación hacía conveniente la incorporación paulatina de otros inspectores a la misma. Por esta razón, tanto el curso pasado como el presente se incorporaron al Equipo otros inspectores, con la sola función de colaborar en la evaluación externa (dos el curso pasado y nueve este). La condición fundamental para incorporarse a la tarea ha sido que los colaboradores fueran formados en el modelo de evaluación.

Dicha aplicación *externa*, diferente a la dinámica ordinaria de la Inspección educativa, no se ha realizado al margen de los inspectores de los centros, sino con su participación voluntaria y desde luego con su total información.

Esta estrategia ha permitido una novedad en la acción inspectora que, a juicio del Equipo, ha aportado una clara coherencia y sistematización, tanto en la intervención, como su seguimiento y evaluación.

### **El principio de supraterritorialidad en la acción.**

La actividad se ha programado y desarrollado desde la perspectiva de la totalidad del territorio de la Comunidad de Madrid, sin la limitación territorial que predeterminan las cinco Direcciones de Área Territoriales (DAT); de esta manera, en el desarrollo de la evaluación externa, los miembros del Equipo han podido actuar en el ámbito geográfico de cualquiera de las DAT. Además, el Equipo, en la organización de su trabajo, ha tenido en cuenta mantener la necesaria *distancia técnica* respecto de los centros. Esto se ha conseguido mediante:

- La propuesta de que los Inspectores del Equipo no intervengan en su propio territorio de adscripción.
- Evitando que los inspectores evalúen centros que hayan supervisado o con los que hayan tenido una relación importante.
- La garantía de una supervisión externa de los Centros seleccionados lo más objetiva y neutra posible; sin menoscabo, siempre, de la participación de los correspondientes Inspectores responsables de los mismos.

### **Intervención colegiada en los Centros.**

Una de las fortalezas más evidentes de esta actuación ha sido la organización de la supervisión de los Centros desde la intervención colegiada de los Inspectores del Equipo, para el fomento del citado propósito de una máxima imparcialidad:

- La actuación en los Centros se ha articulado por parejas entre Inspectores del Equipo y colaboradores.
- La configuración de las parejas de Inspectores se ha formalizado de forma rotatoria, con alternancia y permuta de sus miembros y con un cierto equilibrio entre los perfiles profesionales.

- Cada pareja ha intervenido en un solo Centro.
- Por supuesto, el presente curso se ha tenido especial cuidado en que las parejas se compusieran de un miembro veterano y uno de nueva incorporación.

Complementariamente, la participación del respectivo Inspector responsable del seguimiento del Centro a evaluar ha podido ayudar a conocer mejor el centro.

### 3.3. Fases y temporalización

La actuación preferente 3.2.2.d)/3.2.d) se ha desarrollado a lo largo de los cursos 2010/2011 y 2011/2012.

Respecto del curso 2010/2011 las fases fueron las siguientes:

A comienzos del mes de octubre se constituye el grupo, empleando este mes en las tareas de definición de finalidades, objetivos, estrategias, actividades fundamentales, encuadrando todas ellas en el modelo de planificación ya citado. Junto a estas tareas cobra especial interés la búsqueda y definición de un modelo de evaluación y su correspondiente despliegue, lo que se consigue a mediados del mes de noviembre. Es la **primera fase**

La **segunda fase**, que tiene lugar entre mediados de noviembre y mediados de marzo, se ocupó de la elaboración del modelo de evaluación y su correspondiente **Instrumento de evaluación**. Sin duda fue la tarea fundamental del Equipo Interterritorial durante ese curso. Ello no obstó para que en esos meses se afrontaran otras actuaciones necesarias como son la selección de los equipos directivos y las reuniones de información/formación de esos directivos e información a los inspectores que supervisan esos centros.

La **tercera fase**, solapada en parte en el tiempo con la anterior, estuvo definida por el proceso de autoevaluación de los equipos directivos. Tuvo lugar durante dos meses, entre el 15 de febrero y 15 de abril. Esta superposición tuvo su causa en que la autoevaluación no comenzó con el instrumento de evaluación completo. Durante esta fase el Equipo Interterritorial también preparó los documentos pertinentes para llevar a cabo el proceso de evaluación externa, el instrumento de recogida de datos y los cuestionarios a pasar a los directivos sobre la valoración de la actuación.

La **cuarta fase**, la de la evaluación externa, tuvo lugar durante el mes de mayo y los primeros días del mes de junio. Como también se valorará, estas fechas han resultado inadecuadas para la realización de la evaluación externa.

La **última fase** viene dada por la valoración de la actuación y la redacción del del informe correspondiente, que se realiza entre el 15 de junio y 15 de julio.

En cuanto al curso **2011/2012** la dinámica ha sido, lógicamente, diferente. Así:

La **primera y segunda fase** del curso pasado se cubrieron con rapidez, dado que las tareas de fijación de objetivos, planificación y mejora del instrumento de evaluación (no creación del mismo) pudieron realizarse en el mes de octubre y primeros días de noviembre. Las reuniones con los directivos se produjeron los días 16 y 22 de noviembre.

La **tercera fase**, cuya tarea fundamental recayó sobre los directivos de los centros consistió en el proceso de autoevaluación. Desde el punto de vista del Equipo interterritorial las tareas fundamentales fueron las siguientes:

- Control y apoyo a la autoevaluación de los directivos.
- Primeros pasos en la elaboración del documento de evaluación institucional de los Directores.
- Selección de inspectores colaboradores y formación de los mismos.
- Preparación de la evaluación externa: revisión de los procedimientos, de las guías, formación de parejas y atribución de centros a las mismas. Comunicaciones a los centros.
- Comienzo de la preparación del estudio a realizar, de la organización de las “buenas prácticas” de los centros y de la Publicación.

La **cuarta fase** o evaluación externa ha tenido lugar entre los meses de marzo y abril, que en algunos casos se ha alargado hasta primeros de mayo. Ello ha supuesto una actuación más relajada y, sobre todo, dejar tiempo a los centros para redactar la “buena práctica” sin adentrarse en el mes de junio, muy cargado de trabajo para ellos y, desde luego, para los inspectores, evitando la coincidencia con la LEA. En su momento se analizará este cambio importante.

La última fase viene dada por la valoración de la actuación, la redacción del presente informe, la realización del estudio y preparación de la Publicación que se realiza entre el 15 de mayo y 30 de junio.

---

## 4. El documento de evaluación

---

El **Documento de evaluación** de los equipos directivos es uno de los productos fundamentales del Equipo interterritorial. Desde un punto de vista cualitativo representa una buena parte del trabajo desarrollado y es el eje sobre el que ha pivotado la Actuación 3.2.d durante estos dos años. También representa el núcleo de otros posibles desarrollos futuros: evaluación institucional de directores, evaluación de centros, etc.

Desde un punto de vista cuantitativo no es menor su importancia: es un documento de 200 páginas en el que destaca el “Instrumento de evaluación”, con 6 criterios evaluación, 30 subcriterios, unos 180 indicadores y unos 1100 descriptores. El resto del documento se dirige a describir, fundamentar, dictar las instrucciones de utilización y plantear su evaluación. Como este documento está recogido en la **segunda parte** de este compendio, no se dice nada más sobre él.

---

## 5. Los resultados obtenidos

---

En el presente capítulo nos limitamos a enumerar los logros de la actuación, dejando para el siguiente su valoración.

Abarca cuatro grandes tipos de resultados:

- Los resultados directos del trabajo del Equipo interterritorial o producción del equipo.
- La evaluación interna llevada a cabo por los equipos directivos y sus resultados.
- El elenco de “buenas prácticas” desarrollado por los ellos mismos.
- La evaluación externa y sus resultados.

## 5.1. La producción del Equipo interterritorial

### 5.1.1. La determinación de un modelo metodológico

Aunque no pueda considerarse como un resultado en sí mismo, hay que destacar como un logro imprescindible para el desarrollo de la actuación la elaboración del documento de planificación y la metodología de trabajo descrita en el capítulo tres.

### 5.1.2. Selección de centros

La selección de centros, ambos cursos, se realizó en tres fases: a) elaboración de unos criterios de selección a tener en cuenta por las Direcciones de Área Territorial; b) la selección previa realizada por estas; c) la selección por parte del Equipo interterritorial, entre estos últimos centros, de aquellos que parecieron más idóneos cuando la propuesta de la DAT permitía al equipo decidir.

El presente curso, dada la problemática existente en los Institutos a comienzo de curso, se tomó la decisión de que la representación de estos últimos fuera menor. Los centros seleccionados fueron los que muestran los cuadros nº 1 y nº 2.

En realidad fueron seleccionados 29 centros, de los cuales 4 no aceptaron, por diversas razones, y otros dos debieron darse de baja muy pronto por problemas de enfermedad, bien en el Equipo Directivo o de algún familiar próximo. Uno de ellos fue sustituido. Con ello, los centros evaluados definitivamente han sido 23.

**Cuadro 1. Centros evaluados el curso 2010-2011**

Cuadro 1. Centros evaluados el curso 2010-2011	
<p><b>Madrid-Capital</b></p> <p>CEIP Asunción Rincón CEIP Ciudad de Roma IES Príncipe Felipe IES San Juan Bautista</p> <p><b>Madrid-Sur</b></p> <p>CEIP Fuente de la Villa (Valdemoro) CEIP Ortiz de Echagüe (Getafe) IES Vicente Aleixandre (Pinto)</p>	<p><b>Madrid-Norte</b></p> <p>CEIP Carmen Iglesias (Tres Cantos) IES Severo Ochoa (Alcobendas)</p> <p><b>Madrid-Oeste</b></p> <p>IES Margarita Salas (Majadahonda)</p> <p><b>Madrid-Este</b></p> <p>CEIP Hans Christian Andersen (Rivas Vaciamadrid)</p>

**Cuadro 2. Centros evaluados el curso 2011-2012**

<p><b>Madrid-Capital</b></p> <p>CEIP Lorenzo Luzuriaga CEIP Mirasierra CEIP Rufino Blanco CEIP Pasamonte IES Gabriel García Márquez IES San Cristóbal de los Ángeles</p> <p><b>Madrid-Sur</b></p> <p>CEIP Ana M<sup>a</sup> Matute (Getafe) CEIP Batalla de Brunete (Brunete) CEIP Green Peace (Fuenlabrada) CEIP Pío Baroja (Leganés) CEIP Pío Baroja (Móstoles) IES Parque de Lisboa (Alcorcón) IES Julio Verne (Leganés)</p>	<p><b>Madrid-Este</b></p> <p>CEIP Dulcinea (Alcalá) CEIP Los Almendros (Rivas Vaciamadrid) IES García Berlanga (Coslada) IES José Saramago (Arganda)</p> <p><b>Madrid-Norte</b></p> <p>CEIP Virgen de Navalazarza (S. Agustín de Guadalix) CEIP Ntr<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> del Remolino (El Molar) CEIP Ciudad de Columbia (Tres Cantos) IES Ángel Corella (Colmenar Viejo)</p> <p><b>Madrid-Oeste</b></p> <p>CEIP Príncipes de Asturias (Pozuelo) IES Leonardo da Vinci (Majadahonda)/</p>
---	---

### 5.1.3. La elaboración y mejora del “Documento de evaluación”

Durante el **curso pasado** se afrontó, como tarea fundamental la elaboración del **Documento de evaluación** que como se ha dicho, ocupa la segunda parte de este compendio.

Durante el **presente** las tareas de elaboración se han desarrollado fundamentalmente en torno a la revisión y mejora de este Documento. Para ello se ha partido de las evaluaciones realizadas el curso pasado sobre el desarrollo de la Actuación. En consecuencia se han centrado en lo siguiente:

#### Parte “A” y Parte “B”:

- Introducir datos de ACNEE por cursos y ciclos
- Tablas y gráficos
- En CEIP: poner los que progresan con medidas de apoyo.
- En los resultados introducir como referente los resultados de la Comunidad de Madrid.
- En Bachillerato, distinguir los resultados de cada Modalidad.
- En 4º de ESO, diferenciar los resultados en Matemáticas “A” y “B”
- Introducir datos de solicitudes de plaza en el centro.
- Introducir pruebas indirectas de satisfacción

#### Parte “C” o fichas de evaluación

- Revisar el documento adaptándolo a la nueva normativa
- Revisar la redacción y presentación
- Revisar los criterios de calificación
- Revisar indicadores y descriptores.
- Revisar el instrumento, evitando en lo posible reiteraciones y las mayores ambigüedades.

Entre las mejoras realizadas hay que destacar la revisión de los criterios de calificación, ya incorporada en el Instrumento de evaluación y la elaboración del Dossier de evidencias.

Por el contrario, no se han afrontado otras dos mejoras previstas en las conclusiones del curso pasado y que pueden suponer una importante aportación al Documento de evaluación:

- Mejorar los descriptores. Introducir en cada indicador, como primer grado, la referencia normativa.
- Valorar la conveniencia de introducir, en “resultados”, referencias al “enfoque y “despliegue”.

#### 5.1.4. Otros documentos elaborados y revisados

El resto de documentos elaborados el **curso pasado** por el Equipo interterritorial pueden categorizarse como de **intervención**, de **evaluación**, de **orientación** y de **comunicación**. En estos cuatro bloques se encuentra el conjunto de documentos destinados a desarrollar el trabajo. Así, la evaluación externa exigía un estudio previo de la evaluación interna realizada por los ED; para ello se elaboró la *Guía para el análisis de la autoevaluación realizada por el Equipo Directivo*. Igualmente era necesaria otra guía para ayudar y homogeneizar lo más posible la intervención en los centros.

La evaluación de la actuación por parte de los Equipo Directivo exigía algunos instrumentos de evaluación. El cuestionario de evaluación elaborado, de carácter anónimo y en el que se basa la evaluación de la actuación, aparece en las tablas 1-4.

La redacción de la “buena práctica” por parte de los centros exigía algún tipo de orientación que, además, procurara cierta uniformidad. Para ello se ha enviado a los Equipo Directivo el documento adecuado para ello.

También se elaboró un documento de comunicación de la evaluación externa. Dadas las circunstancias que acompañan al proceso de evaluación externa y que se describirán en el capítulo siguiente, no tiene carácter obligatorio para los inspectores y su introducción debería amoldarse a las circunstancias de cada centro.

Por último, el Equipo ha debido realizar una aplicación informática que le permitiera tabular y gestionar los diversos tipos de datos.

La tarea realizada en el **presente curso** ha consistido fundamentalmente en la revisión y puesta al día de los diversos documentos elaborados el pasado. Así, se han mejorado las guías de análisis e intervención, el diseño de la “buena práctica”, el documento de “comunicación al centro” de la evaluación externa.... Los cuestionarios de evaluación han permanecido inalterados.

## 5.2. Los resultados de evaluación interna, externa y su comparación

La exposición de los resultados de la evaluación quedan recogidos, su análisis, estudio y conclusiones quedan recogidos en la tercera parte de este trabajo global con el nombre de **RASGOS FUNDAMENTALES DE LA ACCIÓN DIRECTIVA DETECTADOS EN LA EVALUACIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS REALIZADA EN LA ACTUACIÓN 3.2.d**. En ese Estudio se recogen los datos fundamentales y se analizan desde dos perspectivas: una descriptiva en la que se trabajan los datos de forma global y por rasgos (subcriterios) tanto los bien valorados como los que lo han sido insuficientemente otra más inferencial en la que a partir de unas hipótesis de análisis se comprueba si se verifican las conclusiones obtenidas en el análisis descriptivo. La coincidencia es prácticamente total. Por último, se sacan una serie de conclusiones, algunas de las cuales se citan más adelante en este informe. **Todo ello ocupará la parte tercera de este trabajo.**



### 5.3. El elenco de “buenas prácticas” ofrecido por los centros y el Dossier preparado por el Equipo interterritorial

Deben entenderse como un resultado de la actuación que venimos describiendo, y ocupará la parte **cuarta** del presente compendio.

Finalizada la actuación, se expone una síntesis de las buenas prácticas detectadas y aportadas por los equipos directivos participantes. Dentro de los puntos fuertes descubiertos en el proceso de evaluación, los centros, a partir de las sugerencias de los equipos evaluadores externos, han seleccionado un área concreta que por su interés intrínseco y por su exportabilidad pudieran servir de ejemplo y ayuda a otros equipos directivos. Bajo esas premisas estos han redactado una “buena práctica”. Posteriormente el Equipo interterritorial ha construido un dossier de fichas, una por “buena práctica”, estructurada en tres partes: la primera es una sinopsis de la buena práctica, la segunda destaca los aspectos relevantes de la organización y funcionamiento de cada centro relacionados con ella y, finalmente, se incluye la referencia normativa que la sustenta. Las “buenas prácticas” que han redactado los centros son las que muestran los cuadros **3 y 4**.

Las prácticas encomendadas a los centros del curso pasado son las siguientes:

**Cuadro nº 3. Centros y “buenas prácticas”**

Centro	Buena práctica
CEIP Asunción Rincón Madrid	“La relación con las familias”
IES S. Juan Bautista Madrid	“Rentabilización de los recursos humanos del centro”
CEIP Ciudad de Roma Madrid	“ La agenda del Equipo Directivo para la organización del centro”
IES Príncipe Felipe Madrid	“La evaluación de la docencia del profesorado”
CEIP Hans Christian Andersen Rivas Vaciamadrid	“Puesta en marcha y consolidación de un centro educativo”
CEIP Carmen Iglesias Tres Cantos	“Cómo trabajar desde el centro en las competencias básicas”
IES Severo Ochoa Alcobendas	“Organización de los procesos de planificación”
IES Margarita Salas Majadahonda	“Percepción del centro por el entorno”
CEIP Fuente de la Villa Valdemoro	“Planificación de actividades”
CEIP José Ortiz de Echagüe Getafe	“El clima del centro como factor de calidad”
IES Vicente Aleixandre Pinto	“Alianzas con el entorno socio-educativo e institucional del centro”

Las prácticas encomendadas a los centros este curso son las siguientes pueden verse en el cuadro nº 4.

**Cuadro nº 4. Centros y “buenas prácticas” curso 2011-2012**

<b>Centro</b>	<b>Buena práctica</b>
CEIP Lorenzo Luzuriaga-Madrid	“Optimización de los recursos humanos”
CEIP Mirasierra-Madrid	“Coordinación entre etapas educativas”
CEIP Rufino Blanco-Madrid	“Plan de Convivencia”
CEIP Pasamonte-Madrid	“Coordinación del centro y relación con el entorno”
IES Gabriel García Márquez-Madrid	El Plan de Mejora del centro
IES San Cristóbal de los Ángeles-Madrid	“La evaluación de los alumnos de Educación compensatoria”
CEIP Ana Mª Matute-Getafe	“Acogida del alumnado, familias y profesorado”
CEIP Batalla de Brunete-Brunete	“Inclusión de objetivos tendencia en la Programación General Anual”
CEIP Green Peace-Fuenlabrada	“Propuestas normalizadoras para la integración del alumnado motórico”
CEIP Pio Baroja-Leganés	“Mejora del ambiente escolar: una apuesta de futuro”
CEIP Pío Baroja-Móstoles	“Difusión de la normativa. Pen-drive y hojas de trabajo”
IES Parque de Lisboa-Alcorcón	“La Guía del profesor”
IES Julio Verne-Leganés	“La tutoría personalizada”
CEIP Dulcinea-Alcalá de Henares	“Participación de la familia en los diferentes ámbitos del centro”
CEIP Los Almendros-Rivasvaciamadrid	“Proyecto Armonía: educación en valores”
IES García Berlanga-Coslada	“Resolución de conflictos a través de un proyecto de mediación”
IES José Saramago-Arganda	“Creación de un buen clima escolar”.
CEIP Virgen de Navalazarza-San Agustín de Guadalix	“La carpeta digital del tutor”
CEIP Ntra Sra del Remolino-El Molar	“Las TIC en el desarrollo del currículo.”
CEIP Ciudad de Columbia-Tres Cantos	“Implicación voluntaria del profesorado en distintos proyectos. El “anuario del centro.”
IES Ángel Corella-Colmenar Viejo	“Modelo de evaluación de las CCBB al terminar la ESO”
CEIP Príncipes de Asturias-Pozuelo de Alarcón	“Metodología de trabajo por proyectos”
IES Leonardo da Vinci -Majadahonda	“La Innovación tecnológica en la comunicación con la Comunidad educativa”

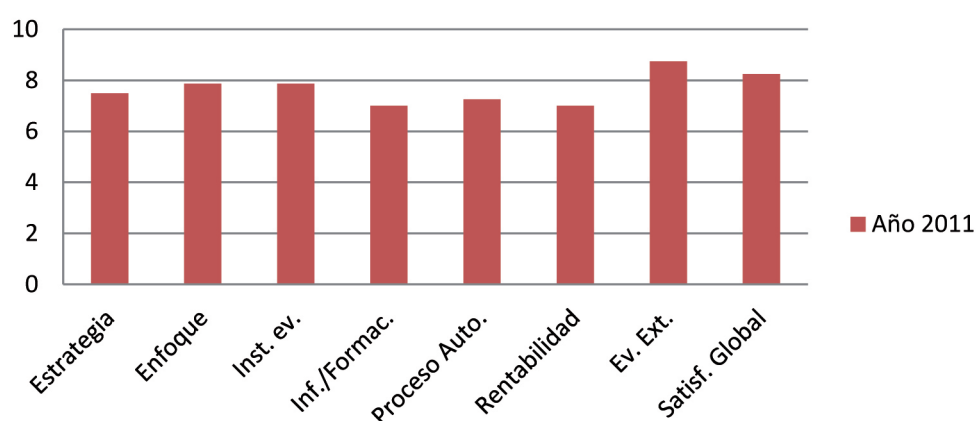
## 6. La evaluación de la actuación: procesos y resultados

Se procede ahora a la evaluación del trabajo realizado y de los logros conseguidos durante los dos cursos. La primera perspectiva se refiere, sobre todo, a los procesos seguidos, es decir a la forma de hacer las cosas que ha tenido el Equipo interterritorial; así, nos referiremos la planificación, a los métodos de desarrollarlos, al proceso de autoevaluación hecho por los equipos directivos, al proceso de evaluación externa, etc. En cuanto a los logros, nos referiremos muy especialmente al “Documento de evaluación” y su revisión, uno de los principales conseguidos por el Equipo, a los diversos documentos elaborados, a los resultados que ha producido en los equipos directivos la autoevaluación y a las consecuencias positivas que, para el Equipo interterritorial, ha tenido el trabajo hecho. Todo ello con una breve referencia al contexto inmediato de la actuación, es decir, al Plan de Actuación de la Inspección educativa.

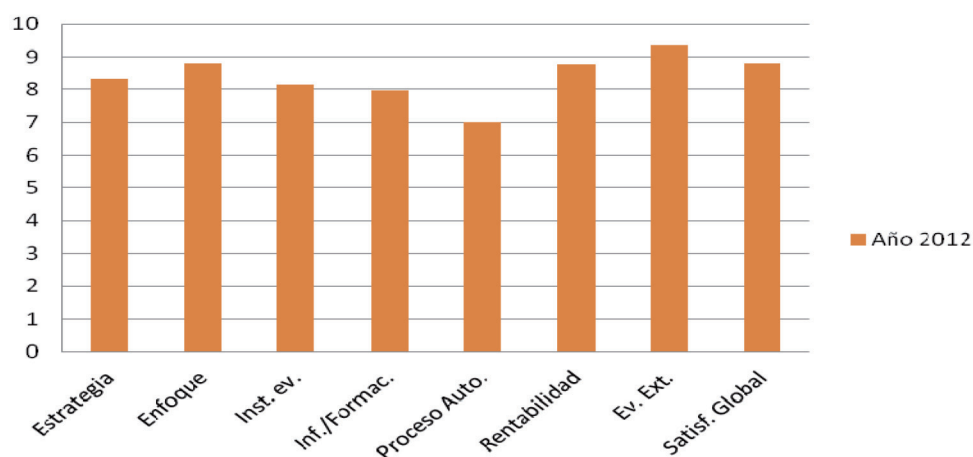
La evaluación se ha basado en dos tipos de fuentes, obtenidas al terminar las actuaciones de ambos cursos.

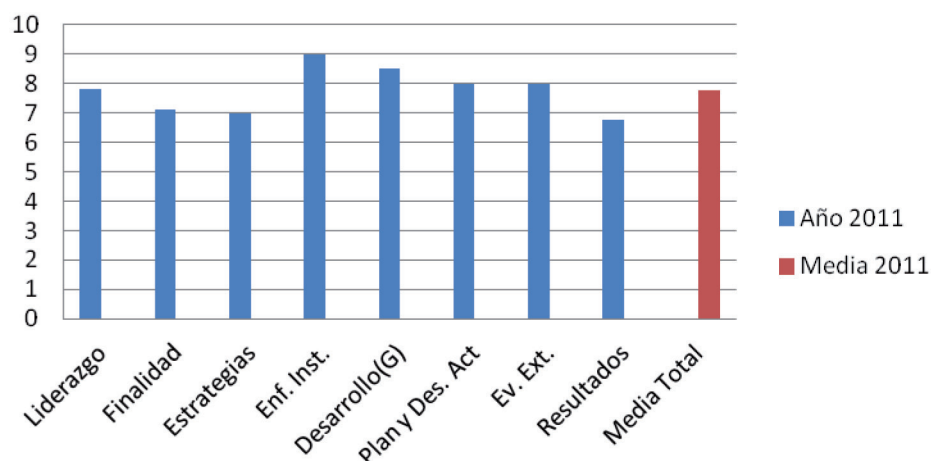
Por una parte las contestaciones que, tanto los equipos directivos como los miembros del Equipo interterritorial han dado a las diversas cuestiones planteadas en las encuestas incluidas como tablas nº 1-4, recogidas en el anexo documental, y que han permanecido sin cambios en las dos ediciones. La primera encuesta, el curso pasado, fue contestada por doce de los trece equipos directivos que fueron evaluados externamente; el presente por 20 equipos. En cuanto a la segunda, el número de respuestas fue de siete miembros el curso pasado (se realizó en la última reunión de trabajo del grupo, en un momento en que algunos miembros estaban en periodo vacacional). La del presente curso ha sido contestada por todos los miembros del Equipo. Todas han sido realizadas de forma anónima, lo que garantiza su fiabilidad. La escala de valoración consta de cinco intervalos, de 0 a 4, aunque **las valoraciones recogidas se han traducido a la escala decimal para facilitar una percepción más intuitiva**. La información contenida en estas tablas se puede observar en los gráficos que se muestran a continuación (Gráficos nº 1-4). En ellos se nos muestran las valoraciones realizadas por los miembros del Equipo interterritorial y por los equipos directivos tanto en la edición del curso 2010/11 como en la presente.

**Gráfico nº 1. Valoración de la actuación por los equipos directivos 2011**



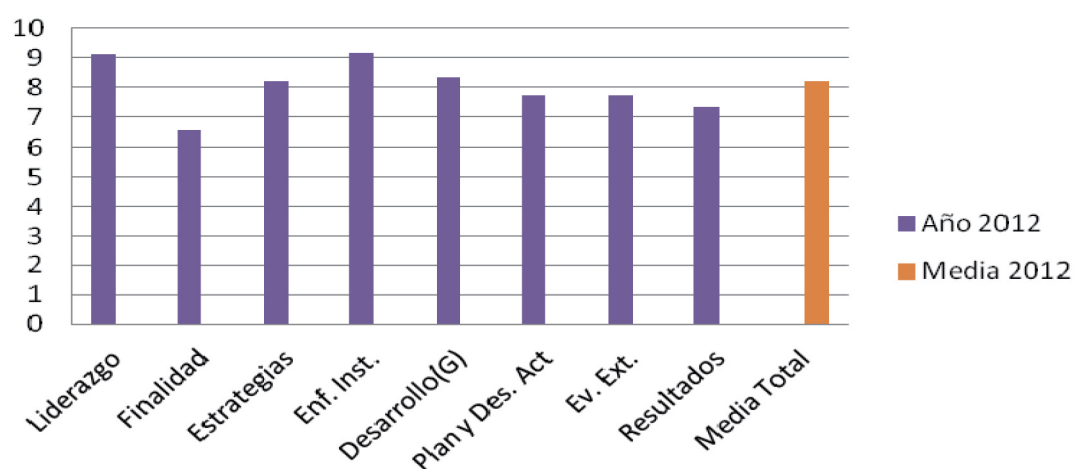
**Gráfico nº 2. Valoración de la actuación por los equipos directivos 2012**



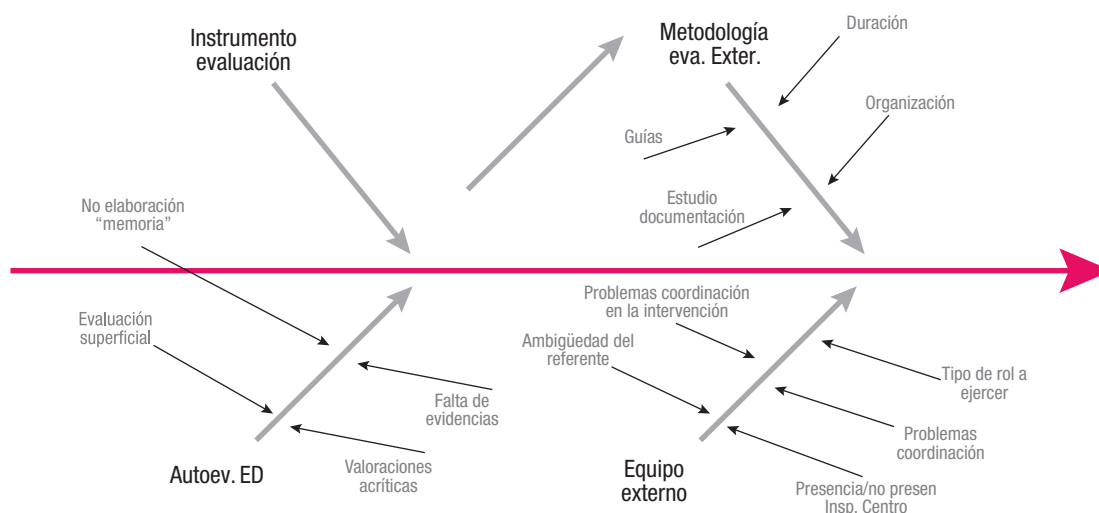
**Gráfico nº 3. Valoración miembros del grupo 2011**

La segunda fuente se refiere a las reflexiones que realizó el Equipo interterritorial al finalizar los dos procesos de evaluación externa. Lo hizo con ayuda de la espina de Isikawa, que refleja el gráfico 5. Como este muestra, se establecieron cuatro variables fundamentales que estaban influyendo en los procesos de evaluación, especialmente de la externa:

- El Instrumento de evaluación
- La metodología de la evaluación externa
- La autoevaluación realizada por los equipos directivos
- Las dificultades relacionadas con el equipo evaluador externo

**Gráfico nº 4. Valoración miembros del grupo 2012**

A partir de estos cuatro factores, se fueron analizando en ambas ocasiones las distintas variables que intervenían en la evaluación externa, lo que conllevó el análisis global de toda la evaluación. En los momentos oportunos de este Informe se recurrirá a estas reflexiones.

**Gráfico nº 5. Evaluación del proceso de evaluación externa**

## 6.1. Evaluación de los procesos

### 6.1.1. Contexto general de la actuación

Una de las características fundamentales del desarrollo de esta Actuación el curso pasado fue la imposibilidad de cumplir los plazos de elaboración del Documento de evaluación; sin duda justificadamente (resultó excesivamente complejo y difícil), pero con consecuencias en el desarrollo del resto de actividades, especialmente las evaluaciones interna y, sobre todo, la externa. Efectivamente, el hecho de que el retraso llevara la evaluación externa al mes de mayo y primera quincena de junio repercutió de forma negativa en los procesos de evaluación. Por tanto, todo lo que se dice en esta evaluación de procesos, cuando nos referimos al curso pasado, debe tener en cuenta esta limitación. El presente curso ha sido diferente, al haber partido de una situación más favorable: el Instrumento de evaluación estuvo dispuesto a mediados de noviembre.

A ello se añadió el curso pasado que esta Actuación, inserta, como es lógico, en el marco general del Plan de Actuación de la Inspección, se superpuso más de lo necesario con otras tareas tanto habituales como preferentes. Así, la parte correspondiente a la evaluación externa coincidió con otras actividades (de la Inspección y de los directivos), creando distorsiones que incidieron negativamente en su desarrollo como: retrasos importantes, distanciamiento entre la primera sesión y la segunda, estrés y premura en su puesta en práctica, etc. Es cierto que en esta segunda edición estas incidencias no han sido tan fuertes, rebajando el nivel de dificultad.

Otro aspecto del contexto a tener en cuenta, que no influyó directamente en el desarrollo de la Actuación, pero sí en la percepción de la misma, fue el desconocimiento por parte de todos los Inspectores de su contenido y significado lo que redundó en alguna crítica. También esto se ha solucionado en gran medida gracias a las presentaciones que de esta Actuación se hicieron a comienzo del presente curso.

### 6.1.2. Evaluación de la planificación realizada y del desarrollo del trabajo del Equipo

Se considera que el “modelo de planificación” adoptado en ambas ediciones ha sido muy acertado y útil para el desarrollo de la Actuación. Destacamos las siguientes razones:

- Ha permitido guiar la acción de tal modo que en todo momento ha situado cada actividad dentro del conjunto.
- El diseño de las actividades más importantes para conseguirlos se han manifestado como correctas y útiles.
- Lo mismo ha ocurrido con el reparto de responsabilidades, en las que los distintos miembros han cumplido con sus responsabilidades.
- La metodología de trabajo (por ponencias), como se ha dicho en otro lugar, se ha manifestado muy eficaz; sin ella, no hubiera sido posible conseguir el objetivo con nivel suficiente de calidad.

Así lo respaldan los miembros del Equipo cuando valoran en la encuesta estos aspectos. Efectivamente, cuando se les pregunta sobre la planificación de la Actuación y el desarrollo del trabajo en equipo, prácticamente todas las cuestiones son valoradas con una calificación de 8,4. La media de este curso ha bajado dos décimas, seguramente debido a la dificultad de mantener una comunicación fluida entre los miembros del equipo que, con los colaboradores, su número se ha doblado. Ver gráficos 3 y 4.

En cuanto a los **puntos débiles** detectados en ella hay que destacar su temporalización, especialmente el curso pasado. Se han realizado en ambas ocasiones todas las actuaciones previstas, pero con un importante retraso, lo que ha incidido negativamente en la evaluación, tanto interna, como externa. Efectivamente, como se verá más adelante, la Actuación necesita el espacio temporal de un curso académico, con lo que la evaluación interna debiera comenzar en el mes de septiembre y la selección de centros debiera estar hecha ya en el mes de junio del curso anterior.

Pero, sobre todo, el punto débil más importante se encuentra en la **definición de la finalidad y objetivos** de la Actuación. Efectivamente, la definición de objetivos que aparece en el Plan de Actuación del curso 2011-2012 no se corresponde con las intencionalidades reales de la propia Subdirección que se plasmarán en la definición de objetivos que, para el curso, se realiza en el resumen de su presentación bajo la supervisión de la propia Subdirectora general. **De cara al futuro resulta clave definir claramente este aspecto.**

### 6.1.3. La evaluación del proceso de autoevaluación realizado por los Equipos directivos

#### 6.1.3.1. La valoración que hacen los equipos directivos de su autoevaluación

En los cuestionarios de las tablas 1 y 3 se hacen algunas preguntas sobre este aspecto. Las preguntas referidas al proceso fueron las siguientes:

- La satisfacción global por haber participado en el proceso puede calificarse con...
- El Equipo Directivo aconsejaría realizar el proceso de autoevaluación a algún otro Equipo Directivo..
- La información/formación para realizar el proceso de autoevaluación ha sido acertada en el enfoque.
- La información/formación para realizar el proceso de autoevaluación ha sido suficiente.



- El proceso de autoevaluación ha dispuesto del tiempo suficiente.
- El proceso de autoevaluación ha dispuesto del apoyo externo necesario.
- El proceso de autoevaluación ha sido realizado por la mayor parte del Equipo Directivo.

Sin duda las cuestiones de fondo que más nos interesan son las dos iniciales. La primera fue contestada por los equipos directivos el curso pasado con una calificación media de 8,10, habiendo subido este al 8,75 (columna satisfacción global de los gráficos 1 y 2. Ello **supone un alto grado de satisfacción**. La mejora en la presente edición se explica fácilmente porque también han mejorado las circunstancias que han rodeado la Actuación: temporalización, dossier de evidencias, más formación, etc. Todo ello sin menospreciar la necesidad de mejorar en el futuro diversos aspectos, como se dirá más adelante. Igualmente importante es la segunda, a la que contestan **afirmativamente 28 de los 31** equipos que contestan el cuestionario. La inmensa mayoría aconseja a otros directivos que pasen por la experiencia.

Además, todos los encuestados de un año y otro (ver columnas inf/form: información/formación, de los gráficos 1 y 2) valoran positivamente la información/formación sobre el proceso de autoevaluación, considerándolo acertado en el enfoque (punt. 8,25 y 8,50) y suficiente en el contenido (punt. 7,5 y 7,75). La mejora puede deberse a que el presente curso ha habido una sesión más, aunque voluntaria por su parte.

El otro grupo de cuestiones se refiere a la *premura de tiempo, al apoyo externo y si ha sido realizado por todo el Equipo Directivo*.

Respecto a las circunstancias del proceso de autoevaluación, la valoración, tanto un curso como otro, ha resultado de las más bajas de todo el cuestionario: 6,25 y 7 de media (columna proceso autoev.). Por cuestiones, dentro del campo, las valoraciones han sido las siguientes:

- El 100% de los encuestados pone de manifiesto que en el proceso de evaluación ha participado la mayor parte del Equipo Directivo (puntuación de 9,25).
- En cuanto al tiempo disponible la calificación es de 7 y 5, respectivamente. Resulta curioso que entre los equipos directivos de este curso, a pesar de haber dispuesto de más tiempo para realizar la autoevaluación, este aspecto ha sido peor valorado que el curso anterior. Probablemente nos estén diciendo en ambos casos que es preciso ampliar el tiempo y establecer el plazo de un curso escolar como el idóneo.

Trasladamos a continuación los **comentarios** que han hecho los directivos sobre el **proceso de autoevaluación**.

Entre los de carácter crítico destacamos:

- *Es necesario ampliar el tiempo (para la autoevaluación): un curso completo sería lo ideal. (Insisten varios)*
- *Creemos que hubiera sido necesaria alguna otra sesión de trabajo formativo. (Curso pasado: insisten varios)*
- *La mayor dificultad que hemos encontrado es el poco tiempo que teníamos para la reflexión. (Curso pasado, pero aparece también en el presente)*
- *En las reuniones de preparación entendimos algo diferente a los que se nos pidió en la evaluación externa.*
- *Consideramos que el tiempo ha sido suficiente, pero hemos tenido que dedicar una franja horaria amplia y diaria para llevarlo a efecto.*

- *Al insistirse mucho en las evidencias ha hecho que nos puntuáramos más bajo.*
- *Ha interrumpido la actividad del Equipo Directivo. Debería poderse conocer con anterioridad a la elaboración de la PGA con objeto de incluirse en la planificación y no tener que dejar alguno de los objetivos sin hacer o hacer horas extra para cumplimentarlo. Poco tiempo para analizar con detalle todos los criterios que se han trabajado.(Insisten varios, tanto del curso pasado como del presente).*
- *Dificultad para compatibilizar el trabajo ordinario con el de la autoevaluación.*
- *Resulta muy laborioso para el escaso tiempo de que se dispone.*
- *Adelantar la redacción de la “buena práctica” (este curso).*
- *Hemos tenido que trabajar la autoevaluación en nuestro tiempo libre porque en el centro era imposible. (Insisten muchos).*
- *En otras ediciones podría hacerse en forma de seminario, con reuniones periódicas.*
- *Trabajo no temporalizado en la PGA. (Insisten varios).*
- *Poco tiempo para hacer una evaluación exhaustiva de todos los aspectos evaluados por el instrumento.*
- *Puede llegar a abrumar.*
- *Dudas en torno al dossier de evidencias.*

Al ser comentarios de diferentes equipos directivos, se observan contradicciones entre ellos, según haya sido su experiencia. La conclusión que se obtuvo el curso pasado fue que se debiera aumentar la formación en, al menos, una jornada más, incluyendo más práctica evaluadora y la colaboración de los equipos directivos que mejor hubieran desarrollado este proceso el curso anterior. Apoyan, además, la necesidad de realizar cambios importantes en el futuro respecto de la temporalización de la evaluación interna. El presente curso se ha hecho frente a esa demanda, aumentando una jornada de formación, bien que de forma voluntaria. Caso de continuar la Actuación en el futuro debería considerarse hacerla obligatoria.

Entre los comentarios de carácter positivo podemos destacar los siguientes:

- *La información dada por el instrumento es muy valiosa porque hace un análisis del centro para ver dónde podemos mejorar nuestra labor.*
- *El curso de explicación inicial es fundamental.*
- *El Instrumento te da a conocer los campos que trabajas más o menos bien y los que necesitas mejorar.*
- *Instrumento muy útil como instrumento de autoevaluación. Por una parte hace consciente al Equipo Directivo de todo el trabajo que se ha hecho a lo largo de los años y que no se sistematiza por falta de tiempo y por otra parte abre la puerta a nuevas formas de trabajo y nuevos objetivos que nunca antes se habían planteado.*
- *Ha generado un análisis que nos ha permitido descubrir nuestros puntos débiles; nos ha permitido un análisis en profundidad del centro.*
- *Te ayuda a pensar y a pararte. Fomenta la búsqueda de mejoras.*
- *Autoevaluación como método de reflexión y trabajo en equipo.*
- *Muy útil como guía para la función directiva por su exhaustividad y concreción. Necesidad de recoger por escrito y de forma sistemática las actuaciones que abordamos diariamente. Ha servido para iniciarnos en una formación que necesita ser completada en el futuro.*

- *La petición de un dossier de evidencias resulta enormemente clarificadora y permite, además, ordenar mucha documentación, a menudo dispersa.*
- *El trabajar de forma sistemática el instrumento de autoevaluación introduce mejoras en el desempeño de nuestras funciones y por tanto nos forma. Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y debilidades. Cohesiona el trabajo del Equipo Directivo; actitud de progreso y mejora; se crea una conciencia colectiva de cambio hacia la mejora de los resultados.*
- *El tiempo se ha ido adaptando a las necesidades de cada centro. (Se refiere al hecho de que se ha permitido más tiempo a aquello Equipo Directivo que iban más atrasados, dependiendo de las posibilidades. Este hecho se ha valorado muy bien).*
- *El proceso de Autoevaluación ha sido explicado suficientemente; además, el propio instrumento contiene una buena cantidad de información.*

### 6.1.3.2. La valoración del Equipo interterritorial sobre la autoevaluación

En la espina de Isikawa del ya citado gráfico nº 5, una de las variables determinantes de su desarrollo es el proceso de evaluación interna seguido por los equipos directivos.

Las conclusiones más importantes a que llegó el Equipo son las siguientes:

- En general la evaluación interna ha sido objetiva, comprometida, profunda, seria, rigurosa...
- Se acuerda que la puntuación general puede ser de 7,5.
- Los directivos han hecho un gran esfuerzo en el proceso.
- En muchos casos, aunque no siempre, han realizado un trabajo sistemático y profundo.
- Les ha hecho ser conscientes de la poca cultura por sistematizar los procesos.
- Han comprobado que sus documentos no recogen muchas de sus actuaciones.

Por otra parte el análisis de la mencionada espina pone de relieve algunos factores de carácter negativo:

- a. La falta de elaboración, en la mayoría de los casos, de la **memoria explicativa** que debía fundamentar la autoevaluación. En las reuniones preparatorias de ambas ediciones se insistió en la necesidad de que los equipos directivos elaboraran una memoria justificativa de sus calificaciones en los distintos criterios; prácticamente, ningún centro la elaboró el curso pasado y este de forma muy rudimentaria. Este hecho ha incidido negativamente en la evaluación externa, pero, sobre todo, en la interna, porque sin ella, el equipo perdía visión de conjunto en cuanto a la evaluación de su acción directiva. A la vista de estos magros resultados en la reunión de evaluación de la Actuación pareció conveniente eliminarla. Sin embargo, esta decisión merece una segunda reflexión. Desde luego en la versión actual de los Equipo Directivo (que es consecuencia del contexto en que se ha desarrollado estos dos cursos) no merece mucho la pena; quizá sí, dándole nuevas perspectivas y disponiendo de más tiempo para llevarla a cabo.
- b. Los **distintos enfoques en los criterios de calificación**, lo que ha hecho que los centros se evalúen de forma muy distinta. Sin duda, el problema fundamental con el que se encontraron los equipos directivos el curso pasado fue la “dificultad de encontrar evidencias”. Una causa, sin duda es que en los centros educativos no hay tendencia a trabajar con datos. Ahora bien, dado que el presente curso, una vez aportado el dossier de evidencias, la dificultad haya sido menor, pone de manifiesto que también había un problema técnico. Más allá de esta dificultad, el tema de las evidencias merece una reflexión en profundidad en dos aspectos: encontrar su

engarce con los criterios de calificación y revisar su utilización en la evaluación externa. Cuando se toque este tema se pondrán de manifiesto algunas disfunciones al respecto.

Pero el hecho más preocupante es la diversidad de criterio con la que se han calificado unos centros y otros. Como se ha visto en otro capítulo anterior, nos hemos encontrado con un elenco de equipos directivos en el que la gran mayoría son muy buenos y tienen conciencia de ello. Por tanto, la tendencia de la mayoría, en contra de las instrucciones dadas, ha sido a valorarse con altas calificaciones (más el curso pasado que el presente). Estas, sin duda, serían justas si las comparamos con otros directivos, pero no ocurre lo mismo si lo hacemos con un modelo de excelencia, como es el caso. Por el contrario, otros han sido fieles al modelo, lo que ha supuesto una valoración más baja, sin que en realidad sean equipos directivos de menor calidad. En este aspecto, creemos, se encuentra una de las áreas de mejora más importantes del presente proyecto.

- c. La impresión general es en esta edición los directivos han profundizado más, aunque, como ellos mismos dicen, puede mejorar disponiendo de más tiempo.
- d. Las dificultades que plantea el Instrumento de evaluación, que resulta ser un factor fundamental, se valora en el apartado 6.2.1.

#### 6.1.4. La evaluación del proceso de evaluación externa

El análisis de este proceso también se fundamenta en el resultado de las encuestas realizadas a los equipos directivos y al grupo de trabajo; igualmente en las reflexiones que tuvieron lugar en el seno de este último.

##### 6.1.4.1. La valoración de los Equipos directivos

Las tres cuestiones que se preguntan sobre este aspecto a los equipos directivos son las siguientes:

- *Si ha añadido valor a la evaluación interna.*
- *Si ha transcurrido en un clima positivo.*
- *Si ha sido justa en la calificación.*

Tanto el curso pasado como en el presente la evaluación externa ha sido el aspecto mejor valorado por los equipos directivos. Así (ver columna Ev. Exter. de los gráficos 1 y 2):

- Las valoraciones en ambas ediciones han sido de 8,75 y 8,5 puntos respectivamente para la cuestión de *si ha añadido valor la evaluación externa a la interna*.
- La puntuación a la cuestión de *si ha transcurrido en un clima positivo* la evaluación externa ha sido de 9,5 y 9,75 de valoración.
- La valoración de la cuestión de *si la evaluación externa ha sido justa en la calificación* ha sido de 8 y 9,25.

En cuanto a los comentarios que han hecho los directivos sobre el proceso de evaluación externa han sido los siguientes.

De carácter positivo:

- *Muy positiva la secuencia de trabajar primero nosotros y luego la evaluación externa.*
- *Es muy positivo que haya feed-back.*

- *Supone una referencia más amplia de las prácticas de los diferentes centros.*
- *Nos hizo ver que el concepto de liderazgo que teníamos no era el correcto.*
- *Muy positivas las reuniones y orientaciones recibidas del Servicio de Inspección.*
- *Muy positiva. Nos ha ayudado a ver todo el proceso desde otro punto de vista. (Bastantes coincidencias).*
- *El apoyo recibido y el reconocimiento de nuestro trabajo.*
- *La buena disposición y la crítica, que ha sido en todo momento constructiva.*
- *Los inspectores han sido en todo momento colaboradores y los hemos visto como personas que vienen a ayudarnos en la valoración del instrumento y mejora del centro con proyección de futuro.*
- *Se ha realizado en un clima de cordialidad, remarcando lo negativo sin herir, y con un enfoque formativo y constructivo.*
- *Ayuda a detectar lo que se hace bien para potenciarlo y lo que se hace mal, o no se hace, para corregirlo, sobre todo porque aporta el conocimiento de lo que se hace en otros centros y permite una comparación.*

De carácter crítico:

- *Hay poco tiempo para hacer una valoración de todo lo analizado en la fase de autoevaluación. (Varias coincidencias).*
- *El tiempo dedicado a la evaluación externa es muy pequeño para poder revisar todo el trabajo llevado a cabo en varios meses, por lo que solo se ha evaluado una mínima parte de todo el trabajo realizado.*
- *Los evaluadores externos solo han revisado aquellos indicadores en los que nos puntuábamos con 4, por lo que el resto, es decir la mayoría, no han sido evaluados. Esto nos ha hecho tener la sensación de pérdida de tiempo ya que le hemos dedicado mucho esfuerzo a tratar de buscar alguna evidencia para cada uno de los subcriterios valorados con 1, 2 y 3 y luego no ha servido para nada. Varios centros se expresan en esta dirección.*
- *Ha habido diferencias entre la información que se nos dio en las reuniones informativas sobre la forma de indicar las videncias en el instrumento de evaluación y la que interpretaron los evaluadores externos.*
- *El tiempo invertido en la búsqueda y organización de las evidencias no ha servido para verificar la evaluación.*
- *Para sacar todo el provecho posible de un documento de evaluación como el presente, la evaluación externa tendría que haber dispuesto de más tiempo.*
- *La recopilación de evidencias y la confección de un dossier, ha exigido un tiempo que no guarda relación con la explotación realizada de las mismas en la evaluación externa.*

Para terminar es preciso hacer referencia a unas cuestiones de interés que se deducen del análisis de este proceso.

En primer lugar, no se puede olvidar el hecho de que los equipos directivos que han participado lo han hecho de forma voluntaria, aunque elegidos por las Direcciones de Área Territorial y/o por el propio equipo. Ello conlleva una variable importante cuando se trata de valorar los resultados de la Actuación. Los futuros desarrollos posibles, que ya no contarían con esta circunstancia, podrían hacer variar los resultados aquí ofrecidos.

No todos los procesos de evaluación externa llevados a cabo se han desarrollado en la forma descrita. Tanto el curso pasado como este se han dado casos de cierto desencuentro entre evaluadores externos y equipos directivos. Han sido un número ínfimo, pero reales, que habrán de ser tenidos en cuenta por si se pudieran mejorar los procesos que inciden en ellos.

En tercer lugar se ha detectado una variable importante de la Actuación sobre la que es preciso reflexionar en profundidad. Varios equipos directivos se quejan de que el duro trabajo realizado en la evaluación interna no se corresponde con el somero análisis de la evaluación externa. Es preciso decir que los que manifiestan esta queja tienen razón. Probablemente se deba a razones múltiples entre las que no convendría descartar la ambivalencia del objetivo, ya señalada en otro lugar y a la limitación de tiempo impuesta para realizar la evaluación externa.

Por último, hay que destacar el valor añadido que la evaluación externa acumula sobre la interna, lo que destaca el las funciones del Servicio de Inspección en su doble versión de evaluación y asesoramiento.

#### **6.1.4.2. La valoración de la evaluación externa por el Equipo interterritorial**

Como se ha hecho en los epígrafes anteriores tenemos en cuenta los resultados de la encuesta, reflejada en los gráficos 3 y 4, y la reflexión del Equipo.

##### **a. Valoración en la encuesta pasada al Equipo interterritorial sobre la evaluación externa.**

- Los miembros del grupo consideraron el curso pasado que la formación de los equipos de intervención había sido acertada, obteniendo una de las mejores valoraciones dentro de este criterio (8). El presente la valoración ha bajado a 7, lo que nos habla de la dificultad de formar los equipos cuando el número de centros y de inspectores intervinientes aumenta. Aunque la valoración en cualquier caso es satisfactoria, lo que significa que en futuras ediciones esta organización parece un buen punto de partida, este debe ser un punto a tener en cuenta si hubiera una generalización, por ejemplo en un versión de evaluación de centros.
- La planificación de las visitas y todo lo que ello conlleva obtuvo el curso pasado una de las calificaciones más bajas, un 6,5, en tanto que el presente ha subido a 7,5. Lo que era un claro punto débil parece que ha pasado a ser es un aspecto consolidado.
- En cuanto a la coordinación interna de los equipos hay unanimidad en los miembros que responden a la encuesta en considerarla como buena (7,25). Así mismo lo es la coordinación del Equipo interterritorial (9,5).
- La relación con los equipos directivos ha sido vista como excelente, con una media de 8,75 y 8,5. Esta apreciación, que coincide con la de los directivos, destaca como uno de los aspectos más positivos de la Actuación, ofreciendo buenas perspectivas de futuro a la misma.
- En cuanto a la fiabilidad de los resultados de la evaluación externa todos los miembros opinan por unanimidad que ha sido notable (7,5 en ambas ediciones).

##### **b. La reflexión del equipo interterritorial.**

De los cuatro ámbitos señalados por las flechas rojas en la espina del gráfico nº 5, los correspondientes a la evaluación interna (en el punto anterior) y al “Instrumento de evaluación” (en resultados) se han hecho o harán en otro lugar. Pasamos a valorar las otras dos variables.



## Sobre la metodología empleada

Destacamos algunos aspectos de interés. La **organización previa** de las visita no planteó problemas especiales en ninguna de las dos ediciones. Otra cosa fue su puesta en práctica, especialmente el curso pasado. Su informe final recogía las siguientes palabras: *El problema fundamental que tuvo su puesta en marcha fue el ya aludido de la interferencia entre actuaciones de la Inspección, la realización de las pruebas diagnósticas en los centros y la sobrecarga de actividad que tienen los centros en las fechas en que se realizó. Caso de haberse llevado a cabo en otros momentos, la organización hubiera sido válida*. Efectivamente, una vez cambiadas las condiciones, el presente curso la organización inicial se desarrolló con regularidad.

Se han manifestado **válidos los criterios** citados anteriormente para **conformar los equipos de inspectores** y su organización concreta y también la incorporación de nuevos compañeros, como apoyo, para realizar esta evaluación. No obstante, hay que insistir en la necesidad del mejor conocimiento del modelo y de la evaluación externa por parte de los miembros de nueva incorporación.

Por el contrario, plantean dudas las otras tres variables. En primer lugar **el estudio previo de la documentación** que debía enviar el centro, especialmente la Memoria, resulta limitado con lo que la intervención en el centro casi debía partir de cero, condicionando negativamente la evaluación externa en la mayoría de los casos. Ya se ha dicho que el tema de la Memoria debe ser repensado.

En cuanto a las dos guías para la evaluación externa, de análisis previo de la documentación y de intervención en el centro, el curso pasado fueron valoradas como muy necesarias, aunque debieran ser revisadas, como de hecho ha ocurrido. En la presente edición se ha considerado que la Guía de análisis es un estupendo instrumento para estudiar el centro; por el contrario la Guía de intervención no lo es, debiendo ser sustituida por una mera orientación sobre las tareas a desarrollar.

En general la duración establecida (dos visitas) ha resultado idónea en la mayoría de los casos desde el punto de vista de la Inspección. Ha sido adecuada para cumplir con su objetivo de detectar “buenas prácticas”. Sin embargo, desde el punto de vista de bastantes equipos directivos esa misma duración ha llevado a cierta insatisfacción. Esto indica que, en caso de generalizar el proceso, el tiempo debiera ser aumentado.

## Sobre el funcionamiento del Equipo externo

### Problemas de coordinación

El curso pasado se decía: *Se supone que, realizada la evaluación externa en fechas más adecuadas y con mayor disponibilidad de tiempo, la coordinación del Equipo, necesaria para valorar el proceso que se está llevando a cabo y tomar las decisiones pertinentes, y la de los equipos de intervención, igualmente imprescindible, hubiera podido ser posible y mejorar toda la actuación. En las condiciones que hemos descrito esta coordinación ha resultado deficiente y debe ser mejorada*.

Sin duda, en la presente edición, mejorado el contexto, también la coordinación de toda la Actuación ha mejorado ostensiblemente. No obstante, debe dar un gran paso adelante ya que en las circunstancias en que se ha desarrollado no es viable, especialmente si el número de centros a evaluar crece. Efectivamente, el enorme trasiego de correos, envíos en diversas Direcciones, organización de las repuestas, control de las responsabilidades de directivos, parejas, inspectores del equipo y colaboradores... hacen excesivamente costosa la tarea, que solo puede cubrirse con una excesiva dedicación de tiempo personal o el abandono de obligaciones profesionales. Por esta razón la mejora debe transcurrir por dos caminos: la participación de la estructura organizativa de los Servicios territoriales y ir por la subdivisión de la evaluación externa en subprocesos y la asignación de responsabilidad de esos subprocesos a diferentes miembros del Equipo.



Confusión en torno al objetivo

En el Informe del curso pasado se decía: *Como manifiestan las respuestas de los miembros del Equipo en la pregunta 5 del cuestionario de evaluación la valoración sobre la claridad del objetivo es valorada con 6,10, lo que pone de manifiesto un hecho real: en el momento de la evaluación externa surgen dudas sobre su finalidad. Es preciso, de cara a futuras versiones, profundizar en esta cuestión.*

Nada ha mejorado en la presente edición en la que la doble visión “evaluación de equipos directivos” versus “detección de buenas prácticas” ha permanecido en todos los niveles de la toma de decisiones. Como se ha dicho anteriormente, quizá, sea el punto más débil de la Actuación 2.2.d y el que es más necesario aclarar para futuras ediciones.

La presencia de los inspectores de los centros.

- Han asistido unos diez inspectores de los veinticuatro centros. La no asistencia de otros se ha debido fundamentalmente a la coincidencia con otras actividades planificadas (no siempre ha sido posible tener en cuenta esta para organizar las sesiones).
- Las conclusiones de mayor interés son las siguientes:
  - Según las apreciaciones recogidas y dada la situación de este curso (se ha realizado la rotación recientemente), la presencia durante la actuación, les ha posibilitado un conocimiento más profundo del centro.
  - El enfoque respecto a la presencia del Inspector del centro se basa en dos premisas fundamentales: es una evaluación externa, luego no es necesaria su presencia, aunque sí muy conveniente. Siempre deben estar perfectamente informados.
  - Salvo en un caso, no se han detectado problemas dignos de mención.

La devolución de la Información.

Otro aspecto que debe ser mejorado en el futuro. En efecto, por más que los directivos se manifiesten muy de acuerdo con la evaluación externa, será preciso elaborar un protocolo de devolución de la información más adecuado a su finalidad, cuando esta se aclare. Esta afirmación es válida tanto para el curso pasado como para lo realizado en el presente. Ha de mejorar la finalidad, el esquema, su periodo de entrega, la forma de realizarla y su implementación. Es, sin duda otro de los aspectos necesariamente mejorables de la Actuación.

## 6.2. La evaluación de los resultados

En este informe vamos a considerar resultados de la Actuación los siguientes:

1. La consecución de los objetivos.
2. El Documento de evaluación y resto de materiales elaborados.
3. Las repercusiones de la Actuación en los Equipos directivos y en el Equipo interterritorial.
4. El Estudio realizado.
5. El conjunto de “buenas prácticas” disponibles para otros centros.

Termina la valoración con una comparación global entre las dos ediciones de la Actuación, tanto en la perspectiva de los directivos como en la de los inspectores.

### 6.2.1. La consecución de los objetivos propuestos

Uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en la evaluación de los resultados es si se han conseguido los objetivos.

Los objetivos que el equipo se propuso fueron los siguientes:

1. *Realizar un estudio sobre un conjunto reducido de equipos directivos en centros públicos caracterizados por sus buenas prácticas, con objeto de extraer aquellos factores comunes que inciden en sus buenos resultados.*
2. *Aportar datos para una publicación en la que se incluyan el estudio descrito anteriormente y el conjunto de mejores “buenas prácticas” detectadas en los centros estudiados.*

A su vez, estos dos objetivos conllevaban, para el presente curso, otros intermedios como:

1. Dotar a la Inspección educativa de un Instrumento de evaluación de equipos directivos, acabado y testado (aunque en constante revisión).
2. Continuar el proceso de autoevaluación y de evaluación externa de equipos directivos de Colegios Públicos de Educación Infantil y Primaria e Institutos de Educación Secundaria, evaluando un máximo de 30, siempre de forma voluntaria por su parte.
3. Aumentar el elenco de “buenas prácticas directivas”, recabando de cada Equipo Directivo evaluado la redacción de una “buena práctica”, caso de que sea detectada en el proceso de evaluación externa.
4. Realizar el estudio sobre el conjunto de equipos directivos evaluados durante los dos cursos, con objeto de extraer aquellos factores comunes que inciden en los buenos resultados de sus centros.
5. Aportar los materiales para una publicación que realizará la Consejería de Educación en la que se incluyan el estudio descrito anteriormente y el conjunto de “buenas prácticas” detectadas en los centros evaluados.
6. Dar los primeros pasos con vistas a dotar a la Inspección educativa de un Plan de evaluación institucional de directores.

El Equipo interterritorial no pudo conseguir el curso pasado los dos objetivos generales, aunque sí en el presente, como corroboran los resultados 4 y 5 aquí analizados.

En conjunto, el trabajo hecho entre los dos cursos ha sido inmenso, si tenemos en cuenta las limitaciones de tiempo de que dispone una Actuación preferente dentro del Plan General de la Inspección, habiéndose conseguido los objetivos concretos marcados para el presente curso, exceptuando el nº 6.

Efectivamente, se comenzó a trabajar en bocetos de posibles documentos de evaluación institucional de los Directores; sin embargo, ante ciertas noticias de que el Ministerio de educación pudiera estar elaborando un Real Decreto sobre la función directiva, la Subdirectora general dio orden de interrumpir los trabajos.

### 6.2.2. El Documento de evaluación. Su valoración

Nuevamente se recurre a las contestaciones dadas por los directivos y los inspectores miembros del equipo que constan en las tablas 1 a 4 y en los gráficos 1-4.

#### 6.2.2.1. Valoración del Instrumento de evaluación por parte de los directivos

En el cuestionario de evaluación se plantean diferentes tipos de cuestiones. Las más interesantes fueron las siguientes.

- *La estrategia de evaluación elegida (autoevaluación/evaluación externa ha sido acertada, productiva para el propio equipo y fiable para el resultado de la evaluación.*
- *El enfoque del instrumento de evaluación les ha parecido: acertado, fundamentado, estructurado y coherente.*
- *La elección de los criterios de evaluación ha sido acertada.*
- *La secuencia del instrumento de evaluación (criterio-subcriterio-indicador-descriptor) ha resultado adecuada para la evaluación.*
- *El lenguaje empleado en algunos criterios ha influido negativamente en la evaluación.*
- *La inclusión de valoraciones para los indicadores resulta acertada.*
- *Muy extenso. Demasiados criterios-subcriterios con reiteraciones de items a veces muy similares. Aunque estas reiteraciones aportan matices nuevos, exigen demasiado tiempo para la información que aportan.*

El apartado referido a las dificultades encontradas se ven en las siguientes preguntas: si ha sido difícil por....

- *Difícil por su extensión (pesado, gravoso, denso... ).*
- *Difícil por la ambigüedad de los indicadores y descriptores.*
- *Difícil por la dificultad de encontrar evidencias probatorias.*
- *Difícil por la falta de referentes para otorgar la calificación.*

La **estrategia de evaluación** elegida (autoevaluación/evaluación externa) es valorada con un 7,50 el curso pasado y con un 8,25 el presente. La reflexión pertinente es considerar esta estrategia como algo consolidado de cara al futuro. Podría llegar a más y colegirse que quizá en otras muchas tareas de supervisión de la Inspección educativa pudiera ser utilizada.

El **enfoque del instrumento** ha sido valorado con 7,80 y 8,75. Evidentemente debe ser consolidado como bien enfocado, por más que en su despliegue sea preciso introducir mejoras.

Las cuestiones referidas al despliegue del **instrumento de evaluación**, son las que más reflexión suscitan. Por una parte se encuentran las referidas a los criterios, subcriterios, indicadores y descriptores. La valoración media del año pasado fue de 7,80, habiendo subido este a 8. Se podría considerar como algo consolidado si en este aspecto no se encontraran algunas de las propuestas de mejora más interesantes realizadas por los equipos directivos y que se han visto anteriormente. Un aspecto que merece especial atención es el del **lenguaje empleado**. Las valoraciones de 5,75 y 6 nos indican que hay cierto problema (algo menor en esta edición) que debe hacer reflexionar en el futuro. Sin embargo, dado que no es visto como un factor decisivo, podría considerarse como una aportación a la homologación al lenguaje del mundo de las organizaciones.

En cuanto a las **dificultades encontradas** las medias son de 5,40 y 5,75. Dado que el punto medio de la valoración se encuentra en el 5, estas medias hablan de una dificultad global relativa que no debería marcar un campo importante en la mejora del “Instrumento de evaluación”, especialmente en lo referido a lo *denso, gravoso, pesado...* Por otra parte, este cambio supondría una transformación en profundidad de todo el documento.

Como se ha hecho en la evaluación de los procesos se citan a continuación algunos de los **comentarios realizados por los directivos**:

#### Como aspectos positivos:

- *El instrumento de evaluación está bien concebido y fundamentado; además denota un conocimiento profundo de los procesos de evaluación y parece ser el resultado de un trabajo complejo y extenso.*
- *Bien fundamentado y estructurado, el Instrumento es muy completo, abarcando todos los campos que se desarrollan en un centro escolar.*
- *Los criterios elegidos abordan la acción directiva desde una perspectiva acorde con la labor desempeñada.(Varias coincidencias)*
- *Nos ha parecido correctísimo y nos ha facilitado la autoevaluación los descriptores; estos nos han servido para incrementar nuestro conocimiento sobre aspectos de la vida del centro.*
- *El Instrumento está muy bien estructurado, es extenso y detallado, lo que facilita su utilización. Sin embargo, tal vez, debido a su amplitud a veces resulta difícil de conectar algunos indicadores con nuestra actividad cotidiana y responder de forma precisa.*
- *La secuencia parece correcta. (Bastantes coincidencias).*
- *El Instrumento es muy completo, abarcando todos los campos que se dan en un centro educativo.*
- *Te hace reflexionar sobre las tareas corrientes a las que normalmente no se da importancia y que al parecer la tienen.(Bastantes coincidencias)*
- *Nos ha facilitado al Equipo Directivo la reflexión conjunta en determinados aspectos que, por la dinámica del centro muchas veces no se plantean.*
- *Provoca la reflexión conjunta del Equipo Directivo ajustada a un guión y permite un debate estructurado.*
- *Ayuda a detectar lo que se hace bien para potenciarlo y lo que se hace mal, o no se hace, para corregirlo, sobre todo porque aporta el conocimiento de lo que se hace en otros centros y permite una comparación*
- *Bien fundamentado y estructurado, el Instrumento es muy completo, abarcando todos los campos que se desarrollan en un centro escolar.*
- *Nos ha parecido correctísimo y nos ha facilitado la autoevaluación. Los descriptores nos han servido para incrementar nuestro conocimiento sobre aspectos de la vida del centro*
- *Nos ha facilitado al Equipo Directivo la reflexión conjunta en determinados aspectos que, por la dinámica del centro muchas veces no se plantean.*
- *Está muy bien que se definan descriptores de cada indicador; facilita mucho la identificación de los diferentes criterios y ayuda a valorarlos.*
- *Nos ha hecho reflexionar...el tiempo dado ha sido suficiente. Nos ha permitido ver cosas, tanto positivas como negativas que habitualmente pasan desapercibidas o que se hacen por inercia.*

- *Fiabilidad y validez de los resultados obtenidos a través de los indicadores evaluados.*
- *Las explicaciones que se dan en los criterios en el manual facilitan mucho su comprensión.*
- *El instrumento ha sido fácil en su manejo porque es muy descriptivo. En algún caso la repetición de algún aspecto puede transformarse en aspecto positiva porque obliga a una nueva reflexión.*
- *Aporta muchas visiones de un mismo aspecto a evaluar. En algunos casos, no obstante, resulta repetitivo.*
- *Aportación del dossier de evidencias y de modelos de encuestas.*
- *Autoevaluación como método de reflexión y trabajo en equipo.*

#### **Como aspectos negativos:**

- *Hay bastantes criterios mezclados.*
- *Algunos subcriterios incitan al error y se prestan a la subjetividad.*
- *Hay indicadores que son claros y bien definidos, pero al ir a los descriptores, se produce un conflicto que hace que nos puntuemos más bajo. Farragosos.*
- *En algunas ocasiones la redacción lleva a una mala interpretación porque desarrolla aspectos un poco ambiguos.*
- *Repetición de algunos aspectos. El criterio 1 podría fundirse con el 2 y el 3, reduciendo un criterio.*
- *Algunos criterios no responden a una evaluación objetiva de un centro público, sobre todo en lo referente al personal, que depende de factores externos.*
- *Muy extenso, repetitivo, laborioso...*
- *Muy extenso. Demasiados criterios-subcriterios con reiteraciones de items a veces muy similares. Aunque estas reiteraciones aportan matices nuevos, exigen demasiado tiempo para la información que aportan.*
- *Había indicadores con sus descriptores que estábamos completamente perdidos porque eran demasiado técnicos o de pedagogía pura y dura.(Varias coincidencias en el uso excesivamente técnico del lenguaje)*
- *En algunos casos la dualidad “procura y consigue” dificulta la valoración.*
- *Hemos tenido momentos que nos ha resultado un poco confuso no teniendo claro el objetivo final de todo el proceso.*
- *Es necesaria una reflexión muy profunda y revisión del documento varias veces antes de proceder a la autoevaluación.*
- *Los descriptores son muy útiles para encontrar elementos a evaluar y las evidencias correspondientes, pero la redacción en algunos descriptores es un poco farragosa; debería utilizarse un vocabulario más asequible.*
- *Es necesario emplear mucho tiempo. Deberían utilizarse unos indicadores más claros en los resultados del centro, que actualmente se solicitan en forma de gráficos.*
- *Hay algún indicador en el que nos ha costado encontrar la evidencia que los justifique, aunque se llevara a cabo.*

- *El documento nos ha parecido muy farragoso y repetitivo... Se podría haber hecho más corto, agrupando subcriterios parecidos.*
- *Ha sido fácil, pero muy trabajoso; quizá se podría acortar.*
- *El instrumento no resulta complicado. Exige dedicarle un tiempo del que no siempre se dispone. Al trabajar en equipo, las dificultades se reducen.*
- *Deberían utilizarse unos indicadores más claros en los resultados del centro, que actualmente se solicitan en forma de gráficos.*
- *Al utilizar un modelo copiado de la empresa, en algunas ocasiones da la sensación de que se desconoce la realidad de lo que es un centro educativo y de la “caja de sorpresas” que supone cada día el centro.*
- *Dificultad de la organización de las evidencias (Todavía este curso)*

#### 6.2.2.2. La valoración del Equipo interterritorial

Las valoraciones conseguidas por el Instrumento de evaluación por parte del Equipo interterritorial son excelentes en ambas ediciones: su enfoque obtiene una valoración global de 9 (columna enf. de los gráficos 3 y 4), manteniéndose similares calificaciones para cada uno de sus ítems (acertado, fundamentado, estructurado y coherente).

Refiriéndonos a la estrategia adoptada para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) su valoración ha sido el curso pasado de un 7 y el presente de un 7,5. Esta relativamente baja puntuación se debe al ítem referido a su *fiabilidad* que se ha situado por debajo de esa calificación. Sin duda nos está manifestando un importante ámbito de mejora.

Es el momento de señalar que, según los inspectores, la Actuación ha sido considerada muy productiva para los centros por casi la totalidad del equipo, con una calificación 8 (columna esfuerzo/productiv. de los mismos gráficos).

#### Evaluación del resto de materiales elaborados.

El curso pasado se elaboraron dos Guías, para el análisis de la documentación del centro una y para el proceso de intervención otra. Ambas fueron mejoradas para la presente edición. La valoración que hace el Equipo de ambas es desigual. Se entiende válida la primera con pequeñas modificaciones. No así la segunda que debe convertirse en una simple orientación de los pasos a dar durante el proceso de evaluación externa. A pesar de ello, para los equipos de evaluación, el hecho de disponer de ambos protocolos de actuación ha resultado ser uno de los factores más importantes para unificar criterios y llevar a cabo la actuación colegiadamente.

Como se ha dicho en otro lugar la gran aportación realizada el presente curso es el dossier de evidencias que ha sido valorado excelentemente por los directivos, como se demuestra por las alusiones al mismo en la evaluación cualitativa que han hecho.

Los cuestionarios de evaluación de la Actuación por parte de los equipos directivos y de los miembros del Equipo, aunque mejorables, (especialmente el de la Inspección), han resultado un instrumento eficaz para evaluarla, como se está comprobando.



### 6.2.3. Repercusiones de la Actuación. Equipos directivos y Equipo interterritorial

#### La valoración de los equipos directivos.

Los gráficos 1 y 2 muestran de forma global las valoraciones que realizaron los equipos directivos sobre el conjunto de la Actuación. En ambos podemos observar la alta valoración media global que obtiene en ambas ediciones: un 8,25 el curso pasado y un 8,75 el presente.

En cuanto a las repercusiones podrían condensarse en lo siguiente:

- Sin duda, la conclusión más importante es que de los 31 equipos directivos que contestan a los cuestionarios 28 aconsejarían a otros colegas realizar la evaluación, lo que da perspectivas de futuro a la presente Actuación.
- La segunda, de no menor importancia, es la valoración con 8,25 el curso pasado y 8,75 el presente a la cuestión de *“la calificación global por haber participado en el proceso puede calificarse con”*...Indica un alto grado de satisfacción con la participación en la actuación. En líneas generales, esto mismo se desprende de las observaciones cualitativas.
- Otro aspecto de gran interés plantea las cuestiones que se refieren a la **“productividad” del trabajo realizado**. Se pregunta si el esfuerzo realizado en el proceso de autoevaluación ha sido:
  - *Rentable desde el punto de vista de la formación del Equipo Directivo.*
  - *Útil para la mejora profesional del Equipo Directivo.*
  - *Útil para la mejora del centro.*

Nuevamente las contestaciones son muy positivas, con 7,4 para el curso pasado y 8,75 para el presente. Si se excluye algún centro que por circunstancias especiales lo valora con un 2,5, la rentabilidad de la Actuación en la perspectiva de los equipos directivos es excepcionalmente alta, sobre todo este curso. Habría que *destacar el ítem **ha sido útil para la mejora profesional del Equipo Directivo***, valorada este curso con **9**.

#### La valoración realizada por los miembros del Equipo interterritorial.

Sin duda deben considerarse como resultados también las repercusiones que el trabajo realizado ha tenido en el propio Equipo interterritorial. Algunos de estos resultados pueden deducirse, igualmente, del cuestionario de evaluación. Así, en él se plantean cuestiones como:

- *Mi desarrollo personal/mejora formativa ha sido proporcional a la actividad realizada por el equipo.*
- *Mi satisfacción personal con el trabajo realizado por el Equipo la valoro con....*
- *Valoro mi satisfacción con los resultados del trabajo con....*

La respuesta media a las tres cuestiones (columna desarr. grupo. de los gráficos 3 y 4) se encuentra por encima del 7,9 en ambas ediciones, llegando en las dos primeras a una valoración de 8,50. Ello avala la afirmación de que, para los miembros del Equipo ha conllevado resultados importantes desde el punto de vista de la formación, del desarrollo y de la satisfacción personales.

Tiene interés también la calificación obtenida por la cuestión *Si es productiva para la Inspección*, que ha sido valorada con un 7,25.



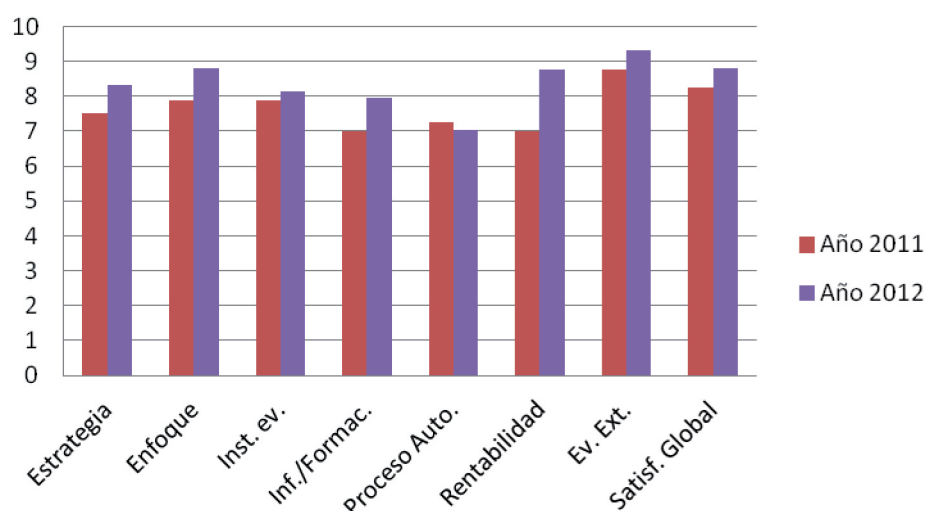
#### 6.2.4. Comparación global entre las valoraciones del curso 2010/2011 y las del curso 2012/2012

Para terminar este capítulo de la evaluación se exponen las comparaciones entre las valoraciones obtenidas en las dos ediciones de la Actuación. En primer lugar la de los directivos.

##### Valoraciones de los equipos directivos.

El gráfico nº 6 nos muestra los datos de esa comparación.

**Gráfico nº 6. Comparación de la valoración de la actuación por los equipos directivos 2010-2012**

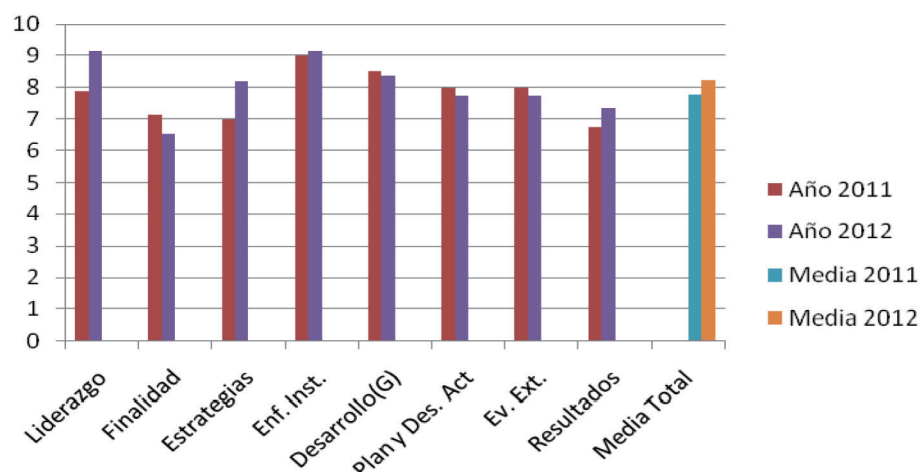


En él podemos observar cómo, salvo en el caso del proceso de evaluación interna, en el que la presente edición baja alguna décima, en el resto se ha mejorado. Destaca especialmente la variable que hemos dado en llamar “rentabilidad”, que no es otra cosa que la relación entre el esfuerzo realizado y los frutos conseguidos por los directivos. En ella, a juicio de los equipos directivos, se ha pasado de una valoración de 7 a una valoración de 8,9. Dado que es el aspecto fundamental de todo el cuestionario, esta clara mejora avala decididamente a la evaluación interna desarrollada.

##### Valoraciones de los miembros del Equipo interterritorial

En el caso de las valoraciones del Equipo interterritorial, también son muy semejantes, con una leve tendencia a la mejora.

**Gráfico nº 7**



La conclusión que se puede obtener, especialmente en el caso de los equipos directivos, es que, al mejorar las condiciones de desarrollo de la Actuación, mejoran los resultados. Dado que estas condiciones, según se desprende del análisis que se está realizando, aún puede mejorar, podemos deducir que este tipo de evaluación tiene un presente muy asentado y una clara perspectiva de futuro.

---

## 7. Conclusiones generales

---

De lo dicho anteriormente podemos obtener varios tipos de conclusiones:

- Sobre la propia Actuación
- Sobre el Documento de evaluación
- Sobre la evaluación interna
- Sobre la evaluación externa
- Sobre el funcionamiento del Equipo interterritorial
- Sobre la práctica directiva

### 7.1. Sobre la actuación 3.2.d.

- La Actuación puede considerarse un éxito, en la medida en que se han conseguido todos los objetivos marcados: se ha elaborado un método de evaluación de los equipos directivos con su correspondiente herramienta; este método ha sido excelentemente valorado por los equipos directivos intervinientes y por los inspectores; se han evaluado 37 equipos directivos; se ha detectado muchas “buenas prácticas”, entre las que se han escogido 34; se ha realizado el estudio solicitado y se ha preparado la Publicación encomendada.
- Éxito también porque ha sido valorada globalmente con una calificación de 8,25 por los miembros del Equipo interterritorial y por un 8,75 por los equipos directivos en aquellos aspectos que les afectan. Además, por las repercusiones positivas que se mencionan más adelante.
- Ha sentado las bases para futuros desarrollos, bien en el campo de la evaluación institucional de directores, bien en el de la evaluación de centros educativos públicos.
- Adjunta un elenco de “buenas prácticas” que podrán servir de ayuda a otros equipos directivos.
- Ha aportado algunas conclusiones de interés a la Administración educativa en el ámbito de la función directiva.
- Ha aportado experiencias de nuevas formas de trabajo de la Inspección educativa, entre ellas habría que destacar su concepción de la Inspección educativa como una estructura integrada y transversal; su intervención supraterritorial; la intervención colegiada de los inspectores, superando la actuación individual; la concepción como un proceso sometido a la dinámica de la mejora continua como uno de sus motores. Dentro de la concepción de los equipos de trabajo, también aportó una nueva forma: el equipo asume la responsabilidad del diseño y de la ejecución.
- Caso de futuros desarrollos, deberán introducirse correcciones importantes, especialmente en los campos de “Instrumento de evaluación” y procesos de autoevaluación y evaluación externa. Es una Actuación que tiene recorrido de mejora.

- Bajo el formato que se crea conveniente, debe continuar; no se deben perder los frutos de este trabajo de envergadura.

## 7.2. Sobre el “Documento de evaluación”

- El dato más relevante es que es calificado de alta calidad por las personas conocedoras del mismo, tanto en su enfoque como en su desarrollo.
- Igualmente relevante es la valoración que hacen los equipos directivos evaluados, considerándolo útil, de gran valor formativo y con capacidad de orientación en las tareas directivas para aquellos que lo utilizan. Valoración global del Documento por parte de los directivos de 8,50
- Lo anterior no obsta para que deba ser corregido y mejorado, como queda dicho en las propuestas de mejora de este informe.

## 7.3. Sobre la evaluación interna

- Se ha demostrado posible, asumible por parte de los equipos directivos, asequible y con repercusiones positivas de cara a su formación, orientación y mejora de su actividad directiva. Este hecho puede tener interesantes repercusiones en las tareas de supervisión que realiza la Inspección educativa, dando entrada en su metodología de trabajo al binomio evaluación interna/ evaluación externa.
- La evaluación ha puesto de manifiesto un alto grado de satisfacción de los equipos directivos por haber participado. Así se ha valorado con 8,25 el curso pasado y 8,75 el presente la cuestión de *“la calificación global por haber participado en el proceso puede calificarse con”*. Por otra parte, el 90% de los equipos participantes aconsejaría a otros equipos a realizar la experiencia.
- Todos los equipos directivos intervinientes han reconocido repercusiones positivas para su formación y mejora del desempeño directivo; así, la relación esfuerzo realizado beneficio obtenido (productividad) ha sido valorada con un 7,4 el curso pasado y 8,75 el presente. Por tanto, puede decirse que la Actuación ha tenido una repercusión formativa de relevante importancia para los equipos directivos.
- Dicho lo anterior, el Equipo interterritorial es consciente de que, también en este ámbito hay un amplio recorrido para la mejora, siguiendo las indicaciones de los propios intervinientes.

## 7.4. Sobre la evaluación externa

- Ha sido el campo mejor valorado por los equipos directivos, con un 8 el curso pasado y un 8,75 el presente, pudiéndose destacar el hecho de que se ha desarrollado en un clima positivo con un 9,75. Este clima ha facilitado la retroalimentación.
- Esta aceptación tiene como componente fundamental el hecho de que han visto en ella un complemento clave de su autoevaluación.
- Les ha aportado otras visiones sobre su propia actividad directiva.
- La calificación otorgada, no siempre coincidente con la suya, les ha parecido justa y justificada.

- Ha confirmado su función auditora, modificando en buena parte de los casos la evaluación interna. Así, la media global de los subcriterios ha sido modificada en el 70% de los casos, si bien no de forma significativa y generalmente a la baja.
- Entre las áreas de mejora se encuentra la de los procesos globales que influyen en la evaluación externa como la reducción de la ambivalencia de los objetivos, una mejor formación/información previas, ajustes entre la evaluación interna y externa, mayor tiempo dedicado a esta última, etc. Quizá así puedan reducirse al mínimo algunos de los problemas señalados en su momento.

### 7.5. Sobre el funcionamiento del Equipo

La evaluación que hace el Equipo interterritorial sobre su propio funcionamiento proporciona las siguientes ideas fundamentales:

- Ha sido un equipo, en general, bien coordinado. La coordinación se valora con un 8 el curso pasado y un 9 el presente.
- Ha sido un grupo suficientemente cohesionado como para que el trabajo haya sido productivo. Calificación 8.
- Para los miembros del Equipo ha conllevado resultados importantes desde el punto de vista de la formación, del desarrollo y de la satisfacción personales. La respuesta media a las tres cuestiones se encuentra por encima del 7,9 en ambas ediciones, llegando en las dos primeras a una valoración de 8,50.
- El Equipo interterritorial piensa que lo realizado tiene mucho interés para el Servicio de Inspección, tanto por el producto conseguido como por las fórmulas de trabajo empleadas. Entre ellas se destacarían: el modelo sistemático de planificación y el método de trabajo del grupo, basado en ponencias; el concepto de supraterritorialidad en la acción; la superación de la acción individual del inspector, trabajando en parejas; la integración de los diversos perfiles de los inspectores; la puesta en valor de la Inspección, más allá de la actuación del inspector individuo; la introducción de la autoevaluación, previa a la evaluación externa; la aplicación constante del ciclo de la mejora continua.
- Se puede añadir que la Actuación 3.2.d ha planteado un modelo de planificación y sistematización del trabajo que mejora los usualmente utilizados en el Servicio de Inspección educativa.

### 7.6. Conclusiones sobre el desempeño de la función directiva

Estas conclusiones se encuentran al final del estudio realizado, en la parte tercera del presente trabajo.

---

## 8. Perspectivas de futuro

---

### 8.1. Continuidad reorientada

El proceso de autoevaluación-evaluación externa realizado por el Equipo Interterritorial ha sido excelentemente valorado por los treinta y siete equipos directivos evaluados. En general piensan que, a pesar de su dificultad, merece la pena haberlo llevado a cabo por las consecuencias positivas que para su formación y desempeño profesional directivo ha tenido. En consonancia con esta valoración 27 de 31 directivos aconsejarían a otros llevarlo a cabo.

El factor clave de este proceso ha sido la elaboración del “Documento de evaluación” y, especialmente, su “Instrumento de evaluación”. Junto a él, el conjunto de documentos que lo acompañan, las nuevas formas de trabajo puestas en marcha y la experiencia acumulada en esta tarea por la Inspección educativa de la Comunidad de Madrid. La primera conclusión es que tamaño esfuerzo y dedicación de recursos deben tener algún tipo de continuidad.

Sin embargo, su fase de detección de “buenas prácticas” termina el presente curso con este informe y su estudio adjunto. Por ello, esa continuidad debe ir unida a un cambio de orientación en profundidad, basado en la evaluación. En qué sentido puede ir este cambio y cómo puede desarrollarse es el objeto de las siguientes ideas.

### 8.2. Posibles líneas de actuación

#### 8.2.1. Evaluación de equipos directivos

Según ha quedado dicho en la Introducción general de este trabajo, la LOE, en su artículo 146 dice: *“con el fin de mejorar el funcionamiento de los centros educativos, las Administraciones educativas, en el ámbito de sus competencias, podrán elaborar planes para la valoración de la función directiva”*. Igual posición tenían las Leyes educativas precedentes. Glosando ese artículo, también en la misma introducción se decía: *Es comúnmente reconocido en las investigaciones realizadas, verificadas por la experiencia, que uno de los factores clave de la calidad educativa es la existencia de equipos directivos de calidad. Por otra parte, la evaluación de la acción directiva es un instrumento importante y necesario para la mejora de la función directiva y, por consiguiente, de los centros*. Por estas razones estaría plenamente justificado convertir esta Actuación en un Plan de evaluación de los directivos de los centros públicos de la Comunidad de Madrid. Como tal Plan tendría características diferentes a las diseñadas para estos dos últimos cursos.

#### 8.2.2. Evaluación institucional de directores

El Equipo interterritorial tuvo claro desde el comienzo de su actividad que una de las áreas de mejora más importantes de la actuación de la Inspección era precisamente la evaluación institucional de los directores. Así se puso en conocimiento de la Subdirección general y, bajo su impulso, se introdujo como uno de los objetivos de la Actuación. Pronto se vio que los materiales elaborados, debidamente adaptados, podrían servir de base para llevar a cabo los protocolos correspondientes. De hecho se comenzó a trabajar en su elaboración, aunque razones de oportunidad, aconsejaron dejarlo de lado provisionalmente.

Las líneas maestras de dicho protocolo podrían ser las siguientes:

- Elaboración de un sistema de dimensiones y criterios de evaluación (en principio, relacionado con los criterios, subcriterios, indicadores y descriptores de nuestro modelo, aunque transformado en profundidad). El conjunto de criterios a calificar no podría superar los treinta y debiera caber en una hoja por las dos caras.
- Elaboración de un sistema de indicadores/ descriptores que expliquen los criterios y de un sistema de niveles de consecución que permitan una evaluación homogénea.
- Elaboración de unos criterios de calificación.

Evidentemente este sistema de evaluación institucional debiera tener un soporte normativo propio. Podría elaborarse en un periodo relativamente corto de tiempo y no con excesivo esfuerzo. La mayor parte del trabajo está ya realizada.

### 8.2.3. Evaluación de centros

Las últimas Leyes educativas recogen la conveniencia de que las Administraciones educativas establezcan Planes de evaluación de centros e inciden en que deben facilitar su propia autoevaluación. Así, lo hace el artículo 145 de la LOE que dice: *las Administraciones educativas podrán realizar planes de evaluación de los centros educativos; asimismo apoyarán y facilitarán la autoevaluación de los centros educativos*. Igualmente, en su momento, la LOCE en su art. 101 decía: *La Administración educativa correspondiente elaborará y pondrá en marcha planes de evaluación que serán aplicados con periodicidad a los centros docentes sostenidos con fondos públicos*.

La Administración educativa de la Comunidad de Madrid no ha establecido esos planes, tanto de evaluación externa como de apoyo a la evaluación interna de los centros educativos.

Ahora bien, su Inspección educativa, a partir de la Actuación 3.2.d, ha elaborado unos instrumentos y adquirido una experiencia desde los que, con facilidad, aunque no sin esfuerzo, podría afrontar esa tarea. El Equipo interterritorial expone a continuación, en algunos trazos, cómo podría abordarse.

Dos son los ámbitos fundamentales de trabajo:

1. Transformar el Documento de evaluación de equipos directivos en otro de evaluación de centros.
2. Establecer un plan de evaluación de centros.

La opinión del equipo interterritorial es que, transitoriamente y durante el próximo curso, debiera seguir en funcionamiento en su núcleo fundamental con un cuádruple objetivo:

- Reorientar el Documento de evaluación a la evaluación de centros.
- Extender la experiencia adquirida por la Inspección educativa en la evaluación de equipos directivos.
- Participar con su experiencia en el diseño del plan.
- Comenzar a formar a los inspectores en el modelo, lo que es una tarea compleja.

## El Plan de evaluación de centros. Algunas ideas a partir de la experiencia.

### Finalidad.

La finalidad institucional del Plan ha de ser la cumplir las funciones de control, supervisión y evaluación de la Inspección educativa. Indirectamente ayudar a los centros a cumplir con su función autoevaluadora. Sin embargo, esta finalidad, si no crea valor, carece de sentido.

Por esta razón la finalidad fundamental del Plan no debiera ser otra que realizar un diagnóstico del centro con objeto de detectar sus puntos fuertes y áreas de mejora con objeto de establecer los consiguientes planes de mejora con un seguimiento posterior por parte de la propia Inspección educativa. Por supuesto, si se detectaran incumplimientos graves, proceder a las actuaciones, disciplinarias o no, que procedieran.

### Muestra.

El ámbito de actuación, por la finalidad antedicha, debiera referirse al conjunto de centros públicos, al menos de Educación Infantil y Primaria y Educación Secundaria de la Comunidad de Madrid, lo que supondría un total de 1.116 centros (datos de 2010/2011), tarea inabarcable desde todos los puntos de vista en un corto periodo de tiempo. Esta muestra deberá ser acotada según las especificaciones propias de la Actuación en función de los recursos de tiempo disponibles. Ello conllevaría una selección de centros realizada según unos criterios establecidos. En cualquier caso la evaluación alcanzaría una mayoría de esos centros. Habría que tener en cuenta que, para los centros muy pequeños, la rentabilidad del proceso sería escasa, por lo que, llegado el caso, podrían ser evaluados con un método simplificado, evitando el esfuerzo excesivo que conlleva el actual.

La muestra podría coincidir con el número de centros que pudieran ser evaluados durante el periodo correspondiente a un ciclo de rotación. Sin embargo, dado que el ciclo ya ha comenzado, podría incluir el presente y el próximo.

### Evaluable.

Los inspectores evaluadores debieran ser los de la totalidad de la plantilla, si bien con algunas condiciones: formación en el modelo e incorporación paulatina a las tareas de evaluación; de tal forma que los nuevos incorporados siempre fueran acompañados por otros con experiencia, como ha ocurrido el presente curso.

### Dirección del Plan.

Por supuesto la Subdirección general a través del organigrama territorial. No obstante, dadas las características especialmente cualitativas de la actuación en el que el contacto formativo con los centros resulta imprescindible, convendría la existencia de un **equipo de Inspección que actuara como propietario del proceso**. Sería una actuación en la que la gestión por procesos y no solo por funciones cobraría total sentido.

### Algunas características a mantener.

El enfoque dado a la formación de los equipos de evaluación en la Actuación 3.2.d se ha manifestado como correcto y beneficioso para la misma: intervención por parejas, su distanciamiento del centro a evaluar, la supraterritorialidad, la distinta procedencia, la mezcla de “seniors” y de primera incorporación, la asistencia del inspector del centro, etc. Quizá con alguna excepción. Podría replantearse la supraterritorialidad en al menos uno de los miembros, con objeto de facilitar el desarrollo de la actuación. En cuanto a la presencia del inspector del centro, en este caso debiera ser obligatoria con objeto de realizar el seguimiento de los planes de mejora que se pongan en marcha; sin embargo, probablemente la escasez de recursos no lo hagan posible en todos los casos.



### Otras condiciones

La experiencia acumulada permite realizar algunas observaciones:

El proceso de autoevaluación/evaluación externa debe durar un curso completo, quizá comenzando en junio del curso anterior.

La evaluación externa deberá realizarse entre el 15 de marzo y 31 de mayo con objeto de no interferir en el final de curso de los centros.

La duración de la evaluación externa deberá de ser de tres días en la mayor parte de los casos.

El número aconsejable de centros a evaluar que puede afrontar una pareja (quizá trío, incluido el inspector del centro) durante un curso es de tres y el máximo de cuatro. Eso significaría nueve/doce visitas de evaluación por inspector en esos meses del curso. Evidentemente, no debiera coincidir con otras actuaciones preferentes.

Esta actuación, caso de ser llevada a cabo, debería comenzar el curso 2013/2014.

### Conclusión.

Realizadas los oportunos cálculos, se deduce que el número de centros que podría ser evaluado anualmente cuando la operación estuviera lanzada con plenitud es de 150. Dada la incorporación paulatina de los inspectores a la tarea podría concretarse el número total en 750 en los cinco años, a los que habría que añadir los cuarenta centros ya evaluados.

---

## 9. Propuestas de mejora, dependiendo de las perspectivas

---

Las siguientes propuestas de mejora cobran sentido en el caso de que la actuación 3.2.d actual prosiga, por más que transformada, en los próximos cursos. Se trata de dejar constancia de aquellos aspectos que mejorarían sensiblemente sus procesos y resultados.

### Organizativas

- La experiencia del presente curso indica que la evaluación de más de 25 centros supera las posibilidades organizativas de una coordinación de equipo interterritorial; por esta razón, parte de las tareas debieran corresponder a la estructura orgánica del Servicio. No obstante, la “línea” y el “staff” (equipo interterritorial o grupo “propietario”), ambos necesarios, debieran estar muy coordinados.
- De no cumplirse la condición anterior, habría que dividir todo el proceso en subprocesos (control y coordinación de la evaluación interna, de la evaluación externa, formación a impartir, elaboración y recogida de datos, etc.), poniendo al frente de cada uno de ellos a un miembro del equipo.
- Aunque en menor medida que el curso pasado, sigue habiendo interferencias e incompatibilidades entre Actuaciones. Superarlas exige mayor coordinación entre los coordinadores de las diversas actuaciones preferentes y posibilitar que, en caso de interferencia, no todos los Inspectores realicen todas las actuaciones. No se nos oculta que llevar a la práctica esta propuesta supone algún cambio importante en el concepto de las actuaciones preferentes; pero también que sería un paso interesante y positivo en la mejora del Plan de Actuación y la productividad.
- La participación en el proceso debe ser conocida por los equipos directivos desde el curso anterior con objeto de que la autoevaluación pueda ser tenida en cuenta como un objetivo del centro y no como algo sobrevenido, que crea disrupción en su funcionamiento.

- Es preciso mejorar el proceso selección de centros, ajustándolo a la finalidad. Cumplimiento, por parte de los órganos competentes, de las especificaciones establecidas para ello.

### **Profundización en la finalidad y objetivos**

- Ha seguido siendo uno de los problemas clave de la Actuación y del funcionamiento del grupo, como demuestra la evaluación anteriormente expuesta. Dejar muy claros una y otros es responsabilidad fundamental de la Dirección, en la medida de lo posible con la participación del grupo. Dado que en los Planes de Actuación suelen aparecer de forma genérica, es preciso concretarla al comienzo de su puesta en marcha.

### **Documento de Evaluación y otros materiales**

Supuesta la transformación en un documento de evaluación de centros, los aspectos más importantes del Instrumento de evaluación a mejorar son los siguientes:

- Realizar una nueva revisión a fondo, evitando en lo posible reiteraciones y las ambigüedades más notorias; mejorar los descriptores; introducir en cada indicador, como primer grado, la referencia normativa, si la hubiera.
- Replantear algunos aspectos del criterio 4: distinguir en el subcriterio 1 (pudiera crearse uno nuevo) el planteamiento de la política y estrategia del centro respecto a los recursos de todo tipo, independientemente de los aspectos normativos; potenciar en el subcriterio 4.3 la dimensión pedagógica de las nuevas tecnologías; intentar convertir el anexo del criterio 4 en un vademécum de análisis de la gestión económica y administrativa; tener en cuenta el trabajo realizado por otras actuaciones en este ámbito.
- Replantear algunos aspectos del criterio 5, introduciendo aspectos referidos a la organización del centro y no solo a su planificación.
- Respecto del criterio 6, valorar la conveniencia de introducir, en “resultados”, referencias de nivel de consecución.
- En cuanto al resto de materiales elaborados se pueden dar por buenos el dossier de evidencias y la guía de análisis de la documentación del centro; por el contrario, revisar a fondo la guía de intervención y el documento de devolución de la información al centro.
- Formación de equipos directivos e inspectores colaboradores
- El aumento de una sesión más de formación para los equipos directivos, por más que fuera voluntaria, se ha manifestado como correcto; queda por verificar si aquellos centros que no acudieron a la voluntaria se encuentran entre los que más problemas han tenido, pero es una hipótesis plausible. En consecuencia, tanto el enfoque dado como el número de tres sesiones debiera consolidarse. Habría que insistir en los criterios de calificación.
- En cuanto a la formación recibida por los inspectores colaboradores (una sesión) se ha manifestado insuficiente. Debe ser revisada la duración y el método, si se quiere una preparación eficaz de los inspectores intervinientes.

### **Evaluación interna**

- En el hipotético caso de que la autoevaluación pase de ser voluntaria a ser obligatoria, habría que replantear un buen número de cuestiones referidas a los puntos anteriores y siguientes. Entre las más importantes aligerar el Instrumento de evaluación.
- Asignar a la evaluación interna un periodo más amplio para llevarla a cabo.
- Se producen diferencias excesivas de calificación entre centros que pudieran considerarse semejantes. Por tanto, es preciso ajustar mejor los criterios de calificación.

- Uno de los aspectos más importantes de punto anterior se refiere a la necesidad de ajustar el papel de las evidencias en la valoración de los criterios y subcriterios. Una vez realizada la modificación de los criterios de calificación, habrá que dejar claro que las evidencias no son los criterios de calificación, sino la prueba de la calificación autootorgada. El momento más adecuado para realizar este ajuste son las sesiones de formación.
- En general es preciso que la evaluación interna sea más fiable. No tiene especial relevancia desde la perspectiva de la mejora del centro, pero sí en la perspectiva de un a comparativa global.
- Hay que repensar el tema de la Memoria o Portafolio. No ha funcionado. Quizá por falta de tiempo; quizá por falta de ejemplos: en ambas direcciones se podría incidir. La Memoria o Portafolio tiene una doble función: cerrar el proceso de autodiagnóstico de cara a la toma de decisiones de mejora y facilitar la evaluación externa.

### **Evaluación externa**

- Como en el caso de la evaluación interna, es preciso dotar a la externa de mayor fiabilidad. Ello implica un ajuste importante en la aplicación de los criterios de calificación. Para ello, será preciso insistir en un mejor entrenamiento de los miembros del Equipo a partir del análisis de casos.
- La puesta a punto de este método sería clave para la formación de los inspectores, caso de generalizarse la Actuación.
- Si se transformara la finalidad de la Actuación en “evaluación de centros”, será preciso aumentar el tiempo de intervención en la evaluación externa. Sin ser algo prescriptivo, tres sesiones sería un tiempo apropiado.
- Hay que eliminar la base real que ha llevado a bastantes directivos a percibir una cierta discrepancia entre la orientación del Instrumento de evaluación y la formación recibida (basados en la evaluación de los directivos), por una parte y la evaluación externa (basada en la búsqueda de “buenas prácticas”), por otra. Para ello será suficiente dedicar una sesión más, como se ha dicho y clarificar la finalidad de la evaluación.
- Es preciso reformar la Guía de intervención en los centros.
- La devolución de la información a los centros debe mejorar. Para ello debe ser protocolizada.

## Dossier documental

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN**  
**(Equipos directivos y Equipo interterritorial)**
**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN 3.2.2.d (Equipos directivos)**
**Tabla 1. Resultados curso 2010/2011**

Cuestiones		Media
<b>La estrategia de evaluación elegida (autoevaluación/evaluación externa) es:</b>		
Campo 1	1. Acertada	3
	2. Productiva para el Equipo Directivo	3,2
	3. Fiable para el resultado de la evaluación	2,8
		<b>3</b>
<b>El enfoque del instrumento de evaluación nos ha parecido:</b>		
Campo 2	4. Acertado	2,95
	5. Fundamentado	3,1
	6. Estructurado	3,5
	7. Coherente	3
		<b>3,15</b>
<b>En el "instrumento de evaluación":</b>		
Campo 3	8. La elección de los criterios de evaluación ha sido acertada.	2,9
	9. La secuencia del instrumento de evaluación (criterio-subcriterio-indicador-descriptor) ha resultado adecuada para la evaluación	3,4
	10. El lenguaje empleado en algunos criterios ha influido negativamente en la evaluación*	2,75
	11. La inclusión de valoraciones para los indicadores resulta acertada	3,5
		<b>3,15</b>
<b>La utilización del instrumento de evaluación ha resultado *:</b>		
Campo 4	12. Dificil por su extensión (pesado, gravoso, denso...)	2,7
	13. Dificil por la ambigüedad de los indicadores y descriptores	1,5
	14. Dificil por la dificultad de encontrar evidencias probatorias	2,4
	15. Dificil por la falta de referentes para otorgar la calificación	2,1
		<b>2,17</b>
<b>La información/formación sobre el proceso ha sido:</b>		
Campo 5	16. Acertada en el enfoque	3,2
	17. Suficiente	2,5
		<b>2,8</b>
<b>El proceso de autoevaluación:</b>		
Campo 6	18. Ha dispuesto del tiempo suficiente	2,6
	19. Ha dispuesto del apoyo externo necesario	2,5
	20. Ha sido realizado por la mayor parte del Equipo Directivo	3,7
		<b>2,9</b>
<b>El esfuerzo realizado en el proceso de autoevaluación ha sido:</b>		
Campo 7	21. Rentable desde el punto de vista de la formación del Equipo Directivo	2,7
	22. Útil para la mejora profesional del Equipo Directivo	2,8
	23. Útil para la mejora del centro	2,9
		<b>2,8</b>
<b>La evaluación externa ha...:</b>		
Campo 8	24. Añadido valor a la evaluación interna	3,5
	25. Transcurrido en un clima positivo	3,8
	26. Sido justa en la calificación	3,2
		<b>3,2</b>
27.- La satisfacción global por haber participado en el proceso puede calificarse con...		<b>3,3</b>
28.- El Equipo Directivo aconsejaría realizar el proceso de autoevaluación el próximo curso a algún otro Equipo Directivo		<b>SÍ 11</b>

\*En los ítems con carácter negativo (tienen asterisco) el dígito superior indica el mayor grado de la cualidad correspondiente

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN 3.2.d (Equipo interterritorial)****Tabla 3. Resultados 2010/2011**

Cuestiones		Media
<b>El liderazgo ejercido ha sido....:</b>		
<b>Criterio 1: Liderazgo</b>	1. Un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua hacia la consecución de la Actuación.	3,3
	2. Compartido	2,9
	3. Se han ejercita las competencias y roles propios de la coordinación.	3,3
		<b>3,15</b>
<b>Finalidad y objetivos:</b>		
<b>Criterio 2: Política y estrategia</b>	4. La finalidad de la actuación ha sido clara durante el desarrollo de la misma	3
	5. Los objetivos de la actuación han sido claros durante todo el proceso.	2,7
		<b>2,85</b>
	<b>Estrategias:</b>	
	6. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido acertada	3
	7. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido productiva para los centros	2,9
	8. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido productiva para la Inspección	2,9
	9. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido fiable para el resultado de la evaluación	2,3
		<b>2,8</b>
	<b>El enfoque del instrumento de evaluación me ha parecido:</b>	
<b>Criterio 3: Personas</b>	10. Acertado	3,6
	11. Fundamentado	3,6
	12. Estructurado	3,6
	13. Coherente	3,5
		<b>3,5</b>
<b>Desarrollo del grupo y de sus miembros:</b>		
<b>Criterio 3: Personas</b>	14. La cohesión del Equipo ha sido suficiente para permitir un trabajo productivo	3,5
	15. Mi desarrollo personal/ mejora formativa ha sido proporcional a la actividad realizada por el Equipo	3,5
	16. Mi satisfacción personal con el trabajo realizado por el Equipo la valoro con ...	3,5
	17. Valoro mi satisfacción con los resultados del trabajo con....	3,1
	18. Me gustaría permanecer en el equipo el próximo curso	
		<b>3,4</b>

Cuestiones		Media
Criterios 4 y 5: Planificación y Gestión	<b>La planificación de la actuación y el desarrollo del trabajo del Equipo (exceptuada la evaluación externa):</b>	
	19. La planificación de la Actuación ha permitido un trabajo sistemático	2,7
	20. El método empleado, basado en "ponencias" ha sido adecuado para conseguir el objetivo	3,6
	21. El número de reuniones mantenidas ha sido adecuado	3,1
	22. El trabajo del Equipo ha sido eficaz y eficiente	3,1
	23. La comunicación entre los miembros del Equipo ha sido fluida.	3,3
	24. El trasvase de información entre los miembros ha sido fluida	3,3
		<b>3,2</b>
	<b>La planificación y desarrollo de la evaluación externa</b>	
	25. La formación de los equipos ha sido adecuada	2,9
	26. La planificación (secuenciación de las visitas, incardinación en el PGA... ha sido adecuada	2,7
	27. La coordinación interna de los equipos ha sido adecuada	3
	28. La coordinación del equipo interterritorial ha sido adecuada	3,3
	29. La relación con los equipos directivos ha sido adecuada	3,6
	30. El resultado de la evaluación externa es fiable	3
		<b>3,2</b>
Criterio 6: Resultados	<b>La valoración que merecen los diferentes resultados es de:</b>	
	31. El "Documento de evaluación"	3
	32. La selección de centros	2,3
	33. Las guías de intervención y análisis en la evaluación externa	3,1
	34. La información/formación a los equipos directivos	2,9
	35. La evaluación interna realizada por los equipos directivos	2,7
	36. La evaluación externa	3
	37. La evaluación de la actuación que se está realizando	3
		<b>2,7</b>

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN 3.2.d (Equipos directivos). 2011/2012**  
**Tabla 2. Resultados curso 2011/2012**

Cuestiones		Media
<b>La estrategia de evaluación elegida (autoevaluación/ evaluación externa) es:</b>		
Campo 1	1. Acertada	3,2
	2. Productiva para el Equipo Directivo	3,6
	3. Fiable para el resultado de la evaluación	3,05
		<b>3,3</b>
<b>El enfoque del instrumento de evaluación nos ha parecido:</b>		
Campo 2	4. Acertado	3,3
	5. Fundamentado	3,6
	6. Estructurado	3,6
	7. Coherente	3,4
		<b>3,5</b>
<b>En el "instrumento de evaluación":</b>		
Campo 3	8. La elección de los criterios de evaluación ha sido acertada.	3,3
	9. La secuencia del instrumento de evaluación ha resultado adecuada para la evaluación	3,6
	10. El lenguaje empleado en algunos criterios ha influido negativamente en la evaluación*	2,5
	11. La inclusión de valoraciones para los indicadores resulta acertada	3,5
		<b>3,2</b>
<b>La utilización del instrumento de evaluación ha resultado *:</b>		
Campo 4	12. Dificil por su extensión (pesado, gravoso, denso...)	2,6
	13. Dificil por la ambigüedad de los indicadores y descriptores	2,2
	14. Dificil por la dificultad de encontrar evidencias probatorias	2,3
	15. Dificil por la falta de referentes para otorgar la calificación	2,1
		<b>2,3</b>
<b>La información /formación sobre el proceso ha sido:</b>		
Campo 5	16. Acertada en el enfoque	3,4
	17. Suficiente	2,8
		<b>3,1</b>
<b>El proceso de autoevaluación:</b>		
Campo 6	18. Ha dispuesto del tiempo suficiente	2
	19. Ha dispuesto del apoyo externo necesario	2,7
	20. Ha sido realizado por la mayor parte del Equipo Directivo	3,6
		<b>2,8</b>
<b>El esfuerzo realizado en el proceso de autoevaluación ha sido:</b>		
CampoW7	21. Rentable desde el punto de vista de la formación del Equipo Directivo	3,4
	22. Útil para la mejora profesional del Equipo Directivo	3,6
	23. Útil para la mejora del centro	3,4
		<b>3,5</b>
<b>La evaluación externa ha...:</b>		
Campo 8	24. Añadido valor a la evaluación interna	3,4
	25. Transcurrido en un clima positivo	3,9
	26. Sido justa en la calificación	3,7
		3,7
	27. La satisfacción global por haber participado en el proceso puede calificarse con....	<b>3,7</b>
	28. El Equipo Directivo aconsejaría realizar el proceso de autoevaluación el próximo curso a algún otro Equipo Directivo. El SI señalarlo con X	<b>18</b>

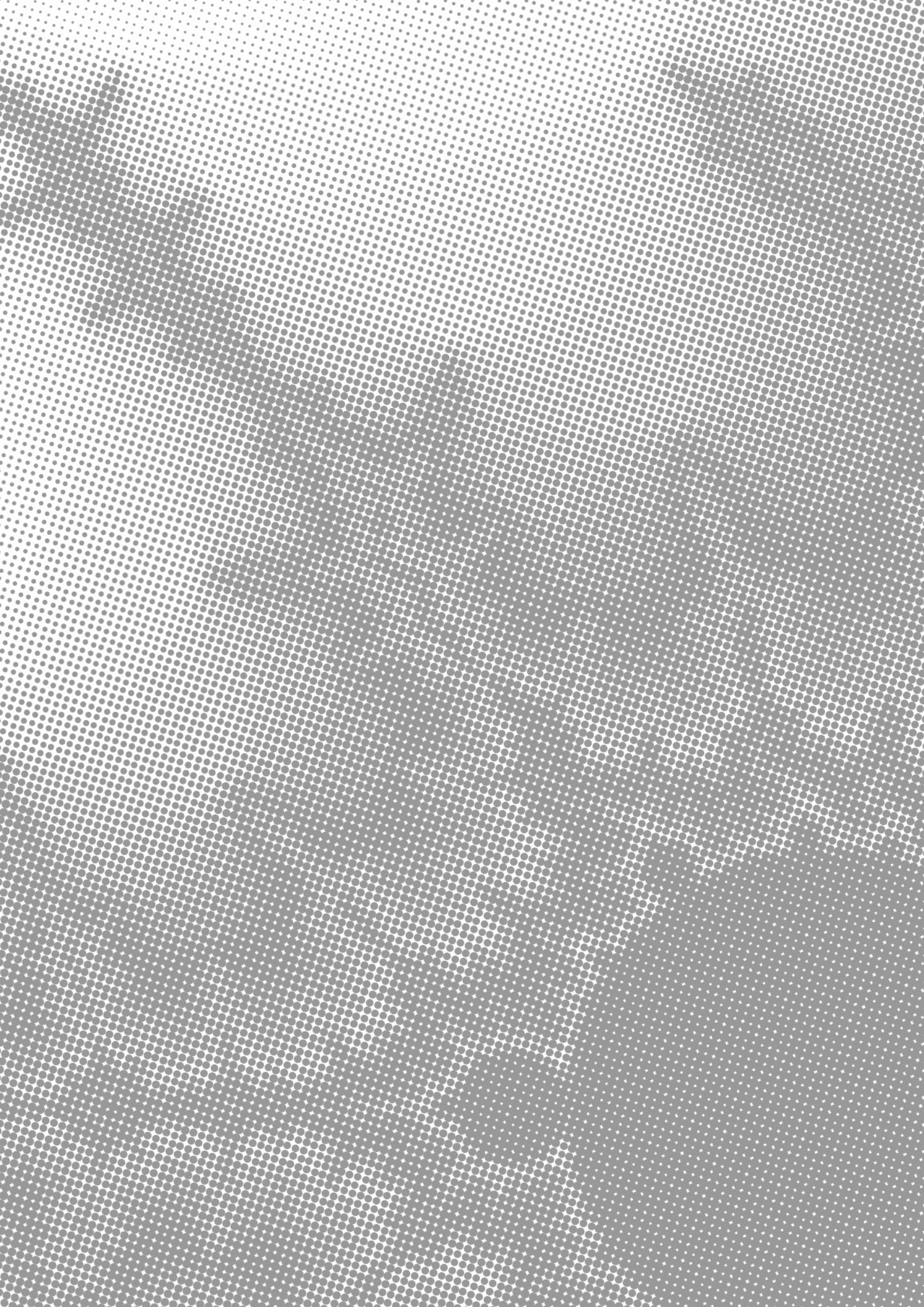
\*En los ítems con carácter negativo (tienen asterisco) el dígito superior indica el mayor grado de la cualidad correspondiente



## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN 3.2.d (Equipo interterritorial)

Tabla 4. Resultados 2011/2012

Cuestiones		Media
<b>El liderazgo ejercido ha sido....:</b>		
Criterio: 1	1. Un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua hacia la consecución de la Actuación.	3,6
	2. Compartido	3,4
	3. Se han ejercita las competencias y roles propios de la coordinación.	3,8
		<b>3,6</b>
<b>Finalidad y objetivos:</b>		
Criterio 2: Política y estrategia	4. La finalidad de la actuación ha sido clara durante el desarrollo de la misma	2,5
	5. Los objetivos de la actuación han sido claros durante todo el proceso.	2,7
		<b>2,6</b>
	<b>Finalidad y objetivos:</b>	
	6. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido acertada	3,3
	7. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido productiva para los centros	3,2
	8. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido productiva para la Inspección	3,5
	9. La estrategia elegida para realizar la evaluación (autoevaluación/ evaluación externa) ha sido fiable para el resultado de la evaluación	2,9
		<b>3,2</b>
	<b>El enfoque del instrumento de evaluación me ha parecido:</b>	
	10. Acertado	3,7
	11. Fundamentado	3,7
	12. Estructurado	3,6
	13. Coherente	3,5
		<b>3,6</b>
<b>Desarrollo del grupo y de sus miembros:</b>		
Criterio: 3	14. La cohesión del Equipo ha sido suficiente para permitir un trabajo productivo	3,2
	15. Mi desarrollo personal/ mejora formativa ha sido proporcional a la actividad realizada por el Equipo	3,2
	16. Mi satisfacción personal con el trabajo realizado por el Equipo la valoro con ...	3,5
	17. Valoro mi satisfacción con los resultados del trabajo con ...	3,3
	18. Me gustaría permanecer en el equipo el próximo curso	7
		<b>3,4</b>
<b>La planificación de la actuación y el desarrollo del trabajo del Equipo (exceptuada la evaluación externa):</b>		
Criterios 4 y 5: Planificación y Gestión	19. La planificación de la Actuación ha permitido un trabajo sistemático	3,4
	20. El método empleado, basado en "ponencias" ha sido adecuado para conseguir el objetivo	3,1
	21. El número de reuniones mantenidas ha sido adecuado	3,1
	22. El trabajo del Equipo ha sido eficaz y eficiente	3,09
	23. La comunicación entre los miembros del Equipo ha sido fluida.	3
	24.- El trasvase de información entre los miembros ha sido fluida	2,6
		<b>3,09</b>
	<b>La planificación y desarrollo de la evaluación externa</b>	
Criterios 4 y 5: Planificación y Gestión	25. La formación de los equipos ha sido adecuada	2,8
	26. La planificación (secuenciación de las visitas, incardinación en el PGA... ha sido adecuada	3
	27. La coordinación interna de los equipos ha sido adecuada	2,9
	28. La coordinación del equipo interterritorial ha sido adecuada	3,2
	29. La relación con los equipos directivos ha sido adecuada	3,4
	30. El resultado de la evaluación externa es fiable	3,1
		<b>3,09</b>
<b>El La valoración que merecen los diferentes resultados es de:</b>		
Criterio 6: Resultados	31. El "Documento de evaluación"	3,5
	32. La selección de centros	1,8
	33. Las guías de intervención y análisis en la evaluación externa	2,7
	34. La información/formación a los equipos directivos	2,9
	35. La evaluación interna realizada por los equipos directivos	3
	36. La evaluación externa	3,1
	37. La e valuación de la actuación que se está realizando	3,3
		<b>2,9</b>

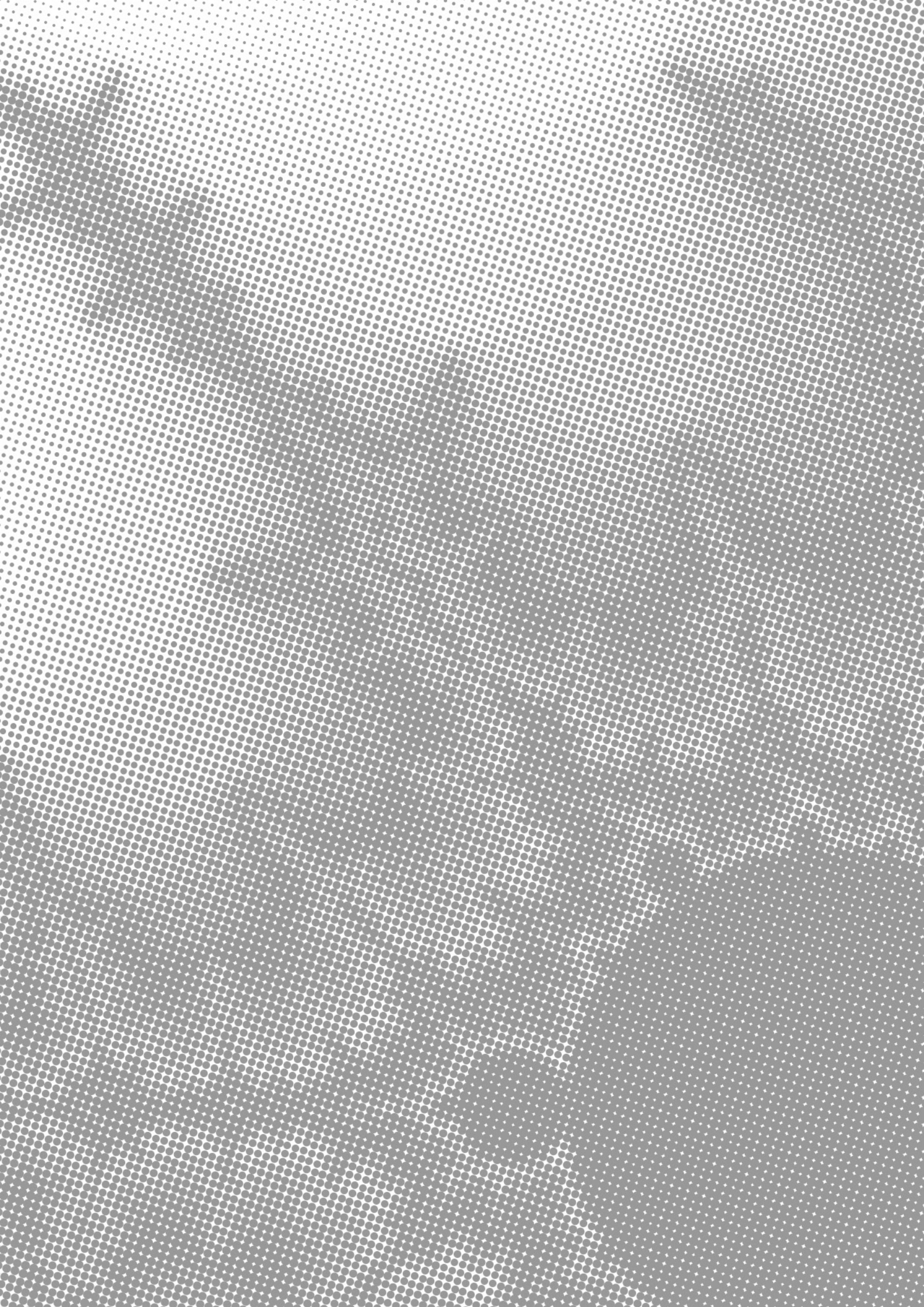


---

## Segunda parte: Instrumento de evaluación

---





---

## Segunda parte: Instrumento de evaluación

---

<b>1. Introducción</b>	62
<b>2. El modelo de evaluación</b>	63
<b>2.1.</b> Necesidad de crear un modelo de evaluación	63
<b>2.2.</b> La estrategia elegida: auto/evaluación externa	63
<b>2.3.</b> Descripción del modelo	63
2.3.1. Rasgos fundamentales	64
2.3.2. Los criterios de evaluación	65
2.3.2.1. Enumeración	65
2.3.2.2. Definición	66
2.3.2.3. Estructura	68
2.3.2.4. El portafolio o dossier de evidencias	72
2.3.3. Los criterios de calificación	73
<b>2.4.</b> Los referentes del modelo	73
<b>3. El instrumento de evaluación: descripción e instrucciones</b>	77
<b>3.1.</b> Una visión cuantitativa	77
<b>3.2.</b> Las partes fundamentales	77
<b>3.3.</b> Instrucciones de utilización	79
<b>4. El instrumento de evaluación</b>	83
<b>4.1.</b> Los datos del centro	83
<b>4.2.</b> Los resultados del centro	91
<b>4.3.</b> Las fichas de evaluación y los descriptores	103
<b>5. La evaluación del documento de evaluación</b>	187
<b>Anexo I</b>	189
<b>Anexo II</b>	203

---

## 1. Introducción

---

La Resoluciones de 26 de julio de 2010 y de 29 de agosto de 2011, de la Viceconsejería de Organización Educativa, por la que se aprueban los Planes Generales de Actuación de la Inspección Educativa para los cursos 2010-2011 y 2011-2012 abarcan las actuaciones de la Inspección Educativa previstas para los cursos indicados, coordinadas por la Subdirección General de Inspección Educativa.

En los Planes de Actuación citados aparecen la Actuación 3.2.2 d) y 3.2.d (para el curso que ahora termina).

El curso pasado bajo el título de **“Evaluación de Directores de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria”**. La describe a continuación como *“la supervisión de las competencias de los directores de los centros en aspectos directivos, organizativos y pedagógicos, evaluación del ejercicio de la dirección en centros públicos, definición de competencias para ser directores o miembros del Equipo Directivo de un centro así como en la elaboración, al final del proceso, de una guía de buenas prácticas de los directores”*.

En cuanto al presente, la Actuación se presenta como **“Evaluación de las buenas prácticas de los equipos directivos de los centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria”**. En su desarrollo habla de *“analizar las características de los equipos directivos, especialmente aquellas relacionadas con el liderazgo, que permiten a los centros alcanzar niveles de excelencia. Así mismo, se pretende la mejora de de los centros públicos, reconocidas las buenas prácticas de los equipos directivos estudiados con objeto de generalizarlas a otros equipos directivos”*.

Para dar respuesta a lo expresado con anterioridad, el Equipo interterritorial constituido ve la necesidad de establecer un sistema de evaluación de los equipos directivos y de detección de “buenas prácticas” en su desempeño profesional. Elemento fundamental de ese sistema habría de ser la elaboración de un documento de evaluación que le permitiera afrontar con éxito la tarea y, si fuera posible, dejar establecido un instrumento de evaluación de los equipos directivos. Ese instrumento posibilitaría a la Subdirección general de la Inspección educativa realizar en el futuro dos posibles desarrollos del mismo: el de establecer un procedimiento para la evaluación institucional de los directores de los centros públicos y la elaboración de un sistema de evaluación de centros.

Lo que en esta tercera parte se presenta es ese “Documento de evaluación” cuyo eje fundamental es el Instrumento de evaluación.

El equipo de trabajo es consciente de la responsabilidad que ha asumido con la elaboración de esta propuesta. Sin duda sabe que todo proceso de evaluación, y más en este caso cuya carga formativa se ve aumentada por el procedimiento de autoevaluación que conlleva, no es neutral para la mejora, que de alguna forma la predetermina. Sin duda puede ayudar a ella, pero también a apartar a los centros de de la misma o, al menos, desenfocarla. Por esta razón se ha puesto el mayor esfuerzo y conocimiento disponible en su elaboración. En la misma medida se espera que produzca los frutos esperados como, de momento, las evaluaciones realizadas, parecen confirmar.

---

## 2. El modelo de evaluación (Descripción y fundamentación)

---

### 2.1. Necesidad de crear un modelo de evaluación

Las primeras reflexiones del Equipo interterritorial se dirigieron a discernir si existía algún modelo que pudiera servir de base al trabajo a realizar. Hubiera sido del máximo interés la adopción de alguno de los modelos existentes, bien en el campo de la Inspección educativa, en el de la investigación de la organización escolar o en el de otras organizaciones como pudieran ser las agencias de certificación. Ninguno se adaptaba a las exigencias de los objetivos del Equipo. Por esta razón se decide elaborar uno propio, adaptado a dichas exigencias.

Supuesta la necesidad de elaborar ese modelo, el único planteamiento posible era hacerlo en forma de hipótesis, esperando que la realidad y las sucesivas correcciones confirmen su viabilidad y validez. Este es el modelo que se presenta: una hipótesis de trabajo que sirva para su autoevaluación, detección de buenas prácticas, realizar el estudio encomendado y posterior formación de los equipos directivos. La evaluación del proceso seguido y los resultados obtenidos dirá en qué medida ha sido acertada.

### 2.2. La estrategia elegida: autoevaluación/evaluación externa

Se concibe la evaluación de los Equipos directivos y, llegado el caso de los centros, como un proceso de auditoría, en el que la evaluación externa audita la evaluación interna llevada a cabo por el Equipo Directivo, verificando externamente y dando validez a sus resultados. Esta perspectiva es nueva en los procesos de evaluación emprendidos por la Inspección educativa de la Comunidad de Madrid, así como en la mayoría de las Comunidades Autónomas del Estado. Sin embargo, es la forma habitual de llevar a cabo la evaluación externa en el mundo de las organizaciones.

Se prevé que esta perspectiva tenga interesantes ventajas, tanto para los Equipos directivos/centros como para la Inspección. Para los primeros, por la mayor capacidad formativa de una evaluación concebida como autoevaluación; para la segunda, en la medida en que, con menores recursos de tiempo, puede obtener los mismos o mejores resultados. No debiera despreciarse una tercera: abrir caminos a aquellos centros que quisieran someterse a procesos de acreditación de la excelencia, incluso, a procesos de este tipo que pudieran en el futuro, como ya ocurre en algunas Comunidades Autónomas a través de la Inspección educativa.

### 2.3. Descripción del modelo de evaluación

El modelo elegido se plasma en el presente Documento de evaluación; cuya parte nuclear está formada por el Instrumento de evaluación.

La parte introductoria de ese “documento” no es otra cosa que la descripción, desarrollo, justificación y fundamentación del modelo de evaluación elegido, que aporta, además, las instrucciones para la utilización del Instrumento de evaluación.



### 2.3.1. Rasgos fundamentales:

- Pretende ser **global y sistémico**: abarca todas las áreas de la acción directiva de forma interrelacionada.
- Se interpreta como un **modelo de “excelencia”**. La perspectiva de la evaluación no es “aprobar” o “suspender”, sino valorar en qué medida nos acercamos al supuesto ideal, que resulta inalcanzable.
- Tiene en cuenta tanto los procesos como los resultados, asumiendo que en las organizaciones educativas la “forma de hacer las cosas” (del centro, del Equipo Directivo, de los profesores y de los propios alumnos), es decir los procesos, son un componente fundamental del desarrollo formativo del alumno.
- Preconiza una visión global de los resultados, como se expondrá más adelante. El modelo está orientado fundamentalmente a **potenciar la mejora**, del Equipo Directivo y del centro, y obtener información para el estudio contemplado en la finalidad y objetivos de la actuación; no tiene como finalidad el control o la evaluación institucional. En ningún momento se pretende realizar un ranking de centros, lo que desnaturalizaría esa finalidad y objetivos.
- Se refiere al **conjunto del Equipo Directivo**; por dos razones: porque se trabaja a partir de un concepto de liderazgo compartido; además, en el Sistema educativo español, a diferencia de otros sistemas europeos, el Director nombra a su propio equipo del que es responsable.
- Se fundamenta en una visión ecléctica, que asume tanto planteamientos de la Gestión de la Calidad como de la mejor teoría/práctica educativa. Su idea clave podría resumirse en los siguientes: **más que un modelo normativo centrado fundamentalmente en “lo que hay que hacer”, apuesta además por el cómo hacer y qué hay que conseguir**”. Se verá en el apartado 3: fundamentación del modelo.
- Se concibe como **abierto**, adaptable a cada centro y sometido a revisión con las valoraciones y aportaciones que hagan los directivos. Esto quiere decir que, si bien los criterios y subcriterios son inmodificables por los centros, los indicadores y descriptores (especialmente en los criterios de proceso) no lo son; en el caso de los primeros, pueden ser aumentados por ellos; en el de los segundos pueden ser transformados y/o sustituidos por otros. Así, la valoración no ha de ser exclusivamente con referencia al grado de conformidad o no con lo que expresan los descriptores, lo que otorgaría al modelo una competencia que no puede arrogarse. En los centros pueden existir modelos de actuación que resulten igualmente eficaces o, incluso, superen los expuestos en el modelo. Lo único que se les pide es que estén bien enfocados a los resultados, que sean coherentes y que estén implantados en la mayor parte posible del centro.
- De momento **inacabado**. Los directivos participantes, tanto los del curso pasado como el presente, lo validarán.
- Se concibe como un instrumento que posibilite el **trabajo en red** en posteriores versiones.

### 2.3.2. Los criterios de evaluación

Todo proceso de evaluación, sea interna o externa, ha de contar con un referente, desplegado en criterios de evaluación. Sin duda sería muy conveniente que el conjunto de criterios respondiera a un paradigma suficientemente contrastado. No es el caso del que ahora se presenta, aunque se espera que su fundamentación teórica y su contraste con la práctica le ofrezca un elevado grado de validez, como se ha dicho anteriormente.

Los criterios de evaluación son dentro de cualquier modelo de evaluación su aspecto clave. Ellos definen los parámetros a tener en cuenta en el proceso y, en último término, definen el concepto de calidad que le subyace.

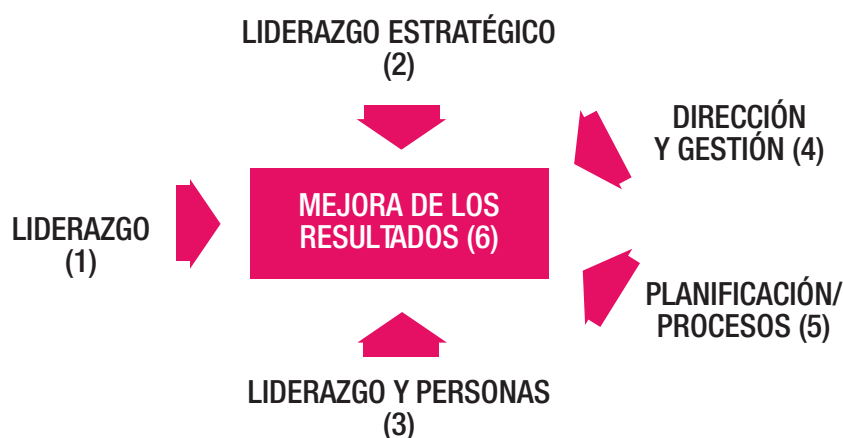
#### 2.3.2.1. Enumeración

El gráfico nº 1 nos muestra los seis criterios de evaluación que lo definen y que habrá que justificar, aunque sea someramente.

Cinco de “procesos” y uno de resultados. No obstante, con la definición hecha del concepto “resultados” se comprenderá el sentido amplio que se le confiere en este modelo. Por otra parte, con el gráfico se pretende manifestar la orientación que los criterios de proceso han de tener hacia la mejora de los resultados, especialmente de los educativos.

Por resultados entiende el presente modelo los obtenidos en los diversos ámbitos de la gestión del centro; los resultados obtenidos por los alumnos, tanto en la evaluación interna como externa; el concepto tiene en cuenta los particulares resultados que puedan obtener aquellos alumnos de compensación educativa o con necesidades educativas especiales; lamenta que no se haya desarrollado un sistema de medida del valor añadido de los centros, sin el cual muchos de los centros a evaluar se encuentran en inferioridad de condiciones respecto de otros; los resultados que obtiene el centro en la convivencia, desarrollando algunos indicadores de medida; por último, se recogen como resultados los índices de satisfacción que, con el centro, tengan las familias, los alumnos y, también su personal, especialmente su profesorado.

**Gráfico nº 1. Los criterios de evaluación**



Los cinco criterios de procesos, que reproducen la propuesta EFQM, tienen plena justificación para el objetivo que pretendemos conseguir. Así parece lógico que, tratándose de evaluar a los equipos directivos, se valore el ejercicio del liderazgo en sí mismo considerado en el que la orientación a la promoción del cambio y la mejora tiene un lugar relevante; esto es lo que representa el criterio 1. También que se analice su visión estratégica para el centro y su capacidad para compartirla y desarrollarla con el resto de las personas del mismo, así como para plasmarla institucionalmente: es lo que representa el criterio 2. El 3 hace referencia a las personas. En una organización en que “todo es persona” (trabajadores, alumnos, familias...) no es de extrañar que se adopte como uno de los criterios nucleares del modelo: contempla desde la gestión del personal a la satisfacción de las familias, pasando por el desarrollo personal del profesorado y el personal y social del alumnado. El criterio 4 se refiere a la gestión en un sentido amplio: la gestión de los recursos en instalaciones y dotación y los recursos económicos; junto a ellos, otros recursos más intangibles, como las alianzas que el Equipo Directivo haya sido capaz de trabajar; por último, la utilización de los recursos que puedan aportar las nuevas tecnologías. El enfoque del análisis será triple: por supuesto la utilización de los recursos en sí mismo considerados, pero sobre todo su orientación a la consecución de los objetivos del centro, y al desarrollo de su estrategia; también la búsqueda de la seguridad jurídica del centro y del Equipo Directivo mediante una adecuada administración, acorde con la norma; por último garantizar los derechos de alumnos y padres con esa misma correcta gestión administrativa. El criterio 5 contempla, bajo el nombre genérico de “procesos” la planificación del centro, bien sea pedagógico-didáctica u organizacional. Plantea diversos grados, situando en el más alto en la “gestión por procesos”.

Se podrá observar que cada criterio tiene un color, otorgado de forma aleatoria; su finalidad es simplemente facilitar el trabajo de evaluación, reconociendo a primera vista el criterio objeto de estudio.

### 2.3.2.2. Definición de los criterios

Cada criterio, en el Instrumento de evaluación, está precedido por una definición que no es otra que la que se expone a continuación.

#### **Criterio Liderazgo: (C.1)**

En este criterio el Equipo Directivo y los evaluadores externos pretenden valorar el ejercicio del liderazgo del primero. Una vez descrito el concepto de liderazgo, inherente a este proceso de evaluación, se trata de valorar en qué medida los directivos, supuesta una adecuada gestión de su centro, promueven una acción transformadora del mismo.

En segundo lugar, se valora si se distribuye el liderazgo, potenciando el surgimiento de nuevos líderes y el crecimiento de las personas y de la organización.

En tercer lugar, si el liderazgo está orientado, sobre todo, a la mejora del aprendizaje de los alumnos y de la satisfacción de las personas (alumnos, familias personal del centro); siempre dependiendo de su situación organizacional.

El criterio termina valorando la capacidad de los directivos para desarrollar técnicamente la implantación del cambio, referido, sobre todo, a la implantación de la mejora continua.

#### **Criterio “Política y estrategia: (C.2)**

En este criterio se trata de que el Equipo Directivo y la evaluación externa valoren en qué medida aquel tiene claras la política y la estrategia apropiadas para el desarrollo presente y futuro del centro y si son correctas. Igualmente, cómo las implanta, en qué medida se generan dentro de la propia comunidad y son asumidas por sus miembros y, por fin, si el Equipo Directivo asume y consigue que el centro las revise y actualice.

**Criterio “Liderazgo y personas”: (C.3)**

Mediante este criterio el Equipo Directivo y la evaluación externa tratan de valorar cómo el liderazgo del primero conforma el sistema relacional del instituto o colegio, en orden a la consecución de los objetivos del centro y la mejora de sus resultados.

Abarcará los tres ámbitos de las personas del centro: alumnos, familias y personal. Refiriéndose a este último se valora cómo el liderazgo se manifiesta en orden a conseguir el mayor aprovechamiento de los recursos humanos que le han sido asignados, cómo crea las condiciones necesarias para la realización eficaz del trabajo, cómo consigue el desarrollo profesional del personal del centro y su implicación en la política y estrategias establecidas, así como en su mejora continua. En definitiva, si tiene una política establecida de cara a la gestión del personal y desarrolla estrategias para llevarla a cabo. En cuanto a los alumnos, interesa valorar en este criterio cómo se crean en el centro las condiciones que, además de facilitar el trabajo productivo de/con ellos, faciliten también el desarrollo de su competencia social y ciudadana. Por último, en referencia a las familias, se valorará la actuación del Equipo Directivo respecto del fomento de su conocimiento del centro, de su confianza en él, de su colaboración, de su participación institucional y también de su implicación personal en la formación de sus hijos; todo ello en la búsqueda de la satisfacción razonable de sus expectativas.

**Criterio. “Dirección y gestión”: (C.4)**

En este criterio, el Equipo Directivo y el equipo de evaluación externa tratan de valorar en qué medida la acertada gestión de los distintos recursos del Centro y de sus “alianzas”, así como de los procesos administrativos que se siguen, se acomodan al marco normativo y su cumplimiento, y permiten el trabajo productivo, el desarrollo de estrategias adecuadas, la consecución de su misión y, en definitiva, la mejora de los resultados.

Conviene considerar que el cumplimiento normativo garantiza la necesaria seguridad jurídica para el centro y el propio Equipo Directivo y la precaución de salvaguarda de los derechos y deberes del alumnado y sus familias.

Desde este enfoque, la gestión económica del Centro no sólo se atiene a lo preceptuado, sino que optimiza, con criterio propio, los medios económicos y, sobre todo, los pone en función de conseguir los objetivos y metas educativas.

Igualmente, se trata de correlacionar cómo la infraestructura (instalaciones, equipamiento y dotaciones), y cómo el uso de las tecnologías, se asocian al trabajo productivo en el Centro, en la línea de que su desarrollo tiene coherencia con la política y estrategias del mismo, para el logro de los objetivos educativos.

Un concepto actualizado de los recursos debe incluir los de información y comunicación con soporte tecnológico; porque reconocemos a ésta como un recurso clave para el desarrollo de las organizaciones.

Mención especial tiene la gestión administrativa, en la que se valora cómo se articula la vida académica del centro, las relaciones institucionales con la administración educativa y las familias, así como la ordenación de los aspectos administrativos básicos para un adecuado funcionamiento del servicio público de la educación.

La interrelación entre los elementos administrativo-económicos y los planteamientos organizativos y docentes es directa. El éxito y los rendimientos de la organización docente se relacionan, significativamente, con los factores inherentes a la gestión. Esta concepción integradora es propia de un concepto moderno del servicio público de la educación, donde se vincula la disponibilidad y efectividad de los recursos con los resultados obtenidos y el logro de los objetivos previstos.

Por último, sin ser estrictamente un recurso, las relaciones externas del centro que ha de desarrollar el Equipo Directivo, entendidas como alianzas o vínculos de cooperación con las instituciones del entorno, son de tal importancia que deben ser gestionadas específicamente y enfocadas a la mejora de la infraestructura disponible y posibilidades educativas. Por ello, encuentran su acomodo en este criterio.

#### **Criterio. “Planificación, mejora y gestión de procesos”: (C.5)**

Mediante este criterio el Equipo Directivo y la evaluación externa tratan de valorar cómo el liderazgo del Equipo Directivo promueve y consigue una adecuada planificación organizacional y de la acción docente, si implanta mejoras de forma consciente y planificada y si promueve la implantación de una “gestión por procesos”.

Evaluamos en primer lugar cómo el Equipo Directivo se preocupa por y consigue de hecho una adecuada planificación de las actividades que desarrolla el centro, tanto docentes como no docentes; planificación que no es otra cosa que la continuación de la política y estrategia del centro, adaptándolas al corto plazo. En las actuaciones de carácter organizativo la valoración se centra en la utilización, o no, y en qué grado, de la herramienta “plan de trabajo”; en las actividades docentes, se propone valorar la incidencia en la práctica docente de la planificación didáctica, sea la general del centro (aspecto al que se presta especial atención) o la más particular de las programaciones didácticas de los ciclos o departamentos; se insiste, por su especial importancia y oportunidad, en examinar el trabajo realizado en el centro con las Competencias básicas (en adelante CB).

La evaluación se fija también en la planificación consciente y racional de la mejora, por lo que se dedica un subcriterio a la existencia, o no, en el centro de planes de mejora y a las características que han de revestir para que resulten eficaces.

En la medida en que la planificación alcanza su mejor expresión cuando se tecnifica adecuadamente y que una forma comúnmente aceptada en el mundo de las organizaciones de esa tecnificación es la “gestión por procesos”, se trata de valorar hasta qué punto se acerca el centro a esta nueva forma de concebir la gestión. Esta valoración no exige el conocimiento explícito de la “Gestión por procesos” ya que la descripción de los indicadores hace referencia a formas de trabajo cercanas a la práctica habitual de los equipos directivos, por más que estén describiendo altos niveles de excelencia.

#### **Criterio “Dirección y mejora de los resultados del centro”: (C.6)**

Mediante este criterio el Equipo Directivo y los evaluadores externos tratan de valorar si el primero, en el ejercicio de su liderazgo, toma los resultados como un referente de su acción y de la del centro; si para conseguir ese objetivo, se esfuerza en conocerlos, “trabajarlos” (ordenarlos, estructurarlos, analizarlos, relacionarlos...), se esfuerza también por tomar decisiones para su mejora y que el resto de órganos del centro lo haga en su nivel de competencia. Por último, constatar si, durante su mandato, estos resultados han mejorado y en qué grado.

### **2.3.2.3. La estructura de los criterios de evaluación**

Los criterios de evaluación quedan estructurados en torno a tres elementos fundamentales: subcriterios, indicadores y descriptores. Queda representada en el gráfico nº 2, en el que se visualizan los elementos que cada uno de los agentes (documento/instrumento y Equipo Directivo) pone en juego. Expuestos y definidos los criterios, corresponde ahora referenciar su despliegue en subcriterios, indicadores y descriptores.

## Los subcriterios

Gráfico nº 2. La estructura de los criterios de evaluación



Los **criterios y subcriterios se proponen como fijos**, lo que significa que todos los equipos directivos y la evaluación externa deberán valorar todos ellos: así la evaluación será comparable y permitirá obtener conclusiones. La tabla nº 1 nos muestra, en una mirada rápida, el conjunto de subcriterios.

## Los indicadores y descriptores

Las subdimensiones representadas por los subcriterios siguen siendo muy generales para proceder a su valoración. A diferencia de otras opciones, se ha preferido concretarlas más (lo que hace más cerrado el modelo, dentro de su carácter abierto); esa concreción la aportan los indicadores, primera unidad de valoración. El indicador propone el aspecto concreto que se ha de evaluar dentro de cada subcriterio, intentando recoger los ámbitos más relevantes de este. Los, aproximadamente, 180 indicadores que aporta el modelo representan la globalidad del “objeto” a evaluar, en este caso el desempeño directivo.

Si los subcriterios se proponen **fijos**, los indicadores son **susceptibles de variación** en cada uno de los centros, sobre todo en el sentido de poder añadir o sustituir alguno o algunos que ayudarán a describir mejor su realidad, como se ha dicho anteriormente.

Los indicadores siguen siendo muy generales y su valoración, sin más explicaciones, no hubiera posibilitado una evaluación homogénea; cada Equipo Directivo hubiera entendido un contenido diferente para cada indicador. Es, pues, importante llenar de contenido específico cada uno de ellos. Dos opciones parece que podían a cumplir ese objetivo: establecer unos grados de consecución de cada uno de los indicadores o, sencillamente, exponer una serie de descriptores que acotaran su sentido. Se ha preferido esta última, dejando la primera como una buena opción para la evaluación institucional, si llegara a realizarse. Los 1100 descriptores que contiene el modelo nos dan la máxima concreción a la que se ha podido llegar a nivel del instrumento de evaluación.

Los **descriptores** en absoluto son “obligatorios”; seguramente cada centro tiene descriptores mejores para evaluar el indicador correspondiente; la aportación de los Equipo Directivo en este sentido será muy importante de cara a posibles futuras evoluciones del Instrumento de evaluación.

### **Las evidencias**

El último grado de concreción, según queda expuesto en el gráfico nº 2, lo pone el centro mediante las evidencias (documentos u otros mecanismos) que pueda aportar para fundamentar la calificación de cada uno de los indicadores. Así, en el presente modelo la “carga de la prueba” del nivel conseguido en cada uno de los indicadores pasa al autoevaluado. Ahora bien, una vez más, es preciso recordar que nos encontramos ante un modelo abierto (en el sentido descrito anteriormente), por lo que no nos muestra todas las situaciones posibles que puedan darse en el “objeto” de evaluación y permite a los directivos buscar caminos nuevos, dentro del subcriterio, para cumplir con las prescripciones establecidas en los indicadores y descriptores.



Tabla nº 1: Los subcriterios

Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
<p><b>El Equipo Directivo...</b></p> <p><b>C.1.1.</b> Ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua hacia la excelencia del centro.</p> <p><b>C.1.2.</b> El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo es un liderazgo compartido.</p> <p><b>C.1.3.</b> Ejerce el liderazgo pedagógico del centro.</p> <p><b>C.1.4.</b> Posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.</p>	<p><b>El Equipo Directivo...</b></p> <p><b>C.2.1.</b> Tiene una política y estrategia para el centro compartidas con él.</p> <p><b>C.2.2.</b> Impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategias, que también difunde en su entorno.</p> <p><b>C.2.3.</b> Fundamenta y consolida en la práctica la política y estrategia del centro.</p> <p><b>C.2.4.</b> Asume y consigue la revisión y actualización de la política y estrategia.</p>	<p><b>El Equipo Directivo...</b></p> <p><b>C.3.1.</b> Mantiene el control necesario sobre el cumplimiento del mínimo normativo por parte del personal.</p> <p><b>C.3.2.</b> Organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro.</p> <p><b>C.3.3.</b> Muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal.</p> <p><b>C.3.4.</b> Pone los medios que tiene a su disposición para el desarrollo del personal del centro.</p> <p><b>C.3.5.</b> Tiene establecidas pautas que permiten la implicación del personal en la mejora del centro, su coordinación y su trabajo en equipo.</p> <p><b>C.3.6.</b> Impulsa el desarrollo de la competencia social y ciudadana de los alumnos del centro</p> <p><b>C.3.7.</b> Promueve la satisfacción y colaboración con las familias</p>
Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6
<p><b>El Equipo Directivo...</b></p> <p><b>C.4.1.</b> Realiza una gestión económica no sólo de referente normativo, sino, además, como medio fundamental para la actividad docente y la mejora de los resultados escolares.</p> <p><b>C.4.2.</b> Se encarga del estado de las instalaciones y su servicio, junto con la gestión de equipamiento y dotación de recursos, como infraestructura básica para el proceso educativo.</p> <p><b>C.4.3.</b> Gestiona los recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), como herramientas que articulan la actividad económico-administrativa del Centro, y también tienen proyección en la acción educativa.</p> <p><b>C.4.4.</b> Efectúa una gestión administrativa que ordena y sistematiza el procedimiento administrativo, el ámbito académico, la vida laboral y las obligaciones institucionales del Centro como un servicio público eficaz.</p> <p><b>C.4.5.</b> Lleva a cabo una gestión de alianzas, o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno, que favorecen la infraestructura disponible en el centro y sus posibilidades educativas.</p>	<p><b>El Equipo Directivo...</b></p> <p><b>C.5.1.</b> Promueve y consigue que el centro trabaje planificado-mente.</p> <p><b>C.5.2.</b> Promueve y consigue que el centro disponga de una adecuada programación de la enseñanza.</p> <p><b>C.5.3.</b> Promueve y consigue que el centro planifique la mejora.</p> <p><b>C.5.4.</b> Promueve y consigue la implantación de la gestión por procesos en el centro.</p>	<p><b>El Equipo Directivo...</b></p> <p><b>C.6.1.</b> Tiene como referente de su acción directiva los resultados del centro y procura y consigue que le resto de responsables también lo tengan.</p> <p><b>C.6.2.</b> Alcanza sus propios objetivos y consigue que el centro alcance los suyos.</p> <p><b>C.6.3.</b> Ha conseguido mejoras durante su último mandato en los criterios de proceso del centro.</p> <p><b>C.6.4.</b> Los resultados académicos del centro han mejorado mediante el impulso del Equipo Directivo.</p> <p><b>C.6.5.</b> Los resultados del centro en la convivencia han mejorado a través del impulso del Equipo Directivo.</p> <p><b>C.6.6.</b> Los resultados en la satisfacción han mejorado con el impulso del Equipo Directivo.</p>

### 2.3.2.4. El Portafolio o dossier de evidencias

Se propone a los Equipos directivos participantes que, para ordenar mejor su autoevaluación y facilitar la evaluación externa, confeccionen un portafolio y un dossier de evidencias. Ambos se podrán concretar en una o varias carpetas que constarán de dos apartados.

- Un resumen global escrito de la autoevaluación realizada en el que se razone globalmente y criterio a criterio la calificación otorgada, los puntos fuertes detectados y también las áreas de mejora. Este escrito será la base del estudio a realizar por el Equipo evaluador externo, previo a las visitas al centro. El punto de partida de esta “memoria” puede encontrarse en el cuadro, que aparece en cada subcriterio, dedicado a reflexionar sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.
- Un dossier ordenado de documentos u otras realidades del centro que contengan las evidencias que deben fundamentar las decisiones de evaluación. Para su elaboración puede ayudar el modelo que se muestra en el gráfico nº 3.

EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 1			
Subcriterio 1			
Nº		Nº	
Nº		Nº	
Nº		Nº	
Nº		Nº	

Se trata de que los equipos directivos en proceso de autoevaluación vayan reseñando en cada uno de los criterios y subcriterios aquellas evidencias de que dispongan y que ellos creen que fundamentan su valoración en cada uno de ellos.

### La especificidad del criterio 4.

Dado el carácter formativo y supervisor del modelo adoptado, ha parecido conveniente desarrollar ampliamente este criterio. Se trata de aprovechar la ocasión de la evaluación emprendida para ofrecer a los Equipos directivos el máximo de seguridad jurídica en el cumplimiento de sus funciones. Así su desarrollo, a diferencia del resto, pone a disposición de los Equipo Directivo una guía lo más completa y pormenorizada posible de las pautas normativas a seguir y/o evitar, en su caso, en los ámbitos económicos y administrativos. Por esta razón, tiene una estructura formal distinta e incorpora el anexo complementario (anexo nº 2) al final del Documento de evaluación. En dicho anexo, se detallan las indicaciones (pautas, tareas y actividad administrativa) que explican el repertorio de descriptores. En definitiva, la estructura formal sería como en los demás criterios (despliegue de subcriterios, indicadores de cada subcriterio, descriptores de cada indicador) y, además, al final, un anexo complementario para argumentar los descriptores.

### 2.3.3. Los criterios de calificación

Mediante los criterios de calificación valoramos cuantitativamente el grado de acercamiento al estándar establecido en el indicador, subcriterio o criterio por medio de los descriptores. Se entiende que esos descriptores se refieren a un alto grado de excelencia. Quedan expresados en la tabla n° 2.

- **“0”:** escasas conformidades; carencias importantes.
- **“1”:** pasable; predominio de las disconformidades y puntos débiles, frente a conformidades y puntos fuertes.
- **“2”:** conformidad media; equilibrio entre los puntos fuertes y débiles (conformidades y disconformidades).
- **“3”:** gran conformidad; claro predominio de los puntos fuertes; por encima del nivel medio.
- **“4”:** conformidad excelente, de primer orden, ejemplar. Podría denotar la existencia de una “buena práctica.”

La calificación, como puede verse, oscila en la escala entre 0 y 4, con cinco tramos de valoración.

Como se ha dicho, la calificación otorgada, bien por el Equipo Directivo bien por la evaluación externa, debe estar fundamentada, lo que se hará por medio de evidencias. Así, si estas no existieran en absoluto, la calificación debería acercarse a “0”. Ahora bien, dada la escasa tendencia de las organizaciones escolares a “documentar” sus actuaciones (muchas veces las interpretan como mera “burocracia”) y, sabiendo que una de las repercusiones positivas de esta evaluación es precisamente detectar esa carencia, es preciso insistir en que esas evidencias no se encuentran solo en el ámbito documental, sino que hay otros medios para dejar constancia ante el evaluador externo de esos hechos.

La calificación de los criterios de proceso debe tener en cuenta dos dimensiones: los conceptos de “enfoque” e “implantación” en alguno o muchos ámbitos del centro. Es decir, cuando el Equipo Directivo (y el evaluador externo) evalúan un indicador se fijan en dos aspectos. Si las actuaciones referidas al indicador están bien enfocadas en el centro, es decir, si son conformes con los descriptores (no olvidemos lo dicho anteriormente sobre el modelo abierto: puede que un centro tenga planteado el indicador por otros caminos a los señalados en el modelo; ahora bien, si su planteamiento es coherente en sí mismo y con el resto de actuaciones y el centro obtiene buenos resultados, se calificarían como bien enfocados). Por otra parte, se valoraría su implantación en los distintos ámbitos del centro, obteniendo mayor calificación cuanto más implantados estén.

Los indicadores se valorarán mediante una cruz en el cuadro del dígito correspondiente; sin embargo, los criterios y subcriterios podrán admitir decimales.

## 2.4. Los referentes: fundamentación teórica del modelo

El objetivo de llevar a cabo la evaluación de los directivos ha planteado la necesidad de crear un modelo teórico que sustente la validez de esa evaluación.

Este modelo debiera contemplar, al menos, la perspectiva de la concepción de la Dirección escolar y, por tanto, las dimensiones o criterios que definen el adecuado desempeño de su acción directiva.

### **La concepción de “dirección” subyacente al Modelo**

Por supuesto que, tratándose de una evaluación realizada por la Inspección educativa, no puede obviar una dimensión fundamental que le asigna la norma: el cumplir y hacer cumplir las leyes. Así, esta dimensión está presente a lo largo de todo el Modelo.

Pero esta apelación al modelo normativo, centrado en lo que hay que hacer, no puede suponer quedarse en él. Por esta razón la concepción de la dirección que subyace al Modelo que se presenta opta, además, por incidir en el cómo hacer y qué hay que conseguir.

Comenzando por esto último, los resultados se convierten en un criterio fundamental para evaluar la acción directiva. Se ha optado por un concepto amplio de resultados del centro educativo que ha quedado definido en la página 173. En este concepto de resultados hay una presencia importante de la Gestión de la Calidad, aunque también de otras perspectivas teóricas que se exponen más adelante. En cuanto al cómo hacer, se ha sintetizado en el desarrollo de los cinco criterios de proceso ya expuestos, que también recoge la propuesta EFQM.

Más allá de estas referencias, el Modelo supone un intento de sintetizar en él las aportaciones fundamentales de las tres grandes perspectivas de la Teoría de la organización: la científico-técnica, la interpretativa y la sociocrítica, especialmente en su versión micropolítica.

La larga tradición del pensamiento organizacional, iniciada por Taylor y continuada por Weber en su perspectiva sobre la administración pública, ha evolucionado hasta nuestros días aportando elementos insustituibles para el buen funcionamiento de las organizaciones y, por ende, para el desarrollo del oficio de la dirección escolar. Algunas de las variables recogidas en el presente Modelo tienen aquí su origen son: la orientación a la consecución de unos objetivos que tiene presencia, sobre todo, en los criterios 5 y 6; la necesidad de una adecuada planificación del centro y de la enseñanza y el énfasis en una acertada organización del centro y una correcta toma de decisiones aparecen diseñadas, especialmente en el criterio 5; además, en la medida en que esto último debe atenerse a unas prescripciones normativas, el Modelo le hace frente mediante un desarrollo especialmente minucioso en el criterio 4. En alguna de las últimas evoluciones de la teoría clásica se ha dado paso a la Teoría de Sistemas; pues bien, esta perspectiva está siempre presente al considerar al centro como un todo en el que sus partes están en estrecha interdependencia e interacción; además, recoge la idea de sistema abierto, dinámico y flexible, en profunda interconexión con el entorno.

El Modelo parte del principio de que las organizaciones más eficaces y eficientes son las que mejor se ajustan a las exigencias del entorno. Eso sí, sin perder su identidad; la profundización en esa identidad se trabaja especialmente en el criterio 2.

Por último, entre otras aportaciones, de esta perspectiva se toma el concepto evolucionado de dirección como liderazgo, en el sentido de promotor del cambio, superando el más tradicional concepto de mero gestor; estos contenidos se reflejan especialmente en los subcriterios e indicadores del criterio 1.

La perspectiva interpretativa nos habla de que las organizaciones son constructos culturales realizados por sus miembros, que interpretan de tal forma la estructura de la organización que la transforman. Así, los directivos deben trabajar no tanto sobre los modelos formales establecidos como sobre los productos organizativos reales, fruto de la interpretación realizada por sus componentes, a la que ellos no son ajenos. Lejos de interpretar este hecho como una amenaza, el Modelo propone salir a su paso y liderar, en la medida de lo posible, esa construcción común. Así queda recogido en varios subcriterios de los criterios 1, 2 y 3.

Por último, la **teoría micropolítica** habla de la organización como el resultado de la confrontación de los intereses de sus miembros. La posición del Modelo no será negar este presupuesto, sino aceptarlo como un hecho real con el que el directivo tiene que contar. Por ello, especialmente en algunos indicadores del criterio 3, se asume el conflicto como algo inevitable, haciendo hincapié no en su ausencia, sino en que, a pesar de él, el trabajo del centro sea productivo.

Pero el Modelo no incorpora, sin más, las teorías generales de la Organización. Muy al contrario, lo hace de forma tamizada a partir de las concreciones que la teoría de la organización escolar ha hecho de aquellas. El gráfico nº 3 nos muestra algunas de las perspectivas que se han tenido en cuenta. A ellas se añaden, otras experiencias de evaluación exitosas realizadas por la Inspección, como podría ser el Plan EVA, algunos documentos elaborados por otros equipos de la Inspección de la Comunidad de Madrid: por último se han tenido en cuenta los enfoques de la evaluación de centros existentes en otras Comunidades Autónomas, especialmente en Castilla y León y País Vasco.

El Movimiento de mejora y cambio en la Escuela, nos aporta, fundamentalmente, la perspectiva de que la mejora del centro tiene lugar sobre todo en su propio interior y no solo en su contexto. Por ello, el Modelo insiste en la importancia de la mejora continua del centro y su plasmación en Planes de mejora. Efectivamente, el subcriterio C.5.3, del criterio 5, se dedica exclusivamente a evaluar esta variable.

El modelo de **Reestructuración de la escuela** aplica a esta algunos de los principios de la Gestión de la Calidad. Representa una visión doble: aquella que se refiere a la perspectiva de las Administraciones sobre la Escuela y aquella otra que la mira desde su interior. Esta es la que ha interesado en la elaboración del Modelo. Características de esta visión son las siguientes: la perspectiva sistémica en relación a la Misión y Visión del centro; insistencia en la consecución de los resultados y clara identificación de los mismos; adaptación de la organización a las necesidades de los alumnos; implicación del profesorado; implicación de los padres y el entorno (ambos muy ligados al concepto de “satisfacción” como resultado); modificación de los roles formales de la dirección y ampliación de responsabilidades a otros miembros de la misma; visión de una dirección compartida...

Gráfico nº 3



Pues bien, todos estos aspectos han sido cuidadosamente tratados en el conjunto de los criterios, subcriterios e indicadores. Así, en primer lugar, la evaluación se refiere al conjunto del Equipo Directivo y no solamente al Director o Directora; el liderazgo compartido se trabaja en el subcriterio C.1.2; la implicación del profesorado en varios momentos, especialmente en el subcriterio C.3.5; la satisfacción de padres y profesores, nuevamente en el criterio 3, que, además, considera como resultado el criterio 6; la apertura al entorno y la creación de una red de alianzas con el entorno se reflejan en el subcriterio 4.5.

Con este recorrido por los movimientos organizativos se ha tratado de exponer cómo se han aplicado al Modelo creado lo más interesante de cada uno de ellos. No, por supuesto, en toda la profundidad de cada una de las perspectivas, lo que probablemente hubiera dado lugar a un documento incompatible entre sus partes, pero sí escogiendo lo más característico de cada una de ellas, compatibilizándolas en un modelo de excelencia.

### 3. El instrumento de evaluación (descripción e instrucciones)

El Instrumento de evaluación es el componente fundamental del documento de evaluación y a cuya fundamentación y explicación se orienta el resto de apartados.

#### 3.1. Una visión cuantitativa del Instrumento de evaluación

El instrumento de evaluación consta de 156 páginas, sin incluir las partes introductorias que, como se ha dicho, no han sido aún elaboradas. Los seis criterios se despliegan en 30 subcriterios y 147 indicadores; a su vez, estos son desarrollados por unos 1100 descriptores.

#### 3.2. Las partes fundamentales del instrumento de evaluación:

- A.- Los datos del centro
- B.- Los resultados del centro
- C.- Las fichas de evaluación

##### 3.2.1. Los datos del centro. Parte “A”

Su objetivo no es otro que darnos a conocer el centro y enmarcarlo en su contexto. Una ficha típica nos la muestra la tabla nº 4.

**Tabla nº 3. FICHA A- 2 CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO**

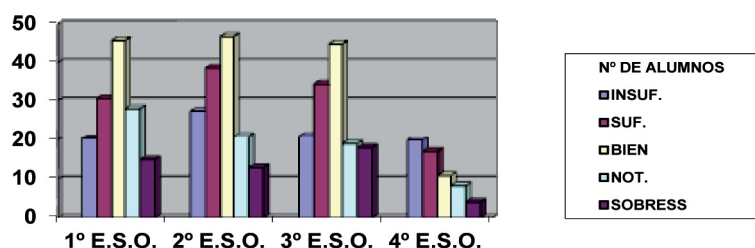
CÓDIGO	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
A.2.1.	Tamaño CEIP. El centro se compone del siguiente número de unidades: (poner en 0: EI; en 1: primer ciclo; en 2: segundo ciclo; en 3: tercer ciclo)					
A.2.2.	Tamaño IES. El centro se compone del siguiente número de grupos..... (poner en 0: 1º y 2º de ESO; en 1: 3º y 4º de ESO; en 2: bachillerato; en 3: los ciclos; en 4: PCPI)					
A.2.3.	Nº de alumnos CEIP. (EI: 0; primer ciclo 1; segundo ciclo: 2; tercer ciclo: 3).					
A.2.4.	Nº de alumnos IES. (1º y 2º de ESO: 0; 3º y 4º de ESO:1; Bachillerato: 2; FP: 3; resto:4)					
A.2.5.	Las instalaciones son suficientes para desarrollar el proyecto educativo (aulas, comedor, dependencias, espacios comunes...) (0: sí; 1: no)					
A.2.6.	Las características de las aulas (iluminación, ventilación, acústica, superficie por alumno, etc.) tienen un nivel adecuado... (0: sí; 1: no)					
A.2.7.	Los accesos al centro cumplen los requisitos de seguridad para todo el personal del mismo. (0: sí; 1: no)					
A.2.8.	Las instalaciones del centro cumplen los requisitos de accesibilidad para todo el personal del mismo. (0: sí; 1:no)					



## 2.2. Los resultados del centro. Parte “B”

Mediante estas fichas se pretende conocer los resultados del centro en un momento puntual, el curso anterior, con objeto de situar al centro, igualmente, en su realidad. Una ficha típica de resultados la observamos en el gráfico nº 4 (nota: los valores del gráfico son aleatorios).

**Gráfico nº 4. B.1.2.2.1.- E.S.O (Matemáticas)**



## 2.3. Fichas de evaluación. Parte “C”

El tercer y fundamental núcleo del Instrumento de evaluación lo componen las fichas de evaluación que son la herramienta de evaluación propiamente dicha. Un ejemplo de ficha de evaluación puede ser la del subcriterio 1.4: *El Equipo Directivo posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.*

**Tabla nº 4.- Las fichas de evaluación**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.1.4.1. Posee, en su conjunto, los conocimientos técnico-científicos necesarios para el ejercicio de sus respectivos cargos.							
C.1.4.2. Domina las técnicas directivas más importantes para el ejercicio de sus funciones.							
C.1.4.3. Representa con solvencia los roles propios de la dirección.							
C.1.4.4. Es un referente para el centro.							
C.1.4.5.							
<b>C.1.4. Valoración del subcriterio.</b>							
<b>C.1. VALORACIÓN DEL CRITERIO.</b>							

En el ejemplo se observa la articulación del conjunto del proceso de evaluación. Por una parte se trata de la ficha de evaluación del subcriterio 4 del criterio 1. Al ser el último subcriterio del criterio, incorpora también la valoración global del criterio. La columna de la izquierda muestra los distintos indicadores que se corresponden con el subcriterio. Como puede observarse queda una casilla en blanco para ofrecer la posibilidad de que cada centro pueda introducir un indicador que sea de especial relevancia para el centro y no se encuentre entre los propuestos. Obedece al carácter abierto del modelo y posibilita su propio enriquecimiento. El conjunto de columnas bajo el epígrafe autoeva-

luación, evidentemente indican la valoración que se otorga el Equipo Directivo en cada uno de los indicadores, subcriterio y criterio. La columna documentación de evidencias se refiere a la reseña de los documentos básicos que contienen las evidencias que fundamentan la calificación.

La referencia a las evidencias se explica en el apartado criterios de calificación.

También se observa que la columna reservada a la evaluación externa solo contempla la valoración del subcriterio y criterio; no de los indicadores. No ha parecido pertinente que esta evaluación se extienda a estos últimos: la harían prolija e inasumible por falta de tiempo.

Aunque no aparecen en la ficha, los descriptores son el complemento necesario de los indicadores. Efectivamente, sin precisar de alguna manera su contenido, la valoración de los mismos resultaría de difícil materialización. Un ejemplo de descriptores del indicador 2 del subcriterio mostrado queda reflejado en el cuadro nº 1.

### Cuadro nº 1. Descriptores del indicador C.1.4.2

- **Practica las habilidades propias de la planificación del trabajo (marcar objetivos, asignar responsabilidades, asignar tiempos y recursos...) tanto en el ámbito personal y del equipo, como del centro.**
- **Organiza adecuadamente (lleva a la práctica la planificación y la cumple) el trabajo, tanto personal y del equipo como del centro.**
- **Dirige y coordina de forma eficaz los órganos y equipos del centro: lleva a cabo las reuniones preceptivas; también las necesarias para aunar las sinergias del centro; hace seguimiento de los acuerdos....**
- **El trabajo en equipo que realiza con los distintos grupos es productivo.**
- **Emplea las herramientas de control establecidas y desarrolla otras nuevas para controlar los aspectos claves del centro.**
- **Domina las técnicas de evaluación: no solo de los alumnos sino de los equipos, planes, programas, y del propio centro.**
- **Resuelve con solvencia las situaciones excepcionales.**

## 3.3. Instrucciones para su utilización

### 3.3.1. Proceso de autoevaluación

#### Responsabilidad

La evaluación interna es responsabilidad del Equipo Directivo en su conjunto, bajo la dirección del Director o Directora. Esto no quiere decir que no pueda existir un cierto reparto de tareas entre ellos.

#### Reparto de tareas

No es necesario para el éxito de la evaluación que todos los miembros del Equipo Directivo realicen todas las tareas en todos los criterios. Esta división del trabajo podría realizarse de la siguiente manera: cada miembro (o cada dos) del Equipo Directivo asumiría la preparación (estudio, búsqueda de evidencias, propuesta de valoración, etc.) de un subcriterio o criterio para, posteriormente, todo el equipo, en reunión de trabajo, completarlo y valorarlo. Un posible ejemplo de trabajo del Equipo Directivo nos lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico nº 5 Reparto de tareas en el Equipo Directivo



### Valoración de indicadores, subcriterios y criterios.

Para la aplicación de los criterios de calificación el Equipo Directivo puede proceder de la siguiente manera:

- A la vista de las evidencias contenidas en el “dossier de evidencias”, cada miembro del Equipo Directivo valorará cada indicador y subcriterio, de acuerdo con los criterios de calificación.
- Posteriormente, procurarán llegar a un consenso sobre la calificación final de cada indicador y, especialmente, de cada subcriterio.
- La calificación del criterio se hará, bien por consenso, bien obteniendo la media aritmética.

La participación de otros sectores del centro en la evaluación interna.

El modelo no exige, en principio, la participación de otros sectores del centro en la autoevaluación, pero esta será muy conveniente con dos finalidades: obtener información de la situación de aspectos diversos de la vida del centro, especialmente en la satisfacción de sus componentes, y obtener evidencias para fundamentar las calificaciones cuando sea de interés.

Con objeto de facilitar la consulta a trabajadores, alumnos y familias sobre su satisfacción con el centro se ofrecen modelos de cuestionarios.

En cuanto a la consulta parcial sobre algunos indicadores o subcriterios a los órganos del centro que se estime oportuno consultar, se propone el modelo de la tabla nº 5.

Tabla nº 5 Modelo de consulta a órganos del centro sobre algunos indicadores que resulten de interés.

CRITERIOS	SUBCRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN					Observaciones
			0	1	2	3	4	
Criterio	1.	1.1						
		1.2						
	3	2.1						
		2.2						
	5	3.1						
		3.2						
Criterio	1.	1.1						
		1.2						
	2	2.1						
		2.2						
	4	3.1						
		3.2						

Un ejemplo de instrumento de ordenación de las evidencias.

El gráfico nº 6 muestra un instrumento que puede ayudar al Equipo Directivo a ordenar los documentos de evidencias en el portafolio, relacionándolos con los diversos criterios o subcriterios..

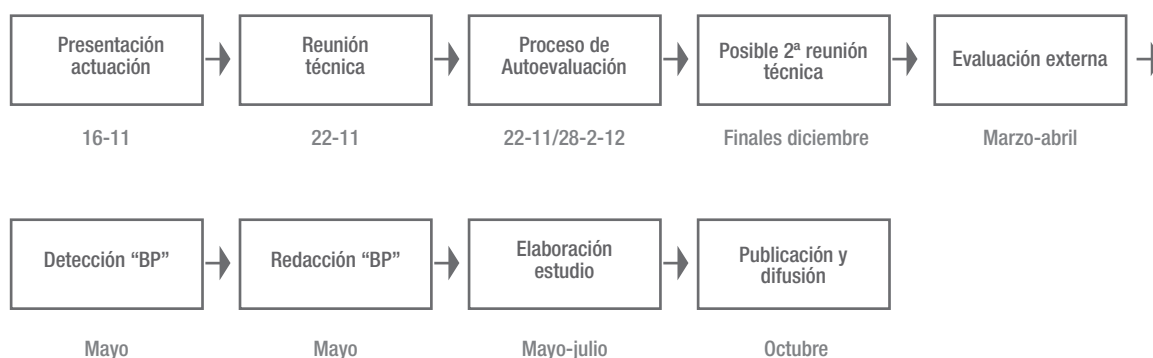
Tabla nº 6 Instrumento para la organización del dossier de evidencia

DOCUMENTOS	CRITERIOS																	
	LIDERAZGO				POLÍTICA/ESTRATEGIA				PERSONAS							GESTIÓN		
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	
1	X																	
2					X			X			X							X
3		X							X				X					
4			X				X				X							
5	X				X				X							X		

### El cronograma de la evaluación

Por último se presenta el cronograma de la evaluación externa que se proporcionó a los equipos directivos y que debiera ordenar los tiempos. Como se verá, fueron incumplidos por diversas razones, dando lugar a algunas distorsiones en la evaluación.

**Gráfico nº 6 Cronograma aproximado para la actuación durante el curso 2011/2012**



### 3.3.2. La formación de los Equipos directivos para la autoevaluación

Se considera fundamental para el buen desarrollo de la evaluación, tanto interna como externa, la formación de los equipos directivos en el conocimiento y manejo del documento de evaluación. Se realiza en, al menos, dos sesiones de formación.

En la primera se les muestra la finalidad y objetivos de la Actuación, las características de los centros que debían ser seleccionados, las razones por las que ellos han sido propuestos, etc. Además, se da a conocer el modelo de evaluación en sus fases y contenidos, el instrumento de evaluación y qué se espera de ellos en la evaluación externa.

En la segunda, fundamentalmente se trabaja, el instrumento de evaluación con objeto de que aprendan a utilizarlo.

Podría ser conveniente (y se realizaría en caso de que lo vieran necesario) realizar una tercera sesión durante el proceso con objeto de resolver dudas y los problemas que se les van presentando. De realizarse, será interesante contar con la presencia de directivos que hayan sido evaluados con anterioridad. Esta formación será evaluada al final del proceso.

### 3.3.3. El diseño de la evaluación externa

**Realizará la evaluación externa** el Equipo interterritorial que ha elaborado el presente Documento; podrá añadirse algún otro inspector o inspectora, si el número de equipos directivos a evaluar supera las posibilidades del Equipo. Caso de trascender la actuación a otros cursos con un número mayor de centros, el grupo evaluador externo deberá ser aumentado y los nuevos miembros formados para la tarea.

La evaluación externa será realizada por **equipos de dos miembros**, cuyas **características** deberán ser las siguientes: no haber supervisado a ese Equipo Directivo y, en la medida de lo posible, pertenecer a otra Área Territorial; ser complementarios en el mayor número posible de aspectos (formación, sexo, cuerpo anterior de pertenencia...)

Al equipo evaluador podrá añadirse el **“Inspector del centro”** cuyo rol quedará definido en otro momento

Las **fechas** concretas de intervención en el centro serán decididas a su debido tiempo en coordinación con los equipos directivos. La evaluación se realizará en los centros.

Los Equipos de Inspección dispondrán de **guías** para el estudio de la documentación enviada por los equipos directivos y de un **protocolo** para las visitas al centro.

La evaluación externa **partirá de la interna**, sometiéndola a un análisis a partir de la evidencias presentadas por el Equipo Directivo. **Valorará** cada subcriterio y cada criterio, procurando el consenso con el centro, pero admitiendo la discrepancia.

El tiempo asignado a la evaluación externa es de dos días de trabajo del equipo evaluador, aunque, según necesidades podrá aumentar o disminuir.

## 4. El instrumento de evaluación

### A. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO Y SU CONTEXTO (FICHAS DE RECOGIDA DE DATOS DEL CENTRO)

NOMBRE DEL CENTRO	
CÓDIGO DEL CENTRO	
MUNICIPIO/LOCALIDAD	
DAT	
CALLE/PLAZA	
TELEFONO	
FAX	
CORREO ELECTRÓNICO	

FICHA A-1. DATOS SOBRE EL ENTORNO DEL CENTRO

FICHA A.1. DATOS SOBRE EL ENTORNO DEL CENTRO

CÓDG.	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
A.1.1	Número habitantes de la localidad donde se ubica el Centro (-10.000: 0; 10.000-50.000:1; +50.000-2).					

A.1.2	Tipo de población donde está ubicado (rural: 0 urbana: 1, suburbial: 2).					
-------	--	--	--	--	--	--

CÓDG.	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
A.1.3	Nivel económico de la zona: (bajo: 0; medio bajo: 1; medio: 2; medio alto: 3; alto 4).					

A.1.4	El entorno posee recursos culturales y deportivos. (SÍ/NO).					
-------	---	--	--	--	--	--

A.1.5	La zona tiene puestos escolares suficientes de los niveles superiores no universitarios. (SÍ/NO).					
-------	---	--	--	--	--	--

A.1.6	Nivel de estudios de los padres de alumnos: (sin estudios: 0-; la mayoría tiene estudios primarios o de enseñanza obligatoria:1-; la mayoría tiene estudios de Bachillerato: 2; la mayoría tiene estudios de Formación Profesional: 3; la mayoría tiene estudios Universitarios: 4).					
-------	--	--	--	--	--	--

A.1.7	Nivel de estudios de las madres de alumnos: (sin estudios: 0-; la mayoría tiene estudios primarios o de enseñanza obligatoria:1-; la mayoría tiene estudios de Bachillerato: 2; la mayoría tiene estudios de Formación Profesional: 3; la mayoría tiene estudios Universitarios: 4).					
-------	--	--	--	--	--	--

Observaciones



### FICHA A-3. CARACTERÍSTICAS Y DATOS DEL ALUMNADO

CÓDG.	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
A.2.1	Tamaño CEIP. El centro se compone del siguiente número de unidades: (poner en 0: EI; en 1: primer ciclo; en 2: segundo ciclo; en 3: tercer ciclo).					
A.2.2	Tamaño IES. El centro se compone del siguiente número de grupos.... (poner en 0: 1º y 2º de ESO; en 1: 3º y 4º de ESO; en 2: bachillerato; en 3: los ciclos; en 4: PCPI).					
A.2.3	Nº de alumnos CEIP. (EI: 0; primer ciclo 1; segundo ciclo: 2; tercer ciclo: 3).					
A.2.4	Nº de alumnos IES. ( 1º y 2º de ESO: 0; 3º y 4º de ESO: 1; Bachillerato: 2; FP: 3; resto:4).					
A.2.5	Las instalaciones son suficientes para desarrollar el proyecto educativo (aulas, comedor, dependencias, espacios comunes...) (0: sí; 1: no).					
A.2.6	Las características de las aulas (iluminación, ventilación, acústica, superficie por alumno, etc.) tienen un nivel adecuado... (0: sí; 1: no).					
A.2.7	Los accesos al centro cumplen los requisitos de seguridad para todo el personal del mismo. (0: sí; 1: no).					
A.2.8	Las instalaciones del centro cumplen los requisitos de accesibilidad para todo el personal del mismo. (0: sí; 1: no).					

#### Observaciones

## FICHA A-3. CARACTERÍSTICAS Y DATOS DEL ALUMNADO

CÓDG.	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN				
		0	1	2	3	4
A.3.1	Situación social predominante entre familias del alumnado: (0:baja; media baja:1; media: 2; media alta: 3; alta: 4).					
A.3.2	El nivel de expectativas de los padres respecto a los estudios de sus hijos...(0: estudios obligatorios; 1: estudios de f. profesional grado medio; 2: estudios de Bachillerato; 3: estudios de f profesional grado superior; 4: estudios universitarios).					
A.3.3	Expectativas de los alumnos respecto al nivel máximo de estudios que esperan alcanzar... (0: estudios obligatorios; 1: estudios de f. profesional grado medio; 2: estudios de bachillerato; 3: estudios de f profesional grado superior; 4: estudios universitarios).					
A.3.4	El alumnado manifiesta interés y motivación por los estudios que cursa. (0: ninguno;1: escaso;2: suficiente; 3: buena; 4: muy buena).					
A.3.5	% de alumnos cuyo curso no se corresponde con el propio de su edad cronológica.					
A.3.6	Número de ACNE en el centro.					
A.3.7	%de alumnos de Educación compensatoria en E. Primaria.					
A.3.8	%de alumnos de Educación compensatoria en 1º y 2º de ESO.					
A.3.9.	%de alumnos de Educación compensatoria en 3º y 4º de ESO.					

## Observaciones

FICHA A-4. PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

A.4.1. PERSONAL DOCENTE

A.4.1.1. Distribución del profesorado en función de su edad, género y titulación.

CÓDG.	INDICADORES	DESCRIPCIÓN				
		0	1	2	3	4
A.4.1.1.1	Edad de los profesores/as del centro: (0: menos de 25 años; 1: de 26 a 35; 2: de 36 a 45; 3: de 46 55; 4: más de 55).					
A.4.1.1.2	Titulación de los profesores/as del centro: (0: titulación media; 1; titulación superior; 2 otra titulación).					

A.4.1.2. Distribución del profesorado en función de su experiencia docente total y en el centro.

CÓDG.	INDICADORES	DESCRIPCIÓN				
		0	1	2	3	4
A.4.1.2.1	Experiencia docente de los profesores-as: (0: menos de 5 años; 1: entre 5-10 años; 2: entre 11 a 15 años; 3: entre 16 y 20 años; 4: más de 20 años).					
A.4.1.2.2	Experiencia docente de los profesores-as en el centro: (0: menos de 5 años; 1: entre 5-10 años; 2: entre 11 a 15 años; 3: entre 16 y 20 años; 4: más de 20 años).					

Observaciones

**A.4.1.3. Porcentaje del profesorado con destino definitivo en el Centro:****A.4.1.4. Porcentaje de profesores actuales del Centro que han participado en actividades de formación permanente durante los últimos 5 años:**

DENTRO DEL CENTRO	FUERA DEL CENTRO
A.4.1.4.1.	A.4.1.4.2

**A.4.1.5. Dotación de personal docente de apoyo especializado**

TIPO DE PERSONAL	DOTACIÓN	TIPO DE PERSONAL	DOTACIÓN
A.4.1.5.1. Orientador		Profesorado de Pedagogía terapéutica	
A.4.1.5.2. Profesorado de E. compensatoria		Profesorado de Audición-lenguaje	

**A.4.1.6. Dotación total de profesorado del centro (incluido todos los tipos de profesorado**

**A.4.2. PERSONAL NO DOCENTE**

TIPO DE PERSONAL	DOTACIÓN	TIPO DE PERSONAL	DOTACIÓN
A.4.2.1. Administrativos		A. 4.2.3.- Ordenanzas	
A.4.2.2. Auxiliares de control		A. 4.2.4.- Técnico educativo.	
Otros		Otros	

**A.4.3. ÓRGANOS DE GOBIERNO****DIRECTOR Y EQUIPO****A.4.3.1. Años de experiencia del Director o Directora en el cargo**

**4.4.3.2. Ha sido elegido por el Consejo Escolar:****A.4.3.2.1. Por proceso de selección específico:**

**A.4.3.2.2. Por designación directa de la Administración:**

## CONSEJO ESCOLAR

### A.4.3.4. Participación en % a las elecciones de miembros del Consejo escolar

CÓDG.	INDICADORES	DESCRIPCIÓN				
		0	1	2	3	4
A.4.3.4.1. Profesorado	0: menos del 10%; 1: del 11 al 25%; 2: del 26 al 50%; 3: del 51 al 75%; 4: del 76 al 100%.					
Alumnado A.4.3.4.2.	0: menos del 10%; 1: del 11 al 25%; 2: del 26 al 50%; 3: del 51 al 75%; 4: del 76 al 100%.					
A.4.3.4.3. Familias (1 miembro por familia)	0: menos del 10%; 1: del 11 al 25%; 2: del 26 al 50%; 3: del 51 al 75%; 4: del 76 al 100%.					

## A.4.3. ÓRGANOS DE GOBIERNO

### DIRECTOR Y EQUIPO

#### A.4.3.1. Años de experiencia del Director o Directora en el cargo

#### A.4.3.2. Ha sido elegido por el Consejo Escolar:

##### A.4.3.2.1. Por proceso de selección específico:

##### A.4.3.2.2. Por designación directa de la Administración:

#### A.4.3.3. Composición del Equipo Directivo según género:

	Dirección	Jefatura de Estudios	J. Estudios Adjunta	J. Estudios Adjunta 2	Secretaría	Otros
Profesores/Profesoras (Profesor: 1; profesora: 2).						

## CONSEJO ESCOLAR

### A.4.3.4. Composición del C. Escolar según género

	Profesorado	Padres / madres	Alumnado	Personal admón. y servicios	Representante del ayuntamiento	Otros
Hombres/Mujeres: (hombre: 1; mujer: 2).						

A.4.3.5. Participación en % a las elecciones de miembros del Consejo escolar

CÓDG.	INDICADORES	DESCRIPCIÓN				
		0	1	2	3	4
A.4.3.5.1. Profesorado	0: menos del 10%; 1: del 11 al 25%; 2: del 26 al 50%; 3: del 51 al 75%; 4: del 76 al 100%.					
Alumnado A.4.3.5.2.	0: menos del 10%; 1: del 11 al 25%; 2: del 26 al 50%; 3: del 51 al 75%; 4: del 76 al 100%.					
A.4.3.5.3. Familias (1 miembro por familia)	0: menos del 10%; 1: del 11 al 25%; 2: del 26 al 50%; 3: del 51 al 75%; 4: del 76 al 100%.					

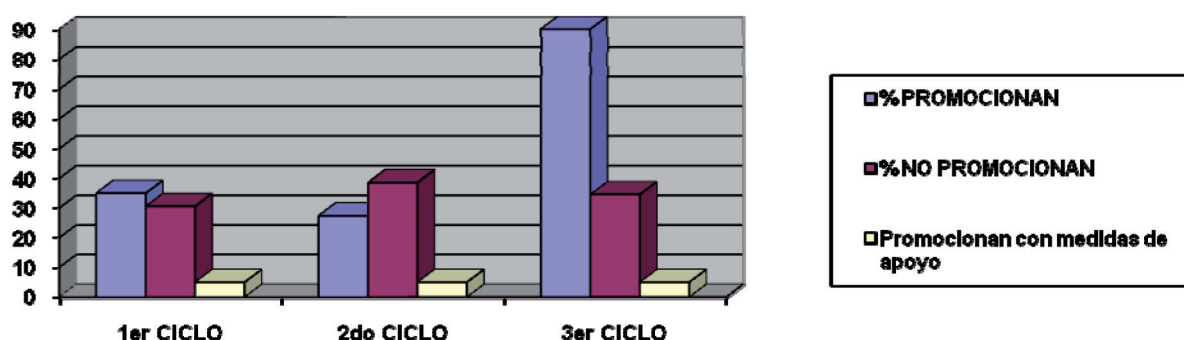
Observaciones sobre los órganos de gobierno

## B. LOS RESULTADOS DEL CENTRO REFERIDOS AL CURSO 20../20.. (FICHAS DE RECOGIDA DE LOS DATOS “RESULTADOS”)

### B.1. RESULTADOS ACADÉMICOS

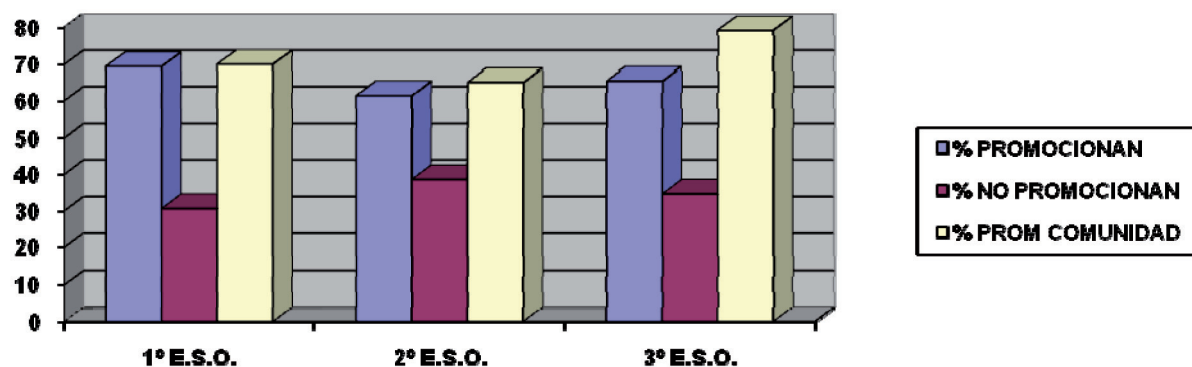
#### B.1.1 Resultados en los índices de promoción y titulación

##### B.1.1.1. Primaria



	1er CICLO	2do CICLO	3er CICLO
% Promocionan	35	27,4	90
% No promocionan	30,6	38,6	34,6
Promocionan con medidas de apoyo	5	5	5

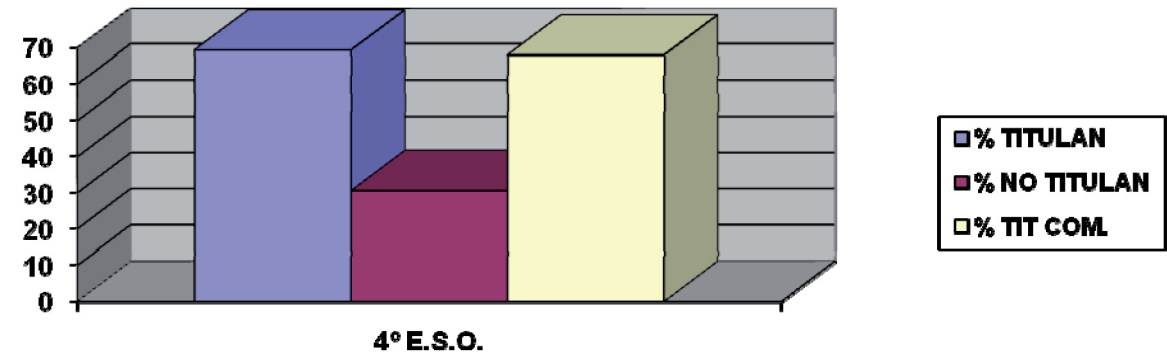
##### B.1.1.2. E.S.O.



	1º E.S.O.	2º E.S.O.	3º E.S.O.
% Promocionan	69,4	61,4	38,6
% No promocionan	30,6	65,4	34,6
% Media de Promocion en la Comunidad	70	65	79

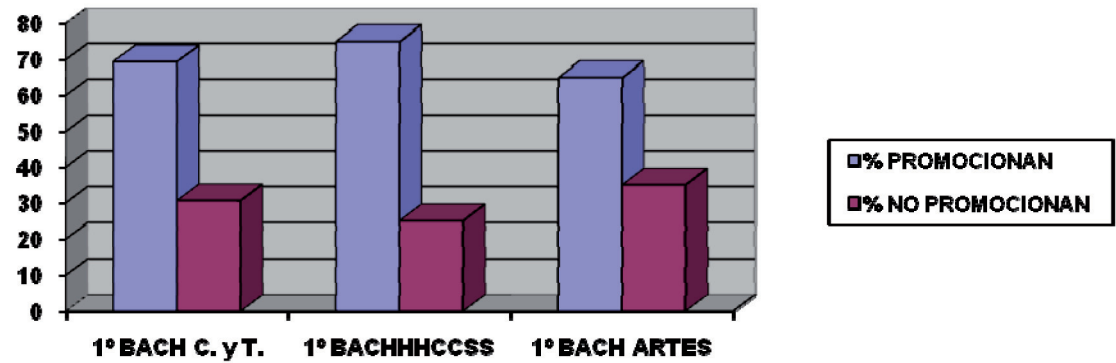


B.1.1.2. E.S.O.

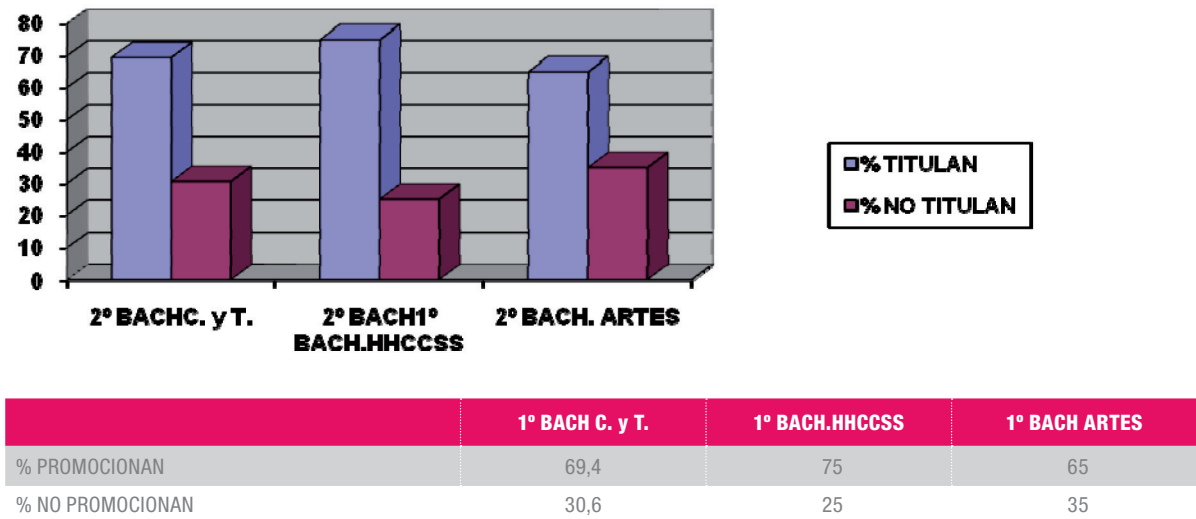


	4º E.S.O
% TITULAN	69,4
% NO TITULAN	30,6
% TIT. COM.	68

B 1.1.3. Bachillerato



	1º BACH C. y T.	1º BACH.HHCCSS	1º BACH ARTES
% PROMOCIONAN	69,4	75	65
% NO PROMOCIONAN	30,6	25	35

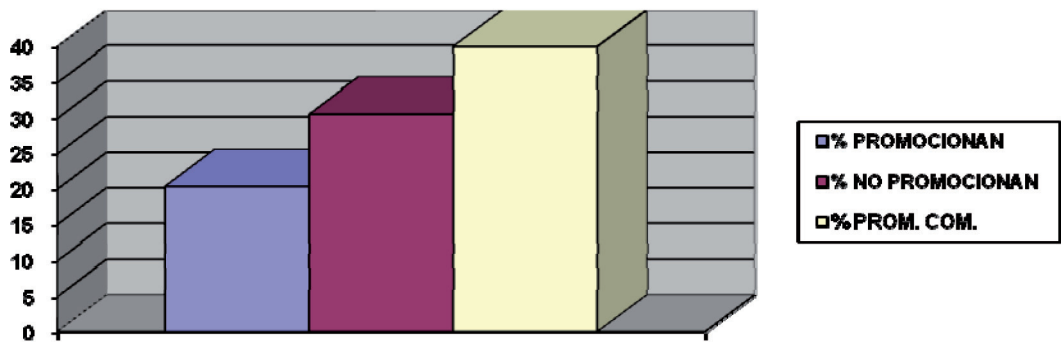


B 1.1.4. Ciclos Formativos

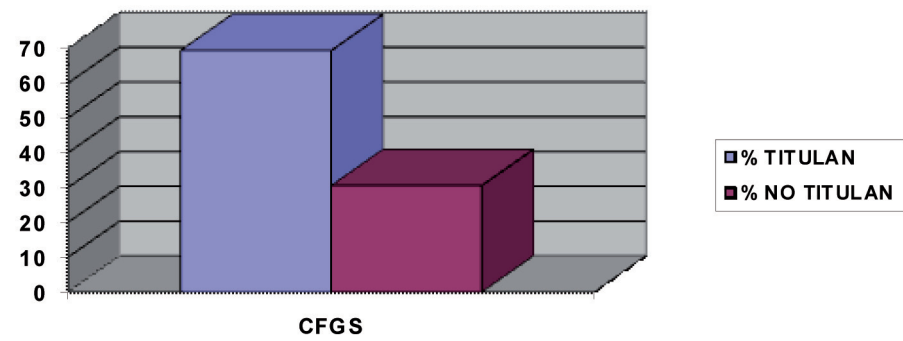
B1.1.4.1. CFGM



B1.1.4.2. CFGS

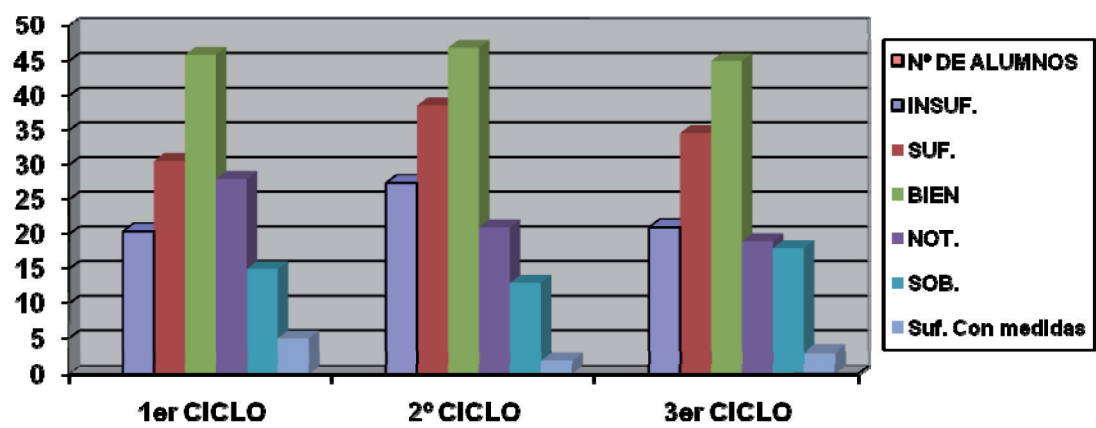


	CFGS
% PROMOCIONAN	69,4
% NO PROMOCIONAN	30,6



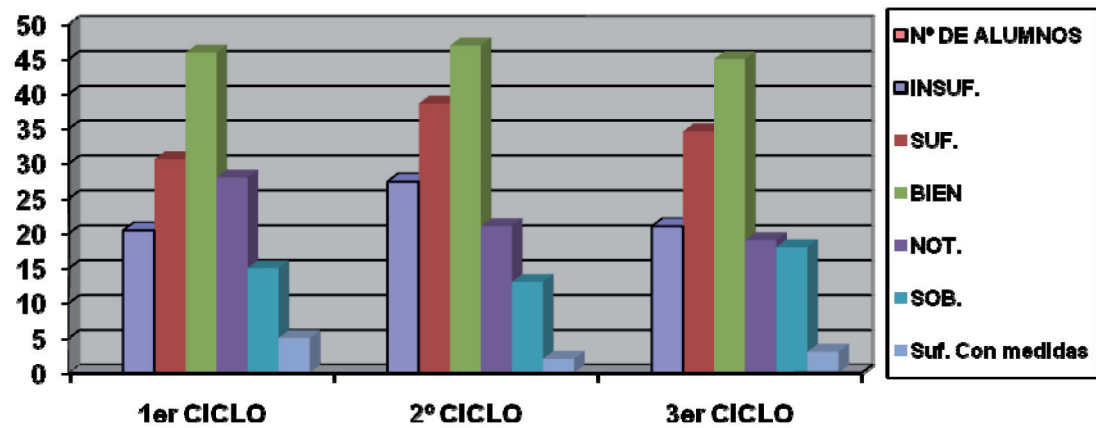
	CFGS
% TITULAN	69,4
% NO TITULAN	30,6

B.1.2.1. Primaria (Matemáticas)

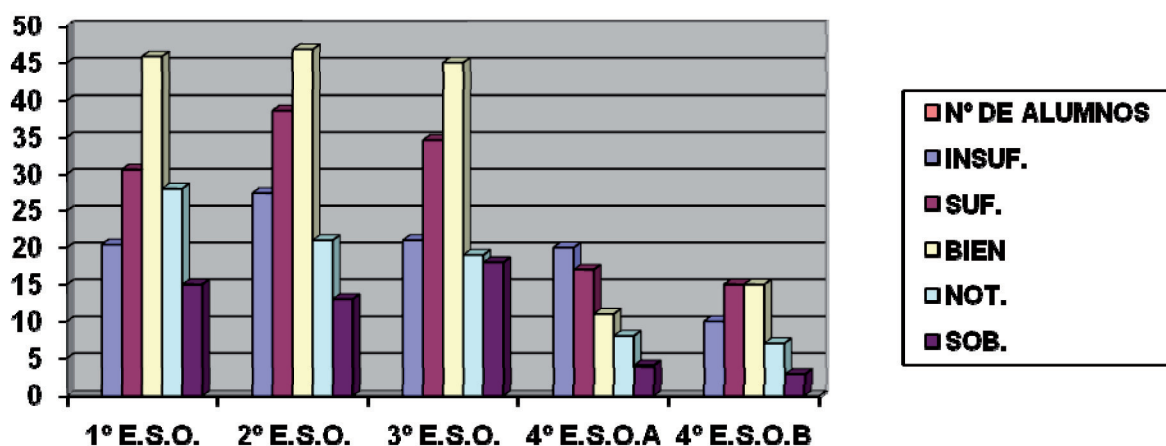


N° DE ALUMNOS	1er CICLO	2º CICLO	3er CICLO
INSUF.	20,4	27,4	21
SUF.	30,6	38,6	34,6
BIEN	45,9	46,9	45
NOT.	28	21	19
SOB.	15	13	18
Suf. Con medidas	5	2	3

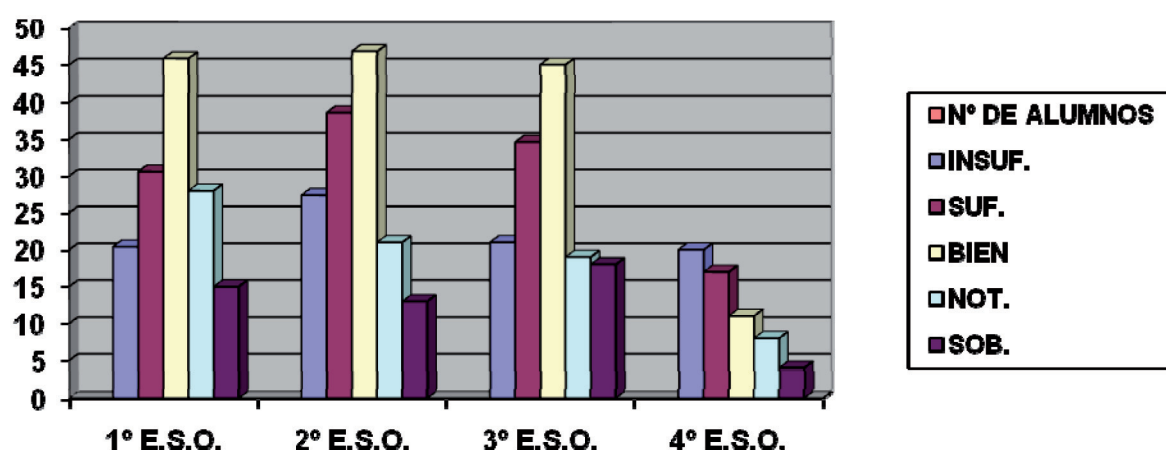
B.1.2.2. Primaria (Lengua)



N° DE ALUMNOS	1er CICLO	2º CICLO	3er CICLO
INSUF.	20,4	27,4	21
SUF.	30,6	38,6	34,6
BIEN	45,9	46,9	45
NOT.	28	21	19
SOB.	15	13	18
Suf. Con medidas	5	2	3

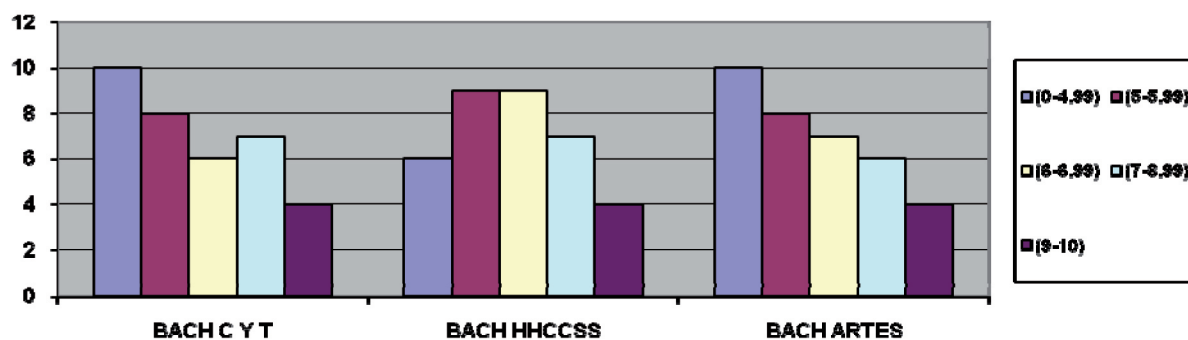
**B.1.2.2.1. E.S.O (Matemáticas)**

Nº DE ALUMNOS	1º E.S.O.	2º E.S.O.	3º E.S.O.	4º E.S.O.A	4º E.S.O.B
INSUF.	20,4	27,4	21	20	10
SUF.	30,6	38,6	34,6	17	15
BIEN	45,9	46,9	45	11	15
NOT.	28	21	19	8	7
SOB.	15	13	18	4	3
SOB.	15	13		18	4

**B.1.2.2.2. E.S.O (Lengua)**

Nº DE ALUMNOS	1º E.S.O.	2º E.S.O.	3º E.S.O.	4º E.S.O.
INSUF.	20,4	27,4	21	20
SUF.	30,6	38,6	34,6	17
BIEN	45,9	46,9	45	11
NOT.	28	21	19	8
SOB.	15	13	18	4

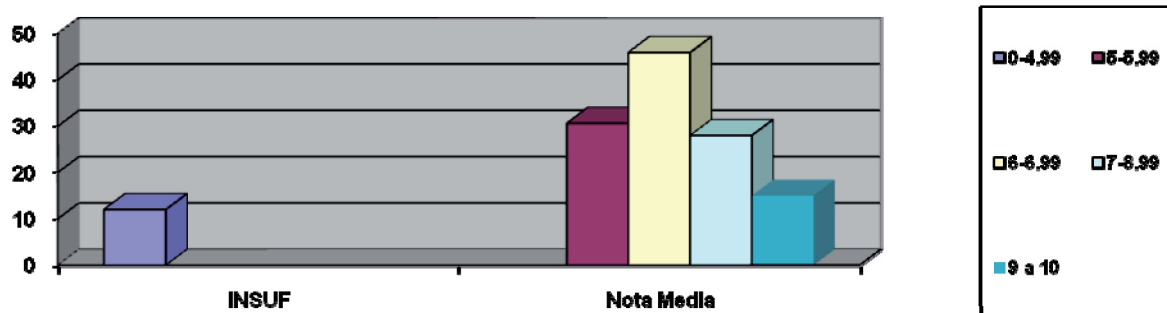
### B.1.2.3. Bachillerato



### DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES( NOTAS MEDIAS)

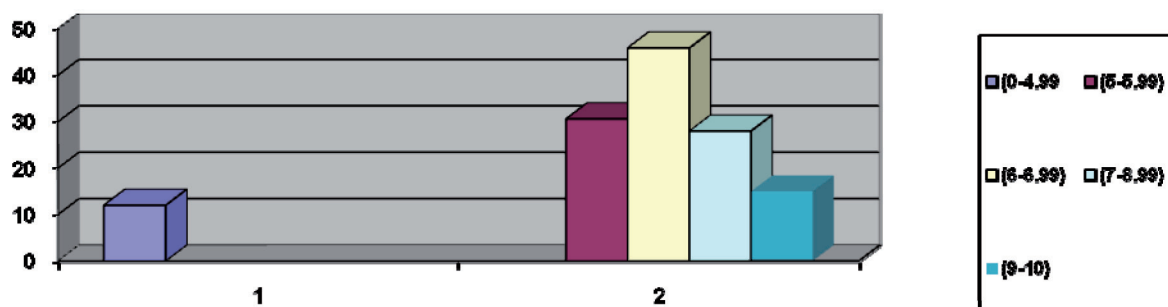
	BACH C Y T	BACH HHCCSS	BACH ARTES
(0-4,99)	10	6	10
(5-5,99)	8	9	8
(6-6,99)	6	9	7
(7-8,99)	7	7	6
(9-10)	4	4	4

### B.1.2.4. CFGM (Calificación final de Ciclo)



CALIFICACIONES	INSUF	Nota Media
0-4,99	12	
5-5,99		30
6-6,99		45
7-8,99		28
9 a 10		15

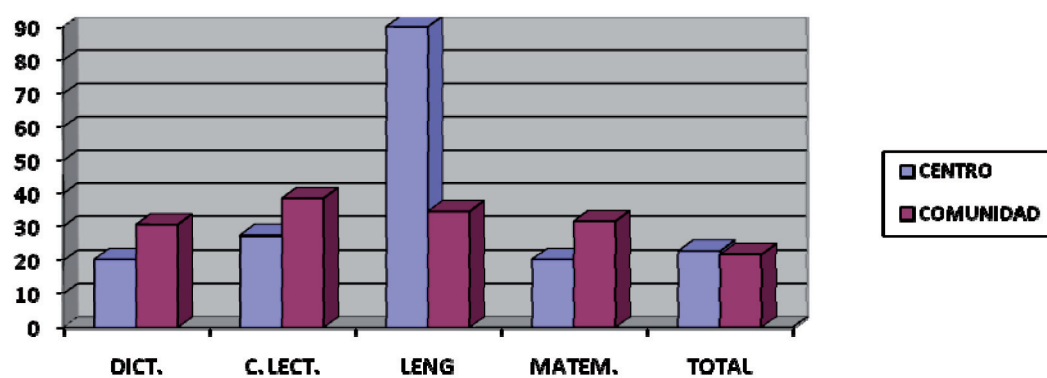
## B.1.2.5. CFGS



	INSUF	Nota Media
(0-4,99)	12	
(5-5,99)		30
(6-6,99)		45
(7-8,99)		28
(9-10)		15

## B.1.3. Resultados de las pruebas externas (diagnóstico y CDI)

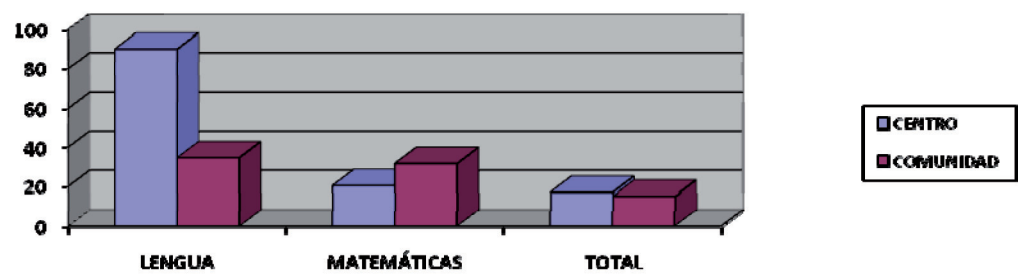
## B.1.3.1. 4º de Primaria



	DICT	C. LECT.	LENG	MATEM.	TOTAL
CENTRO	20,4	27,4	90	20,4	23
COMUNIDAD	30,6	38,6	34,6	31,6	22
(6-6,99)		45			
(7-8,99)		28			
(9-10)		15			

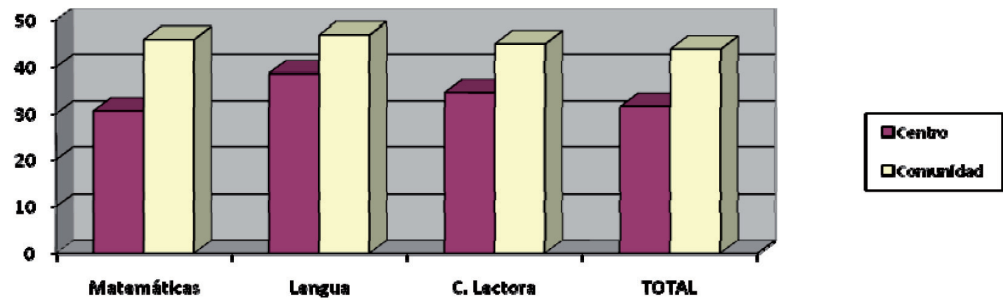


B.1.3.2. 6º de Primaria



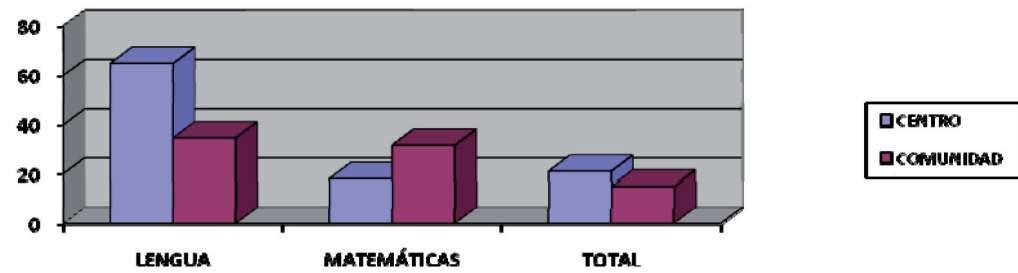
	LENGUA	MATEMÁTICAS	TOTAL
CENTRO	90	20,4	17
COMUNIDAD	34,6	31,6	15

B.1.3.3. 2º ESO



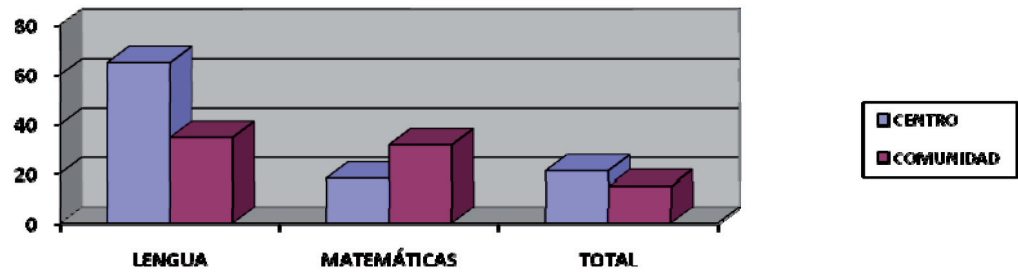
	Matemáticas	Lengua	C. Lectora	TOTAL
CENTRO	30,6	38,6	34,6	31,6
COMUNIDAD	45,9	43,9	46,9	45

B.1.3.4. 3º ESO



	LENGUA	MATEMÁTICAS	TOTAL
CENTRO	65	18	21
COMUNIDAD	34,6	31,6	15

B.1.3.5. Resultados pruebas evaluación externas colegios bilingües <sup>(1)</sup>

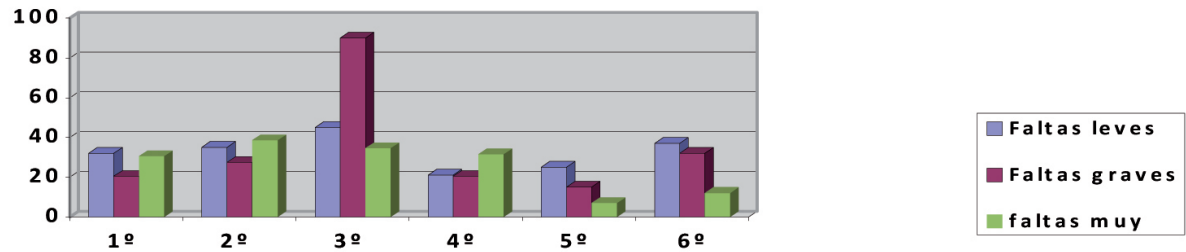


	SEGUNDO	CUARTO	SEXTO
TOTAL ALUMNOS	20,4	27,4	90
Nº PRESENTADOS	30,6	38,6	34,6
ALUMNOS EVAL. +	45,9	46,9	45

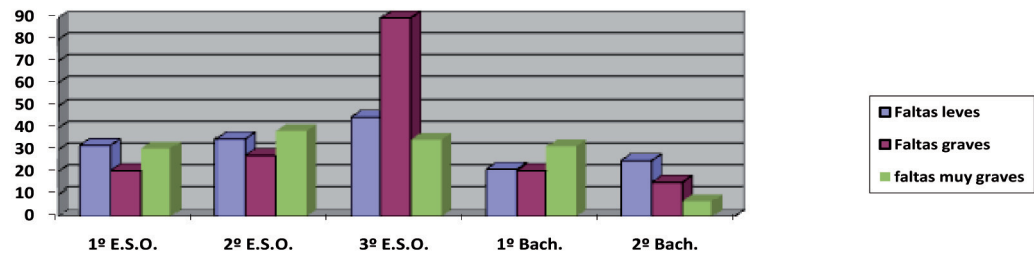
(1) Se toma como referencia de Ev. + la que coincida con el nivel correspondiente a su curso.

B.2. Resultados en la convivencia

B.2.1. Resultados en la convivencia: Primaria



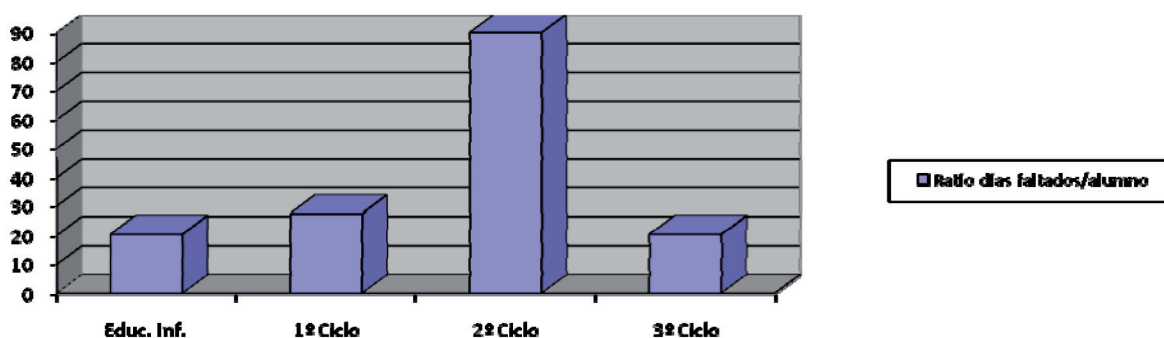
B.2.2. Resultados en la convivencia: Secundaria



### B .2.3. Datos de absentismo del alumnado

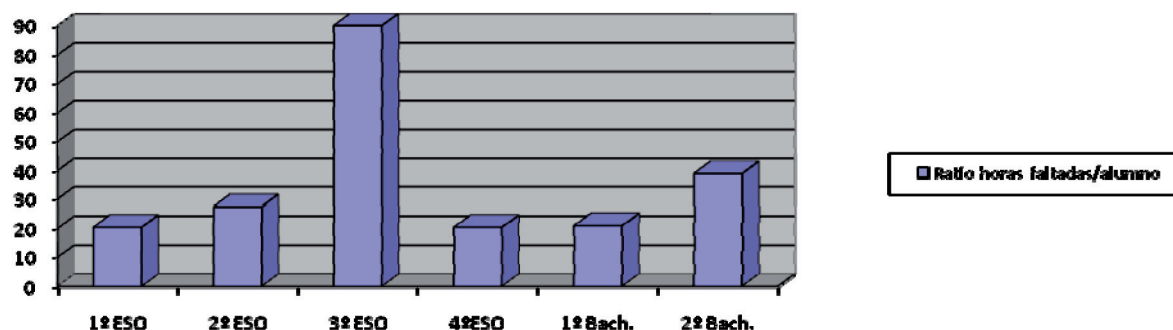
#### B.2.3.1. Educación Infantil y Primaria

(La tasa se calculará dividiendo el total general de días faltados por los alumnos de cada ciclo por el número total de esos alumnos. Ambos datos figuran en la hoja correspondiente del DOC).



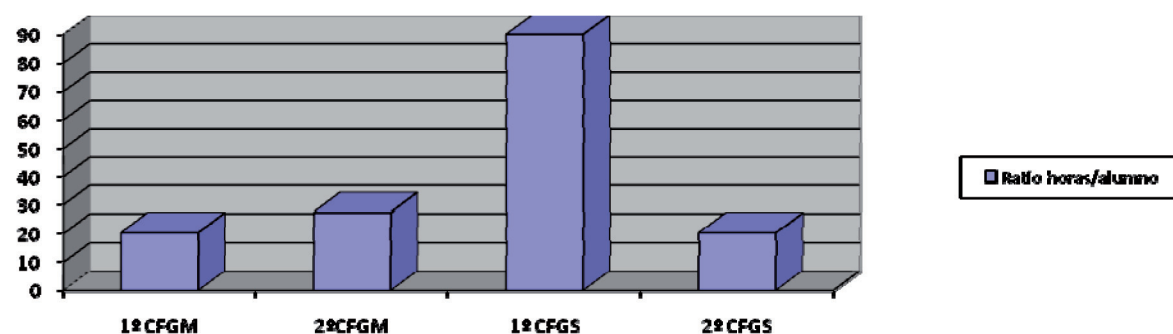
#### B 2.3.2. Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato

(La tasa se calculará dividiendo el total general de horas faltadas por los alumnos de cada curso por el número total de alumnos de ese curso. Ambos datos figuran en la hoja correspondiente del DOC).

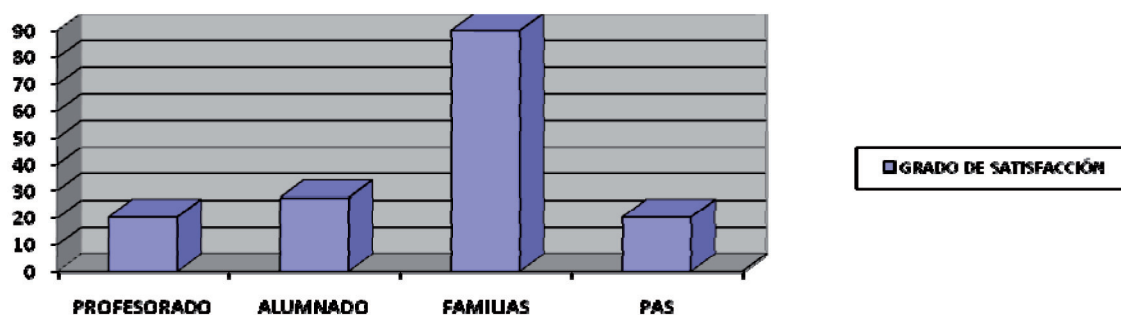


#### B 2.3.3. Formación Profesional

(La tasa se calculará dividiendo el total general de horas faltadas por los alumnos de cada ciclo-curso por el número total de alumnos de ese ciclo-curso. Ambos datos figuran en la hoja correspondiente del DOC).



### B.3.1. Satisfacción Comunidad Escolar.



### B.3.2 Satisfacción y nº de solicitudes de vacante

[illegible]

## C. FICHAS DE EVALUACIÓN Y DESCRIPTORES (La valoración de los criterios)

### CRITERIO 1 EL LIDERAZGO DEL Equipo Directivo

#### ALGUNOS CONCEPTOS PREVIOS

*El concepto moderno del liderazgo se utiliza, normalmente, como un concepto superador, aunque también inclusor, de otras dimensiones contenidas en él, como “gestor”, “administrador” y también la de “dirección”. En los primeros destaca la posición “transaccional”, aquella en la que destaca el “mantenimiento” de la organización; el liderazgo pone el énfasis en la dimensión de “transformación” de la organización para adaptarla constantemente a los cambios que se producen dentro de ella y en su entorno y para buscar nuevas metas. Es decir, una dirección que lidera su centro. Este planteamiento del concepto de liderazgo es el que subyace en nuestro modelo de evaluación de los equipos directivos.*

*No se trata tanto de que la organización (en cualquiera de nuestros centros) dependa de la acción individual del director o directora (o incluso colectiva del Equipo Directivo), como de que ésta sea capaz de desarrollar las suficientes prácticas de colaboración en el centro que hagan posible la transformación pretendida a niveles profundos (en las personas, en la cultura, en los propósitos....) y no solo en las estructuras superficiales. Nos referimos con ello a un tipo de liderazgo que podríamos llamar compartido o distribuido, que en la “escuela”, por su propia naturaleza, es más exigido que en muchas otras organizaciones.*

*En consecuencia con lo anterior, el liderazgo se define como el “**gestor del cambio**”, pues es a través de éste como la organización alcanza su transformación. Sin su adecuada gestión, nuestros centros se perderían en los avatares que toda transformación conlleva. El directivo-líder es un experto en el cambio. Y el cambio, hoy, además de su dimensión cultural, tiene un componente técnico. Por esta razón usamos el referente que nos proponen los presupuestos metodológicos inherentes a la “**mejora continua**”.*

*La dirección escolar se ejerce en la “escuela”. Esta evidencia debe ser recordada por las consecuencias que conlleva. La principal es que convierte a los directivos escolares en “**líderes pedagógicos**”, es decir, conductores y transformadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Con ello se quiere destacar que el ejercicio del liderazgo en todas sus manifestaciones tiene como finalidad el mejor desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la consecución de las metas escolares.*

*El hecho de que la implicación directa de los directivos escolares en estos procesos sea complicada y relativamente inusual no los exime de centrar su atención en ellos.*

#### Definición del criterio C.1

*En este criterio el Equipo Directivo y los evaluadores externos pretenden valorar el ejercicio del liderazgo del primero. Una vez descrito el concepto de liderazgo, inherente a este proceso de evaluación, se trata de valorar en qué medida los directivos, supuesta una adecuada gestión de su centro, promueven una acción transformadora del mismo.*

*En segundo lugar, se valora si se distribuye el liderazgo, potenciando el surgimiento de nuevos líderes y el crecimiento de las personas y de la organización.*

*En tercer lugar, si el liderazgo está orientado, sobre todo, a la mejora del aprendizaje de los alumnos y al aumento de la satisfacción de las personas (alumnos, familias y personal del centro); siempre dependiendo de su situación organizacional.*

*El criterio termina valorando la capacidad de los directivos para desarrollar técnicamente la implantación del cambio, referido, sobre todo, a la implantación de la mejora continua.*

**Subcriterios:**

**El Equipo Directivo...**

**C.1.1. Ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua del centro.**

**C.1.2. El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo es un liderazgo compartido.**

**C.1.3. Ejerce el liderazgo pedagógico del centro.**

**C.1.4. Posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.**

**CRITERIO 1. EL LIDERAZGO DEL Equipo Directivo**

**Subcriterio C.1.1.: El Equipo Directivo ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua del centro.**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.1.1.1. Ejerce un liderazgo transformador del estado de desarrollo del centro que dirige: de sus propósitos, de las personas, de su estructura, de su cultura.							
C.1.1.2. Representa en el centro un papel proactivo.							
C.1.1.3. Asume él mismo los principios, metodología y herramientas propios de una gestión basada en un concepto actualizado de la "calidad" e impulsa su implantación en el centro.							
C.1.1.4.							
<b>C.1.1. Valoración del subcriterio.</b>							

**CRITERIO 1. EL LIDERAZGO DEL Equipo Directivo**

**Subcriterio C.1.2.: El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo es un liderazgo compartido.**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.1.2.1. Ejerce un liderazgo distribuido.							
C.1.2.2. Dirige más que desde la "potestas", desde el núcleo de relaciones.							
C.1.2.3. Promueve y desarrolla con eficacia la participación.							
C.1.2.4.							
<b>C.1.2. Valoración del subcriterio.</b>							



**CRITERIO 1. EL LIDERAZGO DEL Equipo Directivo****Subcriterio 1.3.: El Equipo Directivo ejerce el liderazgo pedagógico del centro.**

El Equipo Directivo ...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.1.3.1. Asume su liderazgo en la gestión del currículo y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.							
C.1.3.2. En el ejercicio de su liderazgo pedagógico, influye positivamente en la resolución de los problemas relacionados con la enseñanza.							
C.1.3.3. El Equipo Directivo se implica claramente en los procesos de evaluación del currículo y sus programaciones a partir de los resultados académicos.							
C.1.3.4. Se implica claramente en los procesos de tutoría y orientación del alumnado.							
C.1.3.5. Se implica en la evaluación del currículo y sus programaciones a partir de los resultados académicos.							
<b>C.1. 3. Valoración del subcriterio.</b>							

**CRITERIO 1. EL LIDERAZGO DEL Equipo Directivo****Subcriterio C.1.4.: El Equipo Directivo posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.**

El Equipo Directivo ...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.1.4.1. Posee, en su conjunto, los conocimientos técnico-científicos necesarios para el ejercicio de sus respectivos cargos.							
C.1.4.2. Domina las técnicas directivas más importantes para el ejercicio de sus funciones.							
C.1.4.3. Representa con solvencia los roles propios de la dirección.							
C.1.4.4. Es un referente positivo para el centro.							
C.1.4.5.							
<b>C.1.4. Valoración del subcriterio.</b>							
<b>C.1. VALORACIÓN DEL CRITERIO</b>							

Observaciones del Equipo Directivo/Puntos fuertes	Observaciones evaluación externa

---

**Descriptores del criterio 1**


---

**C.1.1.- El ED ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua del centro.**
**C.1.1.1. El ED ejerce un liderazgo transformador del estado de desarrollo del centro que dirige: de sus propósitos, de las personas, de su estructura, de su cultura.**

*La actuación del ED no se limita a mantener al centro en una situación dada; busca su transformación en orden a mejorar los resultados educativos del alumnado y la satisfacción de los propios alumnos, familias y personal del centro.*

- El ED no se limita a gestionar el centro manteniendo la situación actual, sino que busca, bien la mejora del modelo organizativo del centro, bien su transformación hacia un modelo nuevo.
  - Esa transformación o mejora se refiere a los “propósitos” del centro (ver criterio 2): a su misión y visión, a sus metas, a un cambio en sus estrategias fundamentales, a la transformación de sus valores...
  - Esa mejora o transformación ha tenido algún reflejo en el Proyecto educativo del centro o en la Concreción del currículo.
  - Esa mejora o transformación ha tenido consecuencias en el modelo de relación entre el ED y las personas del centro, bien como individuos, bien en el ejercicio de sus roles, según se describe en el subcriterio C.1.2.2.
  - Esa mejora o transformación ha tenido reflejo en el cambio de las estructuras del centro, bien sean de gestión, de participación, de coordinación, de planificación, pedagógico-didácticas...
  - Esa mejora o transformación ha cambiado la “cultura” del centro: las expectativas de sus personas y colectivos, sus aspiraciones, los valores, el enfoque de los problemas...
- Esa transformación, al menos en su planteamiento más general, estaba recogida en el Proyecto de Dirección.

**C.1.1.2. El ED representa en el centro un papel proactivo.**

- Promociona soluciones innovadoras para resolver sus problemas.
- Permite que otros órganos o personas del centro asuman, igualmente, riesgos en el ámbito de sus competencias.
- Inspira altas expectativas en y para el centro y sus miembros.
- Ejerce su liderazgo no sólo como jefe sino también como posibilitador y facilitador.
- Fomenta la creatividad de los profesores.
- Promociona modelos de mejores prácticas.

**C.1.1.3. El Equipo Directivo asume él mismo los principios, metodología y herramientas propios de una gestión basada en un concepto actualizado de la “calidad” e impulsa su implantación en el centro.**

- Entre los principios podemos citar:
  - La calidad no solo debe ser producida; también debe ser percibida.
  - La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los padres y de los alumnos cobran primordial importancia.
  - Igualmente, la satisfacción del personal del centro se convierte en criterio clave de calidad.
  - La calidad implica el compromiso de toda la comunidad educativa.
  - No hay calidad sin el compromiso de los directivos con la mejora continua.
- La metodología podría ser definida en los siguientes términos:
  - El principio de mejora continua, considerada ésta como gradual, pero constante, constituye el motor de la calidad.
  - La mejora continua precisa la cuantificación de los objetivos, procesos y resultados como condición para evaluar la mejora (gestionar con datos).
  - La mejora continua sólo se consigue mediante el trabajo sistemático sobre los procesos.
  - Los procesos, bien diseñados y ejecutados, constituyen el vehículo por donde transita la calidad.
  - Tiene en cuenta que la mayor parte de los problemas son achacables a la imperfección de los procesos, no a las personas.
- En cuanto a las herramientas podríamos destacar:
  - El citado “ciclo de mejora”, que también es su principio metodológico.
  - Los equipos de mejora.
  - Las herramientas de planificación como el “plan de acción”.
  - Las herramientas de diagnóstico.
  - Las herramientas estadísticas en sus diversas versiones para la recogida y estudio de los datos.

**C.1.2. El liderazgo ejercido por el Equipo Directivo es un liderazgo compartido**

*Los estudios sobre el Liderazgo escolar vienen a convenir que el tipo de liderazgo de carácter carismático, centralizado (sea en una persona o en un equipo) puede tener lugar, incluso con éxito, en situaciones concretas, pero no es el más adecuado a la naturaleza de la Escuela como organización. Por el contrario, encuentran que aquellos otros modelos que consiguen distribuir el liderazgo y aumentar la participación resultan más eficaces a la hora de dar respuestas a las necesidades que plantea el alumnado y, en definitiva, para conseguir la mayor eficacia en aprendizaje.*

### **C.1.2.1. El Equipo Directivo ejerce un liderazgo distribuido. El Equipo Directivo:**

- Fomenta en el centro que las personas, y especialmente el profesorado, se preocupen por los aspectos generales del centro, haciéndoles ver que esas cuestiones también les afectan a ellos.
- Fomenta que las personas, y especialmente el profesorado, sean capaces de mirar más allá de sus propios intereses inmediatos y centrarse en las metas del centro
- Fomenta en el centro un clima en el que sea normal que las personas produzcan informaciones relevantes y las comuniquen.
- Delega con normalidad tareas en otros órganos o personas, asumiendo como propia la responsabilidad de lo que otros hacen.
- Promueve el liderazgo de otros, bien sean formal o informal, intentando funcionar como líder de líderes. Ejercita un liderazgo múltiple.
- En consonancia con lo anterior promueve que cada responsable de un área de trabajo (jefes de departamento, coordinadores de ciclo, responsables de una actividad, etc.) se comporte como un líder en ese ámbito.
- Ejerce el poder a “través de los demás y no sobre ellos”.
- Favorece un ambiente crítico que permita a las personas o a los grupos expresar sus opiniones como garantía de la corrección del proyecto emprendido. No penaliza a quien las plantea.
- Asume las críticas sabiendo que la mayoría de las veces no van dirigidas a la persona, sino al rol que representa.
- Asume las críticas a la gestión, aunque las someta al análisis correspondiente.
- Procura, dentro de sus posibilidades, evitar los compartimentos estancos en el centro (por ejemplo, de cada ciclo, departamento, áreas de trabajo...).
- Fomenta un trabajo “en red”, es decir un tipo de organización en la que los distintos miembros están interconectados sin pasar todas las conexiones, necesariamente, por el Equipo Directivo.

### **C.1.2.2. El Equipo Directivo dirige más desde la “potestas”, que desde el núcleo de relaciones.**

- Es accesible a todas las personas del centro.
- Invierte en relaciones.
- Ejerce un liderazgo fundamentado más en la capacidad y el conocimiento (autoritas) que en el poder que le atribuye su función (potestas).
- Apoya y dinamiza más que impone prescripciones.
- Fomenta la cultura del consenso y da prevalencia a los valores de cooperación, siempre manteniendo a la vista las metas del centro, su misión y visión de futuro.
- Trabaja para engendrar en el personal orgullo, respeto y confianza por y para el centro al que pertenece.

**C.1.2.3. El Equipo Directivo promueve y desarrolla con eficacia la participación.**

- El Equipo Directivo conoce los diversos niveles que modulan una participación efectiva:
  - Proporciona la información adecuada en cada caso.
  - Facilita la aportación de ideas.
  - Asegura la toma de decisiones compartidas en el nivel correspondiente.
  - Delega la responsabilidad.
  - Realiza el seguimiento y revisión de las actuaciones.
  - Atribuye los éxitos a los responsables y asume los errores producidos como propios.
- El Equipo Directivo facilita técnicamente la participación:
  - Sobre la información:
    - Establece cauces para que la información relevante llegue a cada órgano o miembro del centro según su nivel de responsabilidad: reuniones, circulares, tablón de anuncios, correo electrónico, blogs, página web.
    - Destaca siempre aquellos aspectos de la información que tienen que ver con la visión a largo plazo del centro y sus estrategias fundamentales (por ejemplo, al Claustro puede interesarle, más que la información pormenorizada del presupuesto, su orientación hacia la consecución de los objetivos del centro y aquellos aspectos que se relacionan más con sus intereses inmediatos).
  - Sobre la aportación de ideas:
    - Está atento y/o tiene establecidos procedimientos de recogida de ideas y aportaciones de los grupos o personas del centro (por ejemplo, en las memorias de los distintos órganos, pero también en cualquier otro momento del curso).
    - Cuando se revisan los procesos (o forma de hacer las cosas) del centro se pregunta su opinión a los más implicados mediante cuestionarios u otras fórmulas. (Ver subcriterio C.5.4.5.).
    - Tiene en cuenta que quien mejor conoce un determinado proceso es aquel o aquellos que lo realizan y tiene en cuenta su opinión para su reformulación.
    - Se favorece el debate técnico.
  - Sobre la toma de decisiones:
    - Evita que los distintos órganos del centro tomen decisiones que no le competen, lo que puede ocurrir por desconocimiento o intromisión, pero también, por un perjudicial “exceso de celo participativo”.
    - Tiene establecidos procedimientos que garanticen una toma de decisiones eficaz, pero participada (por ejemplo, procedimientos para que la aprobación en Claustro de una decisión importante sea trabajada previamente de modo que su aprobación no sea una mera formalidad).
    - Crea grupos o equipos de mejora.
  - Sobre la delegación de responsabilidades:
    - Una vez tomada la decisión delega la responsabilidad en la persona o grupo responsable, confiando en él.

- No obstante, hace un seguimiento sistemático, que no intrusivo, de la responsabilidad delegada.
- Evalúa la actuación junto con el responsable al ser finalizada, compartiendo los éxitos y asumiendo los errores como propios.
- La participación se asienta en una adecuada técnica de desarrollo de las reuniones. Para ello se analizan desde un punto de vista técnico y se mejoran los procedimientos de cara al futuro.

### C.1.3. El Equipo Directivo ejerce el liderazgo pedagógico del centro

*Aunque por liderazgo pedagógico se suele entender la capacidad del profesor, investido de su autoridad moral interna, de conducir a los alumnos a conseguir sus objetivos educativos, en este documento lo entendemos como la capacidad del Equipo Directivo para, investido de la misma autoridad, dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje del centro y colaborar con el profesorado hacia la consecución de los fines educativos.*

#### C.1.3.1. El Equipo Directivo asume su liderazgo en la gestión del currículo y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- El Equipo Directivo se implica en los procesos de **planificación** de la concreción curricular (ver subcriterio 5.2). Así:
  - Fomenta la toma de decisiones comunes sobre los distintos elementos del currículo.
  - Fomenta que los ciclos/departamentos realicen Programaciones didácticas adecuadas. Dentro de estas, presta especial atención a la selección de los libros de texto y demás materiales curriculares.
  - Proporciona pautas para la elaboración de las programaciones didácticas.
  - Las revisa y propone los cambios necesarios en ellas.
- El Equipo Directivo se implica en los procesos propios de la **práctica docente**. Así:
  - Tiene conciencia de que, en conjunto, las decisiones más importantes que se toman en el centro las ponen en práctica los profesores en el ámbito del aula.
  - Tiene conciencia de que su liderazgo también debe llegar al ámbito del aula.
  - Procura que la Comunidad escolar, especialmente el profesorado, vea con naturalidad esa implicación de la Dirección en la actuación del profesorado en el aula.
  - Hay evidencias de que, en la medida en que la cultura del centro lo permite, el Equipo Directivo interviene en esos procesos.
- El Equipo Directivo se implica en los procesos de **evaluación del alumnado**. Así:
  - Asiste con regularidad a las reuniones de evaluación, o al menos, a aquellas que considera más importantes.
  - Respetando las competencias de los profesores, procura que la toma de decisiones sea colegiada, especialmente en lo referido a la consecución de los Objetivos y Competencias básicas.

- Procura que la consecución, o no, de ambos sea el referente último de la promoción del alumnado.
- Para ello, el Equipo Directivo ha trabajado para que el centro avance en que sea posible en la práctica y de forma “sencilla” tener en cuenta esos referentes.
- Caso de haber alumnos de Educación compensatoria ha establecido procedimientos para evaluar su avance escolar.
- El Equipo Directivo se implica en los procesos de **coordinación de la enseñanza**. Así:
  - Promueve y consigue que las prescripciones comunes del documento de concreción del currículo del centro, especialmente las referidas a los Objetivos generales de la etapa y las Competencias básicas, sean llevadas a la práctica por los profesores.
  - Se esfuerza y consigue que la CCP, los coordinadores de ciclo y jefes de departamento hagan lo propio en su ámbito de responsabilidad.
  - Se implica en el control del desarrollo y cumplimiento de las programaciones didácticas por parte de los Ciclos o Departamentos didácticos.

#### **C.1.3.2. El Equipo Directivo, en el ejercicio de su liderazgo pedagógico, influye positivamente en la resolución de los problemas relacionados con la enseñanza.**

- El Equipo Directivo considera como propios los problemas que surgen a los profesores y profesoras del centro en el ejercicio de la docencia:
  - Problemas disciplinarios con el alumnado.
  - Problemas de inexperiencia o de incorporación al centro de los nuevos profesores.
  - Falta de dominio de las técnicas y recursos docentes necesarios en clase.
  - Problemas de inadaptación a los cambios metodológicos.
  - Problemas derivados del desconocimiento de las TIC.
- En general, muestra apoyo al profesorado y reduce su incertidumbre.
- El Equipo Directivo toma iniciativas para apoyar al profesorado en la superación de la problemática anterior, tales como:
  - Ofrecer apoyo individual.
  - Potenciar la formación en el centro, procurando la participación de aquellos profesores y profesoras que más lo necesiten.
  - Procurar para ellos el apoyo de otros profesores.
  - Proporcionar modelos de buenas prácticas
- El Equipo Directivo fomenta en el centro un ambiente colaborativo entre el profesorado en el que la acción docente supere el ámbito de lo individual como:
  - El intercambio de experiencias docentes.
  - La observación de la acción docente de unos profesores por otros con el fin de permitir la crítica positiva y la mejora de la acción docente.
  - La realización de proyectos comunes entre varios profesores.



- La participación mutua de los profesores en el trabajo docente, como asistencia de unos a las clases de otros.
- La revisión pública en los ámbitos apropiados (ciclo, departamento...) del trabajo realizado.

**C.1.3.3. El Equipo Directivo se implica claramente en los procesos de evaluación del currículo y sus programaciones a partir de los resultados académicos.**

*Este indicador coincide claramente con el C.5.2.5 (Criterio “Liderazgo y procesos”). La intención de valorarlo también en el presente criterio no es otra que hacer hincapié en su importancia a la hora de desarrollar el liderazgo pedagógico. Valórese de igual manera que aquel.*

**C.1.3.4. El Equipo Directivo se implica claramente en los procesos de tutoría y orientación del alumnado.**

- El Equipo Directivo tiene conciencia de la importancia que, para el éxito del alumno en los procesos de aprendizaje, tiene la tutoría y orientación educativa y profesional.
- En consecuencia con esa convicción cuida la elaboración del Plan de acción tutorial de tal modo que contemple:
  - Acciones dirigidas a conocer y resolver las dificultades que presentan los alumnos, individualmente considerados: dificultades de aprendizaje, de convivencia, psicológicas....
  - Acciones dirigidas al trabajo grupal en cualquiera de sus ámbitos.
  - Acciones referidas al trabajo o colaboración con las familias.

Instrumentos o materiales de apoyo que, para el desarrollo de esas acciones pueda utilizar el profesorado como cuestionarios, modelos de entrevistas, ...
- Hace un seguimiento del Plan.
- Cuida, en la medida de sus posibilidades, la elección de los tutores de la forma más adecuada a cada grupo de alumnos.
- En el caso de los institutos, dirige o supervisa, en colaboración con el Departamento de Orientación, las reuniones de tutores, de tal forma que sean productivas, especialmente para los nuevos profesores.
- En el caso de los colegios, se aprovecha la participación de los EOEPs y EATs para desarrollar la acción tutorial.
- Fomenta la formación de los tutores.
- Se esfuerza por y consigue que la atención tutorial individualizada a los alumnos, especialmente a aquellos que manifiestan mayores problemas, sea de calidad.
- Conoce que, en gran medida, el éxito escolar del alumno depende de las expectativas que los profesores tengan puestas en él.
- Promueve y consigue que el ambiente entre el profesorado sobre las posibilidades escolares del alumnado del centro mejore sistemáticamente.

#### **C.1.4. El Equipo Directivo posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.**

##### **C.1.4.1. El Equipo Directivo posee, en su conjunto, los conocimientos técnico-científicos necesarios para el ejercicio de sus respectivos cargos.**

- Tiene el conocimiento necesario de la normativa (ver criterio 4).
- Posee los conocimientos pedagógicos y didácticos suficientes como para enfocar y desarrollar la actividad docente del centro.
- Posee conocimientos de sociología de la educación y de psicología diferencial y evolutiva.
- Domina las TIC.
- Domina uno o varios idiomas.
- Tiene conocimiento de técnicas de dirección y gestión.
- Ha trabajado las habilidades directivas.
- Se forma sistemáticamente sobre alguno de los aspectos señalados anteriormente.
- Imparte formación.

##### **C.1.4.2. El Equipo Directivo domina las técnicas directivas más importantes para el ejercicio de sus funciones.**

- Practica las habilidades propias de la planificación del trabajo (marcar objetivos, asignar responsabilidades, asignar tiempos y recursos...) tanto en el ámbito personal y del equipo, como del centro.
- Organiza adecuadamente (lleva a la práctica la planificación y la cumple) el trabajo, tanto personal y del equipo, como del centro.
- Dirige y coordina de forma eficaz los órganos y equipos del centro: lleva a cabo las reuniones preceptivas; también las necesarias para aunar las sinergias del centro; hace seguimiento de los acuerdos....
- Emplea las herramientas de control establecidas y desarrolla otras nuevas para controlar los aspectos claves del centro.
- Domina las técnicas de evaluación: no solo de los alumnos sino de los equipos.

**C.1.4.3. El Equipo Directivo representa con solvencia los roles propios de la dirección. El Equipo Directivo:**

- Es consciente de que es la imagen visible y representante del centro y actúa como tal.
- Proporciona significatividad al centro, es decir, procura que todas, o al menos las más importantes actuaciones que se llevan a cabo, cobren sentido en orden a conseguir su Misión. Proporciona significado a las rutinas diarias.
- Ejerce su papel de difusor de la información relevante, comunicando el centro con el entorno (administración, instituciones locales, asociaciones, otros centros...) y el entorno con el centro.
- Planes, programas, y del propio centro.
- Ejerce el rol de “enlace” entre los diversos colectivos del centro y especialmente entre su personal.
- Desarrolla la función de mediación, tanto externa (centro-administración; centro-instituciones locales; centro-otros centros...) como interna entre los diversos colectivos y, especialmente, entre su personal.

**C.1.4.4. El Equipo Directivo es un referente positivo para el centro.**

- Es un ejemplo en el cumplimiento de las normas establecidas.
- Es objetivo en la toma de decisiones.
- Se rige por principios profesionales, especialmente por la mejora de los resultados del centro y la satisfacción de alumnos, familias y personal.
- Posee, aunque sea implícitamente, un cierto código deontológico.
- Es un modelo de buen ejercicio profesional y ejemplo de compromiso por su implicación en el centro.
- Actúa con transparencia.
- Predica con el ejemplo: es organizado, trabaja en equipo, usa las TIC, dirige bien las reuniones, se desarrolla profesionalmente...

---

## CRITERIO 2

### EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

---

#### ALGUNOS CONCEPTOS PREVIOS

**Misión del centro.** La Misión de una organización es su razón de ser. Es por tanto la clave fundamental que define su identidad y que la diferencia de otras organizaciones de su misma naturaleza. Es cierto que todos los centros educativos no universitarios tienen una razón de ser común: la educación de los niños y jóvenes; con más razón podríamos aplicar este principio a los centros públicos, que lo harán sin atenerse a un ideario. No obstante, cada centro concreta su Misión de una forma diferente como respuesta a su entorno, a las peculiaridades de su alumnado a las necesidades y expectativas de aquellas familias que lo eligen, a la idiosincrasia peculiar de su profesorado y directivos... Así, los centros públicos se diferencian unos de otros en razón de la diferente respuesta que dan a las necesidades y expectativas de su Comunidad educativa y de su entorno. La Misión de cada centro se expresa en la parte que corresponde a la "identidad" del Proyecto educativo del centro y vendría a contestar a la tradicional pregunta de ¿quiénes somos?; también, en cierto modo, a la de ¿qué pretendemos?.

**Visión.** Es la imagen deseada y alcanzable del centro a medio y largo plazo. No se trata de una visión ideal sino de una imagen que se puede lograr y para cuya consecución el centro pone los medios. La Visión, en el Proyecto educativo, orienta la estrategia del centro, impulsada por su Equipo Directivo. Para alcanzar la Visión, el centro definirá las estrategias clave que se desarrollarán en el medio y largo plazo.

**Estrategias.** Son las grandes líneas de actuación, claves, a desarrollar en el medio y largo plazo, que toma el centro para cumplir su Misión y alcanzar su Visión, dentro del marco general de su autonomía. Básicamente todos los centros ejecutan parecidas acciones, pero su diferente estrategia les lleva a priorizar unas sobre otras, a enfocarlas de una u otra forma... En el esquema tradicional del Proyecto educativo, la estrategia se refiere a la forma de concretar, en sus líneas generales, la estructura del centro que desarrollará el Reglamento de régimen interior. Algunas líneas estratégicas de los centros, entre otras muchas, pueden ser las siguientes:

- La metodología común/carencia de ella en el aprendizaje de la lectoescritura.
- El compromiso con la lectura y escritura del alumnado.
- La insistencia en el desarrollo de las Competencias básicas en la etapa de la educación obligatoria.
- La apuesta por una enseñanza coordinada, con presencia de muchos acuerdos comunes.
- La apuesta consciente por la variedad de metodologías a emplear en el centro.
- El enfoque y desarrollo de la atención a la diversidad, especialmente en centros con mucho alumnado en circunstancias desfavorecidas.
- El enfoque y desarrollo de la convivencia escolar.
- La apuesta por elevar las expectativas del alumnado, sea cual sea su condición.
- La asunción, o no, de todo el alumnado como propio y del que el centro es responsable.
- La apuesta por el bilingüismo o, al menos, por el refuerzo de los idiomas.
- La apuesta por la inclusión de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- La atención a los resultados, como fuente de toma de decisiones.

- *La apuesta por la formación del profesorado.*
- *La implementación de una buena imagen del centro en el entorno.*
- *La orientación del centro a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las familias.*
- *El compromiso con un trabajo organizativo técnicamente correcto.*
- *El compromiso con la mejora continua.*
- *La implantación de planes de mejora.*
- *La gestión por procesos.*
- *La gestión de la calidad.*
- *Otras*

**Los valores** son los principios positivos que rigen la actuación de las personas del centro que configuran el comportamiento de la Comunidad Educativa y determinan todas sus relaciones. Por “valores del centro” no vamos a entender aquellos que las leyes prescriben como marco general, sino aquellos que, de hecho, prevalecen en la cultura organizacional, especialmente como institución escolar. Entre otros muchos, se pueden citar algunos como: la gestión del tiempo, la solidaridad con los alumnos que tienen más dificultades, la toma de decisiones democráticas, el apoyo al esfuerzo, el mantenimiento de altas expectativas sobre sus alumnos (siempre teniendo en cuenta sus posibilidades), máxima inclusión del alumnado del centro como alumnado propio, la actitud de respeto, la cooperación,... y buenas formas entre profesores y alumnos, el cuidado y limpieza personal... La presencia marcada de unos valores u otros en un centro determinado orientarán el sentido del compromiso de ese centro con su entorno, con las familias, con los alumnos que de él forman parte, con el personal. De alguna manera también reflejan su código deontológico. La mejora de los valores, sin duda, puede ser un aspecto importante de su Visión. Los valores constituyen el cuarto eje de la definición de la identidad del centro en el Proyecto educativo.

**Política del centro.** Consiste en el enfoque y desarrollo de su Misión, Visión y Valores.

**Eficacia, eficiencia y efectividad.** En este documento se entiende por eficacia el logro de los objetivos propuestos; por eficiencia, su consecución con el menor coste posible; por efectividad, conseguir para el centro “lo correcto”, lo que realmente crea valor, presente y futuro, para la Comunidad educativa.

## DEFINICIÓN DEL CRITERIO 2:

*En este criterio se trata de que el Equipo Directivo y la evaluación externa valoren en qué medida aquel tiene claras la política y la estrategia apropiadas para el desarrollo presente y futuro del centro. Igualmente, cómo las implanta, en qué medida se generan dentro de la propia comunidad y son asumidas por sus miembros y, por fin, si el Equipo Directivo asume y consigue que el centro las revise y actualice.*

### SUBCRITERIOS:

#### El Equipo Directivo...

**C.2.1.** El Equipo Directivo tiene definida una política y estrategia para el centro compartidas con él.

**C.2.2.** La política y estrategia del centro aparecen adecuadamente fundamentadas y consolidadas en la práctica como efectivas.

**C.2.3.** La política y estrategia del centro aparecen adecuadamente fundamentadas y consolidadas en la práctica como efectivas.

**C.2.4.** Asume y consigue la revisión y actualización de la política y estrategia.

**CRITERIO 2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO****Subcriterio C.2.1. El Equipo Directivo tiene definida una política y estrategia para el centro compartidas con él**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.2.1.1. Hay evidencias de que el Equipo Directivo, y especialmente el Director o Directora, tienen definidas para el centro una cierta identidad diferenciada o Misión.							
C.2.1.2. Hay evidencias de que el Equipo Directivo, y especialmente el Director o Directora, tienen una visión estratégica para el centro: lo que pretenden que sea a medio y largo plazo como desarrollo de esa identidad propia (Visión del centro).							
C.2.1.3. Hay evidencias de que el Equipo Directivo, y especialmente el Director o Directora, tienen claras las estrategias fundamentales que debe utilizar el centro para desarrollar su Misión y alcanzar su Visión.							
C.2.1.4. Hay evidencias de que el Equipo Directivo revisa y actualiza con el centro esa política y estrategia.							
C.2.1.5.							
<b>C.2. 1. Valoración del subcriterio</b>							

**CRITERIO 2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO****Subcriterio C.2.2. El Equipo Directivo impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategia, que también difunde en el entorno**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.2.2.1. Los Documentos institucionales del centro recogen su política y estrategia de forma eficaz.							
C.2.2.2. El Equipo Directivo se propone y consigue que los diversos colectivos del centro, conozcan la identidad, estilo propio de actuar y los valores del centro y se identifiquen y actúen en consonancia con ellos.							
C.2.2.3. El Equipo Directivo se propone y consigue que el centro logre transmitir a su entorno su identidad, sus intenciones, su estilo propio de trabajo.							
C.2.2.4. El Equipo Directivo tiene identificado como un proceso clave del centro el desarrollo y comunicación de su política y estrategia y lo tiene diseñado							
C.2.2.5.							
<b>C.2.2. Valoración del subcriterio</b>							

## CRITERIO 2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

### Subcriterio C.2.3. La política y estrategia del centro aparecen adecuadamente fundamentadas y consolidadas en la práctica como efectivas

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.2.3.1. La política y estrategia del centro que define el PEC está fundamentada en datos, no simplemente en opiniones o percepciones.							
C.2.3.2. La política y estrategias que se definen en el PEC responden a las peculiaridades del contexto en que se encuentra el centro y a sus necesidades presentes y futuras.							
C.2.3.3. La política y estrategias que se definen en el PEC responden a las necesidades y expectativas de los alumnos y sus familias, procurando, incluso, superarlas.							
C.2.3.4. El Equipo Directivo se cerciora de que su acción y la del centro, además de ser eficaz y eficiente, es efectiva: va en la buena dirección.							
C.2.3.5.							
<b>C.2.3. Valoración del subcriterio</b>							

## CRITERIO 2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

### Subcriterio C.2.4. El Equipo Directivo asume y consigue la revisión y actualización de su política y estrategia

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.2.4.1. Revisa y actualiza sistemáticamente su propia política y estrategia a partir del estudio de los datos relevantes para el centro y de sus resultados.							
C.2.4.2. Impulsa en el centro una cultura de evaluación periódica y sistemática de su política y estrategia							
C.2.4.3. La Memoria anual del centro recoge una valoración de la política y de las estrategias fundamentales del centro a la vista de los resultados obtenidos.							
C.2.4.4.							
<b>C.2.4. Valoración del subcriterio</b>							
<b>C.2. VALORACIÓN GLOBAL DEL CRITERIO</b>							

Observaciones del Equipo Directivo/Puntos fuertes	Observaciones evaluación externa



---

## Descriptores del criterio 2

---

### **C.2.1. El Equipo Directivo tiene definidas una política y estrategia para el centro compartidas con él.**

*En este subcriterio se trata de valorar si el Equipo Directivo ha elaborado una política clara para el centro, ya que si el Equipo Directivo no la tiene, con dificultad podrá alcanzarla. Ahora bien, no se trata de que el Equipo Directivo la imponga al conjunto del centro, sino que, a partir de ella, la reconstruya con él.*

#### **C.2.1.1. Hay evidencias de que el Equipo Directivo, y especialmente el Director o Directora, tienen definidas para el centro una cierta identidad diferenciada o Misión.**

- En el Proyecto de Dirección aparece alguna referencia a la identidad-Misión del centro, a su especial forma de dar respuesta a las necesidades y expectativas de su entorno.
- En algunos otros documentos elaborados por el Equipo Directivo aparece alguna referencia a esas peculiaridades del centro.
- Aunque no esté documentado, el Equipo Directivo pone de manifiesto que tiene clara la Misión del centro.

#### **C.2.1.2. Hay evidencias de que el Equipo Directivo, y especialmente el Director o Directora, tienen una visión estratégica para el centro: lo que pretenden que sea éste a medio y largo plazo como desarrollo de esa identidad propia (Visión del centro).**

- En el Proyecto de Dirección aparece alguna referencia a la Visión del centro.
- En algunos otros documentos elaborados por el Equipo Directivo aparece alguna referencia a esa Visión.
- Aunque no esté documentado, el Equipo Directivo pone de manifiesto que tiene claro el horizonte al que se dirige el centro.

#### **C.2.1.3. Hay evidencias de que el Equipo Directivo, y especialmente el Director o Directora, tienen definidas las estrategias fundamentales que debe utilizar el centro para desarrollar su Misión y alcanzar su Visión.**

- En el Proyecto de Dirección aparece alguna referencia a las estrategias fundamentales que debe utilizar el centro para desarrollar su identidad y alcanzar la Visión.
- En algunos otros documentos elaborados por el Equipo Directivo aparece alguna referencia a esas estrategias.
- Aunque no esté documentado, el Equipo Directivo tiene claras las estrategias fundamentales que utiliza.

**C.2.1.4. Hay evidencias de que el Equipo Directivo revisa y actualiza con el centro esa política y estrategia.**

- A lo largo de su mandato, se han visto modificados algunos aspectos importantes de su Proyecto de Dirección.
- Hay evidencias que esas modificaciones se han realizado en interrelación con el centro.

**C.2.2. El Equipo Directivo impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategias, que también difunde en su entorno.**

**C.2.2.1. Los Documentos institucionales del centro recogen su política y estrategia de forma eficaz.**

- El PEC, en su apartado referido a la identidad, recoge con claridad la Misión y la Visión del centro, aunque no necesariamente mencionando esas palabras.
- El PEC en algún lugar define las estrategias fundamentales que utiliza el centro.
- Esas referencias las hace de forma breve, clara y sencilla de tal forma que sea transmisible a todos los interesados.
- En el “Documento de concreción del currículo” (ver subcriterio 2 del criterio Procesos) aparecen acuerdos del centro en los que se reflejan sus estrategias de carácter pedagógico.
- En la PGA, en tanto que plan de trabajo del centro, se perciben claras referencias al desarrollo de la Misión, a los pasos que se dan para alcanzar la Visión y a la aplicación de las estrategias básicas del centro.

**C.2.2.2. El Equipo Directivo se propone y consigue que los diversos colectivos del centro, conozcan la identidad, estilo propio de actuar y los valores del centro y se identifiquen y actúen en consonancia con ellos.**

- El Equipo Directivo tanto en los documentos escritos como en las múltiples intervenciones orales que realiza, hace referencia constante a la política y estrategia del centro.
- Hay en el centro documentos sencillos, por ejemplo trípticos, agendas, cartas de servicio... en los que se resume el Proyecto educativo del centro.
- La referencia al PEC es uno de los aspectos importantes a tratar en las reuniones de acogida de los nuevos profesores u otro personal del centro.
- Se recuerda al PAS con frecuencia la política y estrategia del centro.
- La referencia al PEC es uno de los aspectos importantes a tratar en la acogida de los nuevos alumnos así como en las reuniones de padres, especialmente en las primeras.
- En el centro se exponen mediante página web, carteles, campañas, circulares....la política y estrategias del centro.
- El Equipo Directivo procura explicar a las familias y entorno aquellas estrategias adoptadas que puedan no ser comprendidas o vistas como una amenaza. Por ejemplo, las metodologías empleadas, las nuevas experiencias....

**C.2.2.3. El Equipo Directivo se propone y consigue que el centro logre transmitir a su entorno su identidad, sus intenciones, su estilo propio de trabajo.**

**El Equipo Directivo...**

- En las intervenciones que realiza fuera del centro como su representante (Administración educativa, órganos municipales, asociaciones diversas como AMPAS, vecinales, empresariales, otros centros...), procura transmitir la política y estrategia del centro.
- Difunde en su barrio y zonas limítrofes la política y estrategias del centro mediante formas diversas como trípticos, carta de servicios, carteles externos, acciones de marketing...
- Realiza esas acciones durante los procesos de admisión de alumnos.

**C.2.2.4. El Equipo Directivo tiene identificado como un proceso clave del centro el desarrollo y comunicación de su política y estrategia y lo tiene diseñado**

- Cuando el Equipo Directivo y el centro tratan de identificar los aspectos más importantes de su actividad han incluido entre ellas el desarrollo y comunicación de su política y estrategia a través de acciones concretas.
- Una vez identificada como área clave (ver criterio 5), ha planificado correctamente su desarrollo y mejora.
- Durante el periodo de mandato del Equipo Directivo ha mejorado su desarrollo y conocimiento.

**C.2.3. El Equipo Directivo fundamenta y consolida en la práctica la política y estrategia del centro.**

**C.2.3.1. La política y estrategia del centro que define el PEC está fundamentada en datos, no simplemente en opiniones o percepciones.**

- Para trazar la política y estrategia del centro, el Equipo Directivo ha tenido en cuenta no solo intuiciones sino que la ha fundamentado en datos sobre:
  - La realidad socioeconómica de las familias de sus alumnos propios y otros posibles alumnos.
  - Los niveles socioculturales de las mismas familias.
  - El desarrollo de las capacidades y/o niveles curriculares con que los alumnos acceden al centro.
  - Los resultados del centro.
  - Otros datos.
- Estos datos han sido extraídos de fuentes fidedignas.

**C.2.3.2. La política y estrategias que se definen en el PEC responden a las peculiaridades del contexto en que se encuentra el centro y a sus necesidades presentes y futuras.**

- Hay evidencias de que los datos anteriores se hayan tenido realmente en cuenta en el momento de trazar la política y estrategia del centro.
- Por ejemplo, el Currículo se ha desarrollado, concretado y adaptado teniendo en cuenta esas realidades.
- Igualmente, se ha diseñado el enfoque de la convivencia en el centro teniendo en cuenta esas realidades.
- El Equipo Directivo tiene en cuenta también los cambios que se producen en el entorno para prever la revisión de la política y estrategia.

**C.2.3.3. La política y estrategias que se definen en el PEC responden a las necesidades y expectativas de los alumnos y sus familias, procurando, incluso, superarlas.**

- Para trazar la política y estrategia del centro el Equipo Directivo ha tenido en cuenta las necesidades que, con respecto a la educación de sus hijos, tienen las familias.
- El centro conoce esas necesidades y expectativas porque utiliza instrumentos que le proporcionan datos sobre las mismas, como encuestas, cuestionarios o estudios externos.
- El Equipo Directivo intenta adelantarse a esas expectativas, creándolas o potenciándolas como necesidades del futuro; por ejemplo, la necesidad de utilizar en casa las nuevas tecnologías.
- Cuando el centro se adelanta a las expectativas, procura explicarlas para no sólo no crear rechazo en las familias, sino encontrar colaboración en ellas.

**C.2.3.4. El Equipo Directivo se cerciora de que su acción y la del centro, además de ser eficaz y eficiente, es efectiva, es decir, va en la buena dirección.**

*No es fácil establecer indicadores generales para verificar la corrección del planteamiento y desarrollo de la política y de la estrategia, pero estarán relacionados con las tendencias positivas en los resultados (todo tipo de resultados), con el buen desarrollo de los principales procesos y con la detección, o no, de cambios en el entorno que pudieran aconsejar su modificación.*

- Las tendencias en los resultados más importantes del centro (académicos, convivencia, satisfacción de los colectivos...) son positivas.
- El desarrollo de los procesos fundamentales del centro no presenta “zonas de sombra” preocupantes.
- No se aprecian en el horizonte del centro cambios o amenazas que pudieran suponer una revisión en profundidad de la política y estrategia.

#### **C.2.4. El Equipo Directivo asume y consigue la revisión y actualización de su política y estrategia**

**C.2.4.1. El Equipo Directivo revisa y actualiza sistemáticamente su propia política y estrategia a partir del estudio de los datos relevantes para el centro y de sus resultados.**

##### **El Equipo Directivo...**

- Tiene conciencia de que una de sus funciones o tareas fundamentales es la constante y sistemática revisión de su política y estrategias.
- Tiene establecidos algunos momentos a lo largo del curso para esta actuación.
- La realiza con alguna herramienta y/o método preestablecidos.
- Esa revisión se fundamenta en datos.

**C.2.4.2. El Equipo Directivo impulsa en el centro una cultura de evaluación periódica y sistemática de su política y estrategia**

- El PEC recoge de forma clara y sencilla la forma para su revisión y actualización constante.
- El centro, bajo el impulso del Equipo Directivo, cumple esos compromisos de revisión y actualización.
- El centro, bajo el impulso del Equipo Directivo, ha mejorado de hecho, su PEC en lo que se refiere a definir su identidad (Misión, Visión, Valores).

**C.2.4.3. La Memoria anual recoge una valoración de la política y de las estrategias fundamentales del centro a la vista de los resultados obtenidos.**

- Algún apartado de la Memoria anual del centro recoge reflexiones sobre cómo se ha desarrollado la Misión del centro, en qué medida se ha acercado a la Visión, si se ha avanzado en los valores y si se han aplicado las estrategias establecidas.
- Esa reflexión se fundamenta en los datos que reflejan los diversos resultados del centro.
- De esa reflexión nace alguna propuesta o plan de mejora referida a la adecuación de los aspectos relativos a la "identidad" del centro.

---

### **CRITERIO 3.**

#### **EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS**

---

##### ***Definición del criterio 3.***

*Mediante este criterio el Equipo Directivo y la evaluación externa tratan de valorar cómo el liderazgo del primero conforma el sistema relacional del instituto o colegio, en orden a la consecución de los objetivos del centro y la mejora de sus resultados.*

*Abarcará los tres ámbitos de las personas del centro: alumnos, familias y personal. Refiriéndose a este último se valora cómo el liderazgo se manifiesta en orden a conseguir el mayor aprovechamiento de los recursos humanos que le han sido asignados, cómo crea las condiciones necesarias para la realización eficaz del trabajo, cómo consigue el desarrollo profesional del personal del centro y su implicación en la política y estrategias establecidas, así como en su mejora continua. En definitiva, si tiene una política establecida de cara a la gestión del personal y desarrolla estrategias para llevarla a cabo. En cuanto a los alumnos, interesa valorar en este criterio cómo se crean en el centro las condiciones que, además de facilitar el trabajo productivo de/con ellos, faciliten también el desarrollo de su competencia social y ciudadana. Por último, en referencia a las familias, se valorará la actuación del Equipo Directivo respecto del fomento de su conocimiento del centro, de su confianza en él, de su colaboración, de su participación institucional y también de su implicación personal en la formación de sus hijos; todo ello en la búsqueda de la satisfacción razonable de sus expectativas.*

##### **Subcriterios:**

##### **El Equipo Directivo...**

**C.3.1. El Equipo Directivo mantiene el control del cumplimiento de la normativa en relación al personal.**

**C.3.2. Organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro.**

**C.3.3. Muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal.**

**C.3.4. Pone los medios que tiene a su disposición para el desarrollo del personal del centro.**

**C.3.5. El Equipo Directivo mantiene el control del cumplimiento de la normativa en relación al personal", que es lo que pone en la definición del subcriterio.**

**C.3.6. Impulsa el desarrollo de la competencia social y ciudadana de los alumnos del centro.**

**C.3.7. Promueve la satisfacción y colaboración con las familias.**

**CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS****Subcriterio C.3.1. El Equipo Directivo mantiene el control del cumplimiento de la normativa en relación al personal**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.1.1. Gestiona adecuadamente las faltas de asistencia, puntualidad, etc. del profesorado y resto del personal.							
C.3.1.2. Conoce la tasa de absentismo del profesorado reflejado por el SICE y otros documentos propios del centro y pone los medios necesarios para su reducción.							
C.3.1.3. Se asegura de que las horas de trabajo no estrictamente docentes (guardias, horas complementarias, etc. en el caso de los IES y "sexta hora" en los Colegios) se cumplan con regularidad y aprovechamiento.							
C.3.1.4. Tiene establecidos sistemas de control del absentismo y faltas a clase del alumnado y de la comunicación de los mismos a los padres.							
C.3.1.5.							
<b>C.3.1. Valoración del subcriterio</b>							

**CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS****Subcriterio C.3.2. Organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro.**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.2.1. La asignación del horario lectivo a los profesores pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos con que cuenta el centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias.							
C.3.2.2. La organización de los alumnos en los diferentes tipos de agrupamiento pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos puestos a su disposición para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias.							
C.3.2.3. El Equipo Directivo gestiona adecuadamente el personal no docente del centro.							
C.3.2.4. El Equipo Directivo, dentro de su ámbito competencial, consigue asignar las tareas y responsabilidades no solo con criterios administrativos, sino según las necesidades del centro y la capacidad y expectativas de las personas.							
C.3.2.5.							
C.3.2.6.							
<b>C.3.2. Valoración del subcriterio</b>							

### CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS

#### Subcriterio C.3.3. El Equipo Directivo muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal del centro

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.3.1. Fomenta la concienciación de todas las personas del centro en temas de higiene, seguridad y medio ambiente como signo de respeto a la comunidad educativa y al entorno							
C.3.3.2. Fomenta y garantiza la equidad en la toma de decisiones relacionadas con el personal del centro.							
C.3.3.3. Dentro de sus posibilidades al organizar el trabajo, tiene en cuenta la situación de las personas del centro.							
C.3.3.4. Gestiona adecuadamente los conflictos que se presentan en el centro, consiguiendo un ambiente de trabajo productivo.							
C.3.3.5. Tiene establecidos sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho, las aportaciones, los éxitos individuales o para el centro y el esfuerzo de mejora continua.							
C.3.3.6.							
<b>C.3.3. Valoración del subcriterio</b>							

### CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS

#### Subcriterio C.3.4. El Equipo Directivo pone los medios que tiene a su disposición para el desarrollo del personal del centro

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.4.1. Tiene establecido un plan de acogida para los nuevos profesores u otro personal con vistas a su integración en el centro y al conocimiento de su identidad y estrategias							
C.3.4.2. Crea unas condiciones de trabajo en el centro que hacen posible que las personas desarrollen sus tareas y responsabilidades de modo efectivo.							
C.3.4.3. Potencia las iniciativas y el compromiso con la mejora continua de las personas o equipos .							
C.3.4.4. Desarrolla prácticas encaminadas a ayudar a las personas y equipos del centro a conseguir sus objetivos.							
C.3.4.5. Promueve el intercambio de conocimientos y experiencias, tanto internas como externas.							
C.3.4.6. Tiene identificadas las necesidades de formación del personal en relación a la política y estrategia que el centro se ha marcado y potencia las actividades de formación necesarias para desarrollarlas, consiguiendo la participación del personal.							
C.3.4.7.							
<b>C.3.4. Valoración del subcriterio</b>							



**CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS****Subcriterio C.3.5. El Equipo Directivo tiene establecidas pautas que permiten la implicación y coordinación del personal y su trabajo en equipo en el centro**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.5.1. Funciona, él mismo, como un equipo de trabajo.							
C.3.5.2. Tiene establecidos procedimientos de toma de decisiones compartidas, fomentando la participación.							
C.3.5.3. Potencia y consigue la asunción de responsabilidades por parte de los responsables intermedios del centro (Jefes de Dpto, Coordinadores de ciclo, etc.) en aras del buen funcionamiento de sus equipos.							
C.3.5.4. Crea con éxito algunos equipos o grupos de trabajo transversales para responder a necesidades sobrevenidas, buscar soluciones a los problemas o llevar a cabo nuevos proyectos.							
<b>C.3.5. Valoración del subcriterio</b>							

**CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS****Subcriterio C.3.6. El Equipo Directivo impulsa el desarrollo de la competencia social y ciudadana de los alumnos del centro**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.6.1. Impulsa que, en el desarrollo de su acción didáctica, el profesorado fomente distintas modalidades de trabajo en equipo.							
C.3.6.2. Trabaja decididamente por conseguir la inclusión del nuevo alumnado, especialmente la de aquellos alumnos en los que se dan circunstancias que propician la exclusión.							
C.3.6.3. Favorece la participación del alumnado en la vida del centro.							
C.3.6.4. Fomenta un modelo disciplinario que supera la dimensión punitiva.							
C.3.6.5. Crea estructuras (IES)y formula estrategias (CEIPs) para la resolución pacífica de los conflictos.							
C.3.6.6. Fomenta una relación positiva de su alumnado con el entorno del centro.							
C.3.6.7.							
<b>C.3.6. Valoración del subcriterio.</b>							

CRITERIO 3. EL LIDERAZGO EN RELACIÓN A LAS PERSONAS

Subcriterio C.3.7. El Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración con las familias

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.3.7.1. Promueve la participación institucional de las familias en la vida del centro.							
C.3.7.2. Promueve acciones encaminadas a que las familias conozcan el centro y se familiaricen con él.							
C.3.7.3. Se asegura de que la atención a los padres y alumnos desde las diversas funciones que desarrolla el personal del centro tienda a ser excelente.							
C.3.7.4. Se asegura de que aquellos aspectos de la actividad del centro más sensibles para las familias se desarrollen con la máxima efectividad.							
C.3.7.5. Promueve la participación e implicación individualizadas de los padres en la formación de sus hijos.							
C.3.7.6.							
C.3.4. Valoración del subcriterio							
C.3.4. Valoración del subcriterio							
C.3. VALORACIÓN GLOBAL DEL CRITERIO	Observaciones evaluación externa						

---

**Descriptores del criterio C.3**

---

**El Equipo Directivo ...****C.3.1. El Equipo Directivo mantiene el control del cumplimiento de la normativa en relación al personal.****C.3.1.1. Gestiona adecuadamente las faltas de asistencia, puntualidad, etc. del profesorado y resto del personal.**

- Conoce las competencias que tiene en la gestión del personal, especialmente las relativas al régimen de permisos y licencias y al régimen disciplinario (Resolución del Director General de Recursos Humanos del 14 de junio de 2010).
- Existe un documento que refleje los retrasos del personal.
- Es estricto y ecuánime a la hora de justificar las faltas del personal.

**C.3.1.2. Conoce la tasa de absentismo del profesorado reflejado por el SICE y otros documentos propios del centro y pone los medios necesarios para su reducción.**

- Tiene algún sistema de medida de la tasa de absentismo del personal.
- Lleva tiempo estudiándola y comparándola.
- Utiliza estrategias para reducirla.
- Esa tasa ha mejorado últimamente.

**C.3.1.3. Se asegura de que las horas de trabajo no estrictamente docentes (guardias, horas complementarias, etc. en el caso de los IES y “sexta hora” en los Colegios) se cumplan con regularidad y aprovechamiento.**

- El horario de guardias del centro tiene una distribución equilibrada y suficiente, incluidos los recreos, dependiendo de los efectivos disponibles.
- El horario de funcionamiento de la biblioteca responde a las necesidades reales del centro, dependiendo de los efectivos disponibles.
- Hay sistemas de control de las horas complementarias.
- Organiza y controla el número de horas complementarias de profesor que tiene a su disposición. (Probablemente no aplicable curso 2011-2012).
- El Equipo Directivo tiene una política de aprovechamiento de las horas complementarias de los profesores definida. (Probablemente no aplicable curso 2011-2012).
- Tiene una política de aprovechamiento de la “sexta hora” (CEIP) y controla su cumplimiento.

**C.3.1.4. Tiene establecidos sistemas de control del absentismo y faltas a clase del alumnado y de la comunicación de los mismos a los padres.**

- Hay sistemas de control del absentismo del alumnado.
- Hay sistemas ágiles y verificables de comunicación a los padres de las faltas de sus hijos (instantáneos, diarios, semanales, mensuales...).
- Hay evidencias de que esos sistemas se cumplen.
- Se aplican con rigor los protocolos de absentismo.

**C.3.2. Organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro.**

**C.3.2.1. La asignación del horario lectivo a los profesores pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos con que cuenta el centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias.**

- El total de horas lectivas aplicadas en el centro superan las horas mínimas establecidas por la norma ( $n^{\circ}$  profesores  $\times$  20, en el caso de los IES).
- La tendencia organizativa del centro es la ocupación máxima de las horas lectivas que resultan de multiplicar el número de maestros por 25 horas (en el caso de los CEIP).
- Las horas lectivas destinadas a otras funciones de docencia no directa con alumnos, además de ajustarse a la normativa, potencian la política y estrategias del centro.

**C.3.2.2. La organización de los alumnos en los diferentes tipos de agrupamiento pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos con que cuenta el centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias.**

- La ratio de los diferentes agrupamientos de alumnos ( $n^{\circ}$  de grupos, materias de itinerario en 4º ESO, materias optativas de ESO, materias de modalidad de Bachillerato, materias optativas de Bachillerato, apoyos en Ciclos Formativos, grupos flexibles, etc.) respeta la normativa vigente.
- Las horas de refuerzo adjudicadas en el cupo, y el resto de las horas lectivas disponibles (indicar número) se utilizan en para conseguir los grandes objetivos del centro y desarrollar sus estrategias fundamentales (atención a la diversidad, potenciación de los idiomas o TICS, desarrollar una enseñanza más experimental, ampliación de materias, desarrollo de la biblioteca, apoyos puntuales a alumnos en circunstancias especiales, etc.).
- El empleo de las horas dedicadas a la atención a la diversidad responden a una estrategia determinada (refuerzo individual, apoyo ordinario, grupos de refuerzo, agrupamientos flexibles, grupos específicos, otros) del centro con objeto de conseguir sus objetivos.

**C.3.2.3. El Equipo Directivo gestiona adecuadamente el personal no docente del centro.**

- El centro tiene descritos (funciones, horario, ubicación en el centro, etc.) los puestos de trabajo del PAS.

- Asigna esos puestos con equidad.
- La ejecución de esas funciones incide positivamente en el orden del centro, en su organización y en el aprovechamiento del tiempo por parte de todos sus miembros.
- Revisa, controla y evalúa el cumplimiento de esas funciones.

**C.3.2.4. El Equipo Directivo dentro de su ámbito competencial, el Equipo Directivo consigue asignar las tareas y responsabilidades no solo con criterios administrativos, sino según las necesidades del centro y la capacidad y expectativas de las personas.**

- Adecúa los puestos de trabajo del centro en atención a su política y estrategia.
- Consigue, a la hora de asignar tareas y responsabilidades, que los procedimientos administrativos, aún respetándolos, no sean los únicos.
- Consigue que la asignación de cursos, grupos, materias, etc. se realice no solo teniendo en cuenta los intereses de los profesores, sino también su competencia para llevar a cabo la tarea.
- En aquellos nombramientos sobre los que tiene competencia, adjudica las responsabilidades siguiendo el criterio de la capacidad de las personas y el mejor ejercicio de las mismas.

### **C.3.3. Muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal.**

**C.3.3.1. Fomenta la concienciación de todas las personas del centro en temas de higiene, seguridad y medio ambiente como signo de respeto a la comunidad educativa y al entorno.**

- Realiza los preceptivos “planes de evacuación”, como una ocasión para concienciar a la Comunidad educativa en temas de seguridad.
- Lleva a cabo acciones (charlas, campañas, carteles,...) para concienciar a la comunidad educativa sobre temas de higiene, salud, medio ambiente, etc.
- Se realizan campañas de limpieza o mejora del medio ambiente en el centro y en relación al entorno.
- Colabora con las entidades locales en las campañas que promuevan sobre estos temas.
- Aprovecha los recursos que las entidades locales ponen a su disposición para elevar el nivel de concienciación de profesores y alumnos sobre estos temas.
- Enfoca la corrección de algunas faltas de los alumnos o grupos de alumnos acudiendo a acciones de mejora del centro (borrado de pintadas, limpieza de clases o patios, etc.).

**C.3.3.2. Fomenta y garantiza la equidad en la toma de decisiones relacionadas con el personal del centro**

- Garantiza la imparcialidad e igualdad de oportunidades en la asignación de responsabilidades, atendiendo solo al equilibrio entre requerimiento de la tarea y capacitación de las personas para desarrollarlas.

- Igualmente fomenta que el resto de responsables actúen con esa misma equidad.
- Pone los medios para garantizar la equidad del profesorado en los procesos de evaluación del alumnado.

**C.3.3.3. Dentro de sus posibilidades al organizar el trabajo, tiene en cuenta la situación de las personas del centro.**

- Está al tanto de las expectativas razonables del personal del centro.
- Realiza encuestas de satisfacción de su personal, analizando las posibles causas de in/satisfacción.
- El Equipo Directivo, al organizar el trabajo y dentro de sus posibilidades, tiene en cuenta las expectativas razonables y las capacidades del personal para desempeñar las funciones encomendadas.

**C.3.3.4. Gestiona adecuadamente los conflictos que se presentan en el centro, consiguiendo un ambiente de trabajo productivo.**

- Es consciente, mostrando evidencias de ello, de que resulta natural la existencia en el centro de fuerzas proactivas y reactivas, diferente percepción en la interpretación de los distintos roles, intereses contrapuestos, grupos de poder, tanto formales como informales, etc., aceptando con naturalidad su colisión.
- Asume con naturalidad las discrepancias de criterio, como algo propio de una organización viva.
- Asume con naturalidad que todo cambio conlleva un periodo de desestabilización, paso previo a alcance de la nueva situación deseada.
- Asume con naturalidad las críticas, sabiendo distinguir aquellas que son personales (las menos) de aquellas otras que lo son al rol que desempeñan.
- En el contexto descrito en los puntos anteriores:
  - Ejerce su rol de “tejido conjuntivo” del centro.
  - Al ejercer sus funciones, intenta ponerse tanto en el punto de vista los objetivos de la organización como en el de las personas.
  - Integra ideas opuestas, mediante el compromiso, con el fin de hallar nuevas soluciones.
- Aunque un cierto nivel de conflictividad resulta inevitable, ha conseguido que el trabajo en el centro sea productivo.
- Procura crear en el centro una relación fluida entre los diversos componentes de la comunidad educativa, de tal modo que haya un clima de respeto y confianza compartido.

**C.3.3.5. Tiene establecidos sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho, las aportaciones, los éxitos individuales o para el centro y el esfuerzo de mejora continua.**

- Está abierto a recibir aportaciones de los miembros de la comunidad educativa, a ponerlos en práctica si resultan conformes con la estrategia del centro y son susceptibles de ser llevados a la práctica.
- Comunica y pone en valor esas aportaciones.
- Comunica y pone en valor, sistemáticamente, los éxitos (premios, menciones, actos públicos desarrollados, etc.) conseguidos por el centro, por sus distintos órganos o por sus individuos.
- Destaca públicamente y felicita los logros (buenas prácticas, programaciones, memorias, proyectos, etc.) conseguidos dentro del centro por algún órgano o persona del centro.

**C.3.4. Pone los medios que tiene a su disposición para el desarrollo del personal del centro.****C.3.4.1. Tiene establecido un plan de acogida para los nuevos profesores u otro personal con vistas a su integración en el centro y al conocimiento de su identidad y estrategias.**

- Hay un protocolo de presentación a la Comunidad educativa de los nuevos profesores.
- Al comienzo de curso, para los profesores que se incorporan, se realizan reuniones de acogida. En ellas pueden enseñárseles las instalaciones y los medios fundamentales de que dispone; pueden mostrárseles, sintéticamente, el Proyecto educativo del centro, las principales características del mismo, las estrategias fundamentales que se utilizan, los principales rasgos del RRI, etc.
- Se les entregan los documentos fundamentales de que dispone el centro (trípticos, cuaderno del profesor, etc.).
- Hay un protocolo para que los departamentos o ciclos acojan a sus nuevos miembros, explicándoles lo fundamental de su programación y prácticas más importantes.
- Hay un protocolo para los profesores que se incorporan a lo largo del curso, aunque sean para sustituciones temporales, en el que se cuida, sobre todo, la coordinación con el profesor/a sustituido.
- Otros

**C.3.4.2. Crea unas condiciones de trabajo en el centro que hacen posible que las personas desarrollen sus tareas y responsabilidades de modo efectivo.**

- El trasfondo del indicador se refiere fundamentalmente a si el centro está bien gestionado como se verá en el criterio 4. Algunos aspectos importantes se refieren a: limpieza, condiciones físicas de las instalaciones aceptables, dotación didáctica suficiente y a punto, materiales, medios audiovisuales, Biblioteca, etc.
- El profesorado encuentra los apoyos necesarios en una buena gestión administrativa y del personal auxiliar y de servicios para desarrollar sus funciones.

- Las distintas “funciones” del centro (tutorías, jefaturas de Dpto. o coordinación de ciclo, etc.) encuentran acomodo organizativo (tiempo, reuniones, etc.) para su desarrollo.
- Otros

**C.3.4.3. Potencia las iniciativas y el compromiso con la mejora continua de las personas o equipos.**

- Las innovaciones del profesorado, debidamente asumidas por el centro, encuentran el apoyo material necesario, dentro de sus posibilidades.
- Las innovaciones del profesorado, especialmente las más acordes con la política y estrategias del centro, encuentran acomodo dentro de la organización.

**C.3.4.4. El Equipo Directivo desarrolla prácticas encaminadas a ayudar a las personas y equipos del centro a conseguir sus objetivos.**

- Este aspecto se trata fundamentalmente en el criterio 5 (procesos). No obstante, algunos aspectos como los que siguen tienen relevancia en este criterio 3.
- El Equipo Directivo es consciente de que una mala definición de los procesos dificulta el trabajo de las personas.
- El Equipo Directivo pone a disposición del profesorado guías o manuales que le apoyen en la realización de su trabajo.
- El Equipo Directivo está atento a las dificultades que puedan tener los profesores/as en el desarrollo de su tarea con el fin de ofrecerles apoyo individualizado o corregir disfunciones.

**C.3.4.5. Promueve el intercambio de conocimientos y experiencias, tanto internas como externas.**

- Conoce las experiencias que los profesores/as, departamentos o ciclos del centro están llevando a cabo y los pone en conocimiento de los demás, permitiendo, así, el intercambio de experiencias en el centro.
- Conoce, mediante una buena gestión de los recursos de información, experiencias de otros centros u organizaciones, nacionales o extranjeros, que puedan servir de guía al desarrollo de la actuación del profesorado del centro, especialmente en aquellos ámbitos neurálgicos o más cercanos a su política y estrategia.

**C.3.4.6. Tiene identificadas las necesidades de formación del personal en relación a la política y estrategia que el centro se ha marcado y potencia las actividades de formación necesarias para desarrollarlas, consiguiendo la participación del personal.**

- Demuestra en la práctica que se considera responsable, en alguna medida, de la formación del personal del centro.
- Tiene identificadas las necesidades de formación de su personal, especialmente en aquellos aspectos más relacionados con su política y estrategias fundamentales.
- Tiene establecidos planes de formación para su personal en aquellas áreas que considera estratégicas para el centro.



- Demuestra con su práctica que cualquier innovación realizada en el centro necesita de formación adicional para aquellas personas que participarán en la misma.
- En los planes de formación que se desarrollan en el centro la participación del profesorado alcanza un nivel crítico para su “penetración” en el mismo.
- Se preocupa de que los nuevos profesores, especialmente definitivos, se familiaricen con la formación recibida por sus compañeros más antiguos.

**C.3.5. Tiene establecidas pautas que permiten la implicación y coordinación del personal y su trabajo en equipo en el centro.**

**C.3.5.1. El Equipo Directivo funciona, él mismo, como un equipo de trabajo.**

- Hay delegación clara y efectiva de funciones y responsabilidades en cada uno de sus miembros.
- Realiza una revisión periódica de las actuaciones de cada miembro de cara a la consecución de los objetivos.
- Evalúa su actuación y los resultados obtenidos.

**C.3.5.2. Tiene establecidos procedimientos de toma de decisiones compartidas, fomentando la participación.**

- Ha establecido procesos adecuados que permitan tomar decisiones productivas a los distintos órganos del centro.
- Procura que la reflexión sobre los temas se fundamenten en datos.
- Utiliza técnicas o herramientas de análisis y solución de problemas que ayudan a la toma de decisiones (tormenta de ideas, diagrama de causa/efecto, diversidad de diagramas para el tratamiento de los datos, diagrama de Pareto, el ciclo PDCA o círculo de Deming, etc).
- Ha promovido entre su personal la mejora del trabajo en equipo.
- El Equipo Directivo procura que los órganos colegiados del centro y los equipos docentes trabajen técnicamente; por ejemplo:
  - Teniendo objetivos claros para un determinado periodo de tiempo.
  - Estableciendo planes de trabajo adecuados para conseguirlos.
  - Estableciendo responsabilidades concretas, si fuera necesario.
  - Haciendo un seguimiento del Plan y valorando sus resultados.
- Fomenta el trabajo de estos órganos, manteniendo reuniones ágiles y eficaces. Por ejemplo, presentando siempre propuestas o “ponencias” a debatir (en el caso del Claustro de profesores, haciendo que las propuestas hayan sido previamente debatidas en otros foros: CCP, departamentos, ciclos, etc.).

**C.3.5.3. Potencia y consigue la asunción de responsabilidades por parte de los responsables intermedios del centro (jefes de Dpto, coordinadores de ciclo, etc.) en aras del buen funcionamiento de sus equipos.**

Este indicador, como otros, también se valorará en el criterio 5, “procesos”. No obstante, cabe valorar ahora algunos aspectos muy relacionados con el fomento del trabajo en equipo.

- En la CCP se establece estrategias como:
  - Marcar objetivos claros a los diferentes equipos.
  - Establecer Planes de trabajo adecuados a la tarea a realizar, especificando responsabilidades concretas.
  - Hacer un seguimiento de la actuación y valorar los resultados.
- Hace un seguimiento particularizado de la tarea a realizar con los responsables de los equipos (al menos de los más importantes o débiles).
- Considera a los responsables de los equipos como auténticos directivos en su nivel y líderes de sus grupos.

**C.3.5.4. Crea con éxito algunos equipos o grupos de trabajo transversales para responder a necesidades sobrevenidas, buscar soluciones a los problemas o llevar a cabo nuevos proyectos.**

- Crea grupos de trabajo o círculos de mejora para llevar a cabo estudios de un tema importante para el centro, buscar soluciones a problemas determinados, mejorar algún aspecto del centro, etc.
- Propone a estos grupos una metodología contrastada para llevar cabo su cometido como mejora de procesos, círculos de calidad, etc.
- En el centro hay experiencias de este tipo de grupos, avaladas por sus resultados.

**C.3.6. El Equipo Directivo impulsa el desarrollo de la competencia social y ciudadana de los alumnos en el centro.**

**C.3.6.1.- El Equipo Directivo impulsa que, en el desarrollo de la acción didáctica, el profesorado fomente distintas modalidades de trabajo en equipo.**

- El centro establece procedimientos encaminados a que el alumnado aprenda a trabajar en equipo.
- En el centro una parte del tiempo dedicado a la acción docente se dedica al trabajo en equipo.
- El profesorado establece estrategias didácticas que fomenten la consecución de objetivos de aprendizaje que necesiten el trabajo en común.

### **C.3.6.2. Trabaja decididamente por conseguir la inclusión del nuevo alumnado, especialmente la de aquellos alumnos en los que se dan circunstancias que propician la exclusión.**

Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Tener un programa de acogida de los nuevos alumnos que se incorporan en primer curso de ESO (IES).
- Tener un programa de acogida para los alumnos que, a comienzo de curso se incorporan a otros cursos.
- Tener un programa de acogida de los alumnos que se incorporan a lo largo del curso.
- Prever que la atención sea mayor cuanto el alumno o alumna que se incorpora sea más frágil.
- Establecer la figura de alumnos ayuda.
- Crear sinergias con colaboradores externos, por ejemplo los Servicios sociales cuando el caso lo requiera.

### **C.3.6.3. El Equipo Directivo favorece la participación del alumnado en la vida del centro.**

- Favorece la participación orgánica del alumnado en la creación de las normas comunes (y su evaluación), buscando una construcción democrática y coherente.
- Favorece la participación organizada del alumnado en las decisiones propias de su ámbito.
- Crea y potencia las estructuras organizativas del alumnado: Junta de delegados, delegados de clase, delegados en diversas comisiones o en el Consejo escolar.....
- Dedica tiempo y esfuerzos a su mantenimiento y mejora.
- Realiza algún tipo de formación para los delegados.
- Busca la participación del alumnado en las actividades complementarias, extraescolares, lúdicas... que se realizan en el centro.

### **C.3.6.4. El Equipo Directivo fomenta un modelo disciplinario que supera la dimensión punitiva.**

- El Equipo Directivo tiene establecidos procedimientos adecuados de mantenimiento del orden y la disciplina en el centro de tal modo que se consigue un trabajo productivo de/con el alumnado.
- Esos procedimientos son, preventivamente, de orden organizativo: agrupamiento de los alumnos, asignación de tutorías, control por parte del personal, organización de los recreos, etc.
- El centro en la resolución de las faltas de disciplina del alumnado no abusa de la exclusión (exclusión de clase, del centro...) o, al menos, va mejorando en ese modelo.
- Cuando la exclusión se hace necesaria, se cuida que se mantenga la vinculación con el centro, con la clase, con el grupo, con la tarea escolar... del que ha sido excluido el alumno.
- La forma habitual del centro en la imposición de sanciones procura que, más allá de la reparación del daño producido, se busque la reconstrucción de la relación rota, bien sea con la persona, bien con la Institución.

- Las sanciones impuestas son de carácter formativo.
- En definitiva, el Equipo Directivo se esfuerza por extender en el centro la cultura de que los alumnos que tiene son “sus alumnos” y, por tanto, los asume con responsabilidad.

#### **C.3.6.5. El Equipo Directivo crea estructuras (IES) y formula estrategias (CEIPs) para la resolución pacífica de los conflictos.**

- Crea equipos de mediación de profesores y alumnos.
- Establece estructuras de relaciones de apoyo entre los alumnos: “alumnos ayuda” u otros.
- El Dpto. de Orientación y las tutorías abordan con éxito el funcionamiento de esas relaciones de apoyo.
- Fomenta la utilización de estrategias comunes para la resolución de los conflictos en el ámbito del aula.
- En el centro se hace patente por diversos medios (carteles, campañas...) la preocupación por la mejora de la convivencia.
- Se preocupa y consigue la formación del profesorado en resolución de conflictos.

#### **C.3.6.6. El Equipo Directivo fomenta una relación positiva de su alumnado con el entorno del centro**

- Se trabaja para que el alumnado respete no solo el centro, sino también su entorno.
- Se hacen campañas de colaboración con el entorno.
- El Centro organiza actividades de conocimiento y encuentro con las instituciones del entorno.
- Fomenta la preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- El Centro atiende las quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.
- Se propicia el voluntariado.
- Se propicia la implicación de los alumnos en tareas solidarias propugnadas bien por el centro, bien por su entorno.

### **C.3.7. El Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración con las familias.**

#### **C.3.7.1. El Equipo Directivo promueve la participación institucional de las familias en la vida del centro.**

- Facilita la presencia de los padres en el Consejo Escolar y comisiones en las que participen mediante horarios adecuados de reunión.
- Facilita la participación de los representantes de las familias en los órganos en que están presentes, facilitándoles toda la información que sea significativa para su correcta toma de decisiones.

- Potencia el buen funcionamiento de las organizaciones de representación de los padres en el centro.
- Colabora en la potenciación de la participación de los padres en sus órganos de representación.

**C.3.7.2. El Equipo Directivo promueve acciones encaminadas a que las familias conozcan el centro y se familiaricen con él.**

- El centro establece relaciones previas con los padres de los futuros alumnos como reuniones con ellos en los colegios o en el propio centro.
- El centro propicia jornadas de puertas abiertas.
- El centro realiza actividades en las que se solicita la presencia de las familias como fiestas, actividades extraescolares, actos de graduación.....

**C.3.7.3. El Equipo Directivo se asegura de que la atención a los padres y alumnos desde las diversas funciones que desarrolla el personal del centro tienda a ser excelente.**

- Se asegura una adecuada atención a los padres por el PAS.
- El profesorado (tanto tutores como el resto de profesores/as) están abiertos a la atención a los padres y madres fuera del horario personal cuando esto es necesario.
- El orientador/a tiene asignado en su horario (y lo cumple) dos tardes para atención a las familias.
- El Equipo Directivo está disponible para atender a los padres cuando estos lo necesitan.

**C.3.7.4. El Equipo Directivo se asegura de que aquellos aspectos de la actividad del centro más sensibles para las familias se desarrollen con la máxima efectividad.**

- Limpieza, salubridad e higiene de las instalaciones del centro.
- Servicios y actividades extraescolares que ofrece el centro.
- Clima de seguridad (dentro y fuera del centro) y convivencia existentes en el centro.
- Satisfacción con la formación recibida por sus hijos, lo que supone procesos de explicación de las principales líneas de actuación didáctica.

**C.3.7.5. El Equipo Directivo promueve la participación e implicación individualizadas de los padres en la formación de sus hijos.**

- Hay establecidos mecanismos para que los padres puedan seguir oportunamente el trabajo escolar de sus hijos como por ejemplo la agenda escolar.
- El Equipo Directivo promueve la reflexión entre el profesorado para que, además de conocer la importancia de la implicación de las familias en la formación de sus hijos, la fomenten de forma eficaz.

---

## CRITERIO 4. DIRECCIÓN Y GESTIÓN

---

### *Definición del criterio 4:*

En este criterio, el Equipo Directivo y el equipo de evaluación externa tratan de valorar en qué medida la acertada gestión de los distintos recursos del Centro y de sus “alianzas”, así como de los procesos administrativos que se siguen, se acomodan al marco normativo y su cumplimiento, y permiten el trabajo productivo, el desarrollo de estrategias adecuadas, la consecución de su misión y, en definitiva, la mejora de los resultados.

Conviene considerar que el cumplimiento normativo garantiza la necesaria seguridad jurídica para el centro y el propio Equipo Directivo y la precaución de salvaguarda de los derechos y deberes del alumnado y sus familias.

Desde este enfoque, la **gestión económica** del Centro no sólo se atiene a lo preceptuado, sino que optimiza, con criterio propio, los medios económicos y, sobre todo, los pone en función de conseguir los objetivos y metas educativas.

Igualmente, se trata de correlacionar cómo la **infraestructura** (instalaciones, equipamiento y dotaciones), y cómo el uso de las tecnologías, se asocian al trabajo productivo en el Centro, en la línea de que su desarrollo tiene coherencia con la política y estrategias del mismo, para el logro de los objetivos educativos.

Un concepto actualizado de los recursos debe incluir los de **información y comunicación** con soporte tecnológico, porque los reconocemos como recursos clave para el desarrollo de las organizaciones.

Mención especial tiene la **gestión administrativa**, en la que se valora cómo se articula la vida académica del centro, las relaciones institucionales con la administración educativa y las familias, así como la ordenación de los aspectos administrativos básicos para un adecuado funcionamiento del servicio público de la educación.

La interrelación entre los elementos administrativo-económicos y los planteamientos organizativos y docentes es directa. El éxito y los rendimientos de la organización docente se relacionan, significativamente, con los factores inherentes a la gestión. Esta concepción integradora es propia de un concepto moderno del servicio público de la educación, donde se vincula la disponibilidad y efectividad de los recursos con los resultados obtenidos y el logro de los objetivos previstos.

Por último, sin ser estrictamente un recurso, las relaciones externas del centro que ha de desarrollar el Equipo Directivo, entendidas como **alianzas** o vínculos de cooperación con las instituciones del entorno, son de tal importancia que deben ser gestionadas específicamente y enfocadas a la mejora de la infraestructura disponible y posibilidades educativas. Por ello, encuentran su acomodo en este criterio.

**Nota:** el desarrollo del criterio 4, a diferencia del resto, exige poner a disposición de los Equipo Directivo una guía lo más completa y pormenorizada posible de las pautas normativas a seguir y/o evitar, en su caso, en los ámbitos económico y administrativo. Por esta razón, tiene una estructura formal distinta e incorpora un **anexo complementario** al final del Documento de evaluación. En dicho anexo, se detallan las indicaciones (pautas, tareas y actividad administrativa) que explican el repertorio de descriptores.

En definitiva, la estructura formal sería como en los demás criterios (despliegue de subcriterios, indicadores de cada subcriterio, descriptores de cada indicador) y, además, al final, un anexo complementario para argumentar los descriptores.

**Subcriterios:****El Equipo Directivo...**

**C.4.1. Realiza una gestión económica de referente normativo y, además, como medio fundamental para la actividad docente y la mejora de los resultados escolares.**

**C.4.2. Se encarga del estado de las instalaciones y su servicio, junto con la gestión de equipamiento y dotación de recursos, como infraestructura básica para el proceso educativo.**

**C.4.3. Gestiona los recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), como herramientas que articulan la actividad económico-administrativa del Centro, y también tienen proyección en la acción educativa.**

**C.4.4. Efectúa una gestión administrativa que ordena y sistematiza el procedimiento administrativo, el ámbito académico, la vida laboral y las obligaciones institucionales del Centro como un servicio público eficaz.**

**C.4.5. Lleva a cabo una gestión de alianzas, o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno, que favorecen la infraestructura disponible en el centro y sus posibilidades educativas.**

CRITERIO 4. DIRECCIÓN Y GESTIÓN

Subcriterio C.4.1. El Equipo Directivo realiza una gestión económica de referente normativo y, además, como medio esencial para la actividad docente y la mejora de los resultados escolares.

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.4.1.1. El planteamiento de la gestión económica cumple las condiciones preceptivas y la articulación de los recursos como soporte docente.							
C.4.1.2. Elabora y ejecuta el Presupuesto económico con respeto del referente normativo y con la orientación de mejora de la organización y de los resultados.							
C.4.1.3. En la ejecución del Presupuesto la instrumentación contable y la tesorería se acomodan a la norma.							
C.4.1.4. La rendición de cuentas es transparente y se hace desde un marco evaluador del Presupuesto, para el reajuste y mejora, en sucesivos ejercicios.							
C.4.1.5.							
C.4.1. Valoración del subcriterio							



**CRITERIO 4. DIRECCIÓN Y GESTIÓN**

**Subcriterio C.4.2. El Equipo Directivo se encarga del estado de las instalaciones y su servicio, junto con la gestión de equipamiento y dotación de recursos, como infraestructura básica para el proceso educativo.**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.4.2.1. Guía la participación de los órganos colegiados de gobierno, de los órganos de coordinación docente, o de los representantes de sectores de la comunidad educativa, para que se impliquen en la mejora de la infraestructura del Centro.							
C.4.2.2. Informa periódicamente y de forma razonada a la Administración Educativa, o al Ayuntamiento, sobre los aspectos de infraestructura y sus necesidades.							
C.4.2.3. Tiene un plan, al menos a medio plazo, para que los diferentes Presupuestos económicos del Centro vayan articulando la mejora de las instalaciones, equipos y medios.							
C.4.2.4. Aborda los medios necesarios para la señalización adecuada de las instalaciones y dependencias del Centro.							
C.4.2.5. Mantiene un seguimiento del estado de las instalaciones y de los equipamientos y promueve los protocolos necesarios para su uso docente.							
C.4.2.6. Cumple las obligaciones legales en cuanto a las medidas de seguridad y prevención del riesgo en el uso de las instalaciones y equipos.							
C.4.2.7. Se preocupa de la ornamentación, de la limpieza, de la estética, de la buena presencia y del estado de las instalaciones, dependencias y recinto escolar.							
C.4.2.8. Fomenta en el Centro la no utilización del tabaco y bebidas alcohólicas.							
C.4.2.9.							
<b>C.4.2. Valoración del subcriterio</b>							

## CRITERIO 4. DIRECCIÓN Y GESTIÓN

**Subcriterio C.4.3. El Equipo Directivo gestiona los recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), como herramientas que articulan la actividad económico-administrativa del Centro, y también tienen proyección en la acción educativa.**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.4.3.1. Utiliza eficazmente las aplicaciones y herramientas informáticas oficiales como soporte para la gestión económico-administrativa del Centro.							
C.4.3.2. Se preocupa de que la actividad general (administrativa, económica y docente) se apoye en medios telemáticos e informáticos.							
C.4.3.3. Promueve que el Centro cuente con una página WEB oficial a los efectos de dar a conocer el proyecto educativo y la oferta de enseñanzas, servicios y la interacción docente, entre otros aspectos.							
C.4.3.4. Hace que el centro cuente con un Coordinador TIC y un plan de Trabajo específico, para la coordinación e integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.							
C.4.3.5. Acomete el estudio de necesidades y la dotación de medios tecnológicos, informáticos y multimedia para la acción educativa, al mejor coste posible.							
C.4.3.6. Se preocupa de introducir las tecnologías de la información y la comunicación en la programación y en la actividad docente.							
C.4.3.7. Tiene en cuenta las necesidades formativas que tiene el profesorado en este ámbito y promueve las oportunas actividades.							
C.4.3.8.							
<b>C.4.3. Valoración del subcriterio</b>							

CRITERIO 4. DIRECCIÓN Y GESTIÓN

**Subcriterio C.4.4. El Equipo Directivo efectúa una gestión administrativa que ordena y sistematiza el procedimiento administrativo en el ámbito académico, la vida laboral y las obligaciones institucionales del Centro como un servicio público eficaz:**

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.4.4.1. La Secretaría del centro se concibe como la principal dependencia administrativa y tiene una adecuada estructura y ordenación.							
C.4.4.2. Mantiene una adecuada administración y gestión de procedimientos generales y servicios.							
C.4.4.3. Realiza la administración y gestión de los elementos, documentos de evaluación y trámites académicos con las oportunas garantías jurídicas.							
C.4.4.4. El Equipo Directivo, desde el ámbito legal y para la eficacia de la organización, lleva a cabo una conveniente actividad relacionada con la gestión de los recursos humanos (personal).							
C.4.4.5. Hace una actividad administrativa respetuosa con la protección de datos de carácter personal y de la imagen, tanto del profesorado y demás personal como de los alumnos.							
C.4.4.6.							
C.4.4. Valoración del subcriterio							

CRITERIO 4. DIRECCIÓN Y GESTIÓN

Subcriterio C.4.5. El Equipo Directivo lleva a cabo una gestión de alianzas, o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno, que favorecen la infraestructura disponible y posibilidades educativas.

Indicadores del subcriterio El Equipo Directivo...	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.4.5.1. Tiene identificadas las instituciones, organi- zaciones, colectivos y personas con las que conviene mantener nexos de unión en beneficio del centro.							
C.4.5.2. Identifica y desarrolla las oportunidades de colaboración y cooperación que las relaciones con esas instituciones, organizaciones, colectivos y personas ofrecen en beneficio del centro.							
C.4.5.3. Gestiona, evalúa y mejora, con cierta periodi- cidad las alianzas del centro, en orden a conseguir sus objetivos.							
C.4.5.4.							
C.4.5. Valoración del subcriterio							
C.4. VALORACIÓN DEL CRITERIO							

Observaciones del Equipo Directivo/Puntos fuertes	Observaciones evaluación externa

---

**Descriptores del criterio 4:**

---

**Subcriterio C.4.1. El Equipo Directivo realiza una gestión económica de referente normativo y, además, como medio esencial para la actividad docente y la mejora de los resultados escolares.**

**C.4.1.1. El planteamiento de la gestión económica cumple las condiciones preceptivas y la articulación de los recursos como soporte docente:**

- El Equipo Directivo plantea la gestión económica desde el referente de los objetivos educativos prioritarios del centro, para aplicar la correlación entre la rentabilidad de los medios económicos y los logros institucionales.
- El Equipo Directivo realiza una gestión económica con criterios de austeridad y eficiencia.
- El Equipo Directivo efectúa una gestión económica sistemática, que es realista y participativa, planificada, con control y seguimiento y está evaluada.
- El Equipo Directivo tiene en cuenta el ámbito de competencias normativo y el reparto de funciones entre sus órganos unipersonales y los órganos colegiados de gobierno, en la gestión económica.
- El Equipo Directivo fomenta la posibilidad de ingresos propios, complementarios a los libramientos de fondos oficiales asignados por la Consejería de Educación, y obtenidos en virtud de la autonomía de gestión de que gozan los centros docentes públicos.

**C.4.1.2. Elabora y ejecuta el Presupuesto económico con respeto del referente normativo y con la orientación de mejora de la organización y de los resultados:**

- El Equipo Directivo establece los criterios para la elaboración del Presupuesto, una vez conocidas las directrices del Consejo Escolar y las propuestas de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa, para apoyar las estrategias y los objetivos educativos.
- El Equipo Directivo procura acomodar las fases del Presupuesto a los plazos normativos:
- El Equipo Directivo tiene en cuenta las características y condiciones del Presupuesto en su configuración y aprobación.
- El Presupuesto perfila una confección clara y detallada del Estado de Ingresos.
- El presupuesto recoge una estimación objetiva y razonada, según necesidades y objetivos del Centro, del Estado de Gastos.
- El Equipo Directivo en la realización del Presupuesto considera lo importante que es evitar los gastos impropios.
- En su caso, el Presupuesto disocia expresamente los gastos derivados de la gestión del Comedor Escolar y sus fondos benefician el funcionamiento global del Centro.

**C.4.1.3. En la ejecución del Presupuesto, la instrumentación contable y la tesorería se acomodan a la norma:**

- El Equipo Directivo respeta el criterio de contabilización y la disposición de fondos se ajusta a la normativa.

- El Equipo Directivo lleva los adecuados registros auxiliares para la gestión económica, tanto con la utilización de aplicación informática oficial (GECD), como mediante la edición anual de los mismos en soporte papel.
- El Equipo Directivo sigue un procedimiento metódico, de rigor, para la justificación de los pagos y para el registro y archivo de la documentación.
- El Equipo Directivo evita los llamados métodos domésticos o formas impropias en la instrumentación de la gestión económica.

**C.4.1.4. La rendición de cuentas es transparente y se hace desde un marco evaluador del Presupuesto, para el reajuste y mejora, en sucesivos ejercicios.**

- El Equipo Directivo presenta la Cuenta de Gestión con cierre a 31 de diciembre del año correspondiente y según los procesos normativos.
- El Equipo Directivo efectúa, en tiempo y forma, los Estados de Letras A, B y C, que configuran la Cuenta de Gestión como instrumentos de rendición de cuentas, de forma legal y ajustada a la realidad de la gestión económica.
- El Equipo Directivo fomenta la evaluación de los aspectos económicos y la articulación de propuestas de mejora, a través de los documentos institucionales del Centro.

**C.4.2. El Equipo Directivo se encarga del estado de las instalaciones y su servicio, junto con la gestión de equipamiento y dotación de recursos, como infraestructura básica para el proceso educativo.**

**C.4.2.1. El Equipo Directivo guía la participación de los órganos colegiados de gobierno, de los órganos de coordinación docente, o de los representantes de sectores de la comunidad educativa, para que se impliquen en la mejora de la infraestructura del Centro.**

- El Consejo Escolar promueve medidas para la renovación de las instalaciones y equipamiento del Centro y para la vigilancia de su conservación.
- El Claustro de Profesores analiza y valora trimestralmente la situación económica del Centro y propone medidas.
- Los equipos de ciclo o los departamentos didácticos promueven acciones para la valoración de las instalaciones y recursos del Centro y su mejora.
- El Equipo Directivo favorece que participen los distintos sectores de la comunidad educativa (padres, alumnos, empresarios, etc.) en los asuntos relativos a la infraestructura y equipamiento del Centro.
- El Equipo Directivo vela porque el Consejo Escolar del Centro establezca los términos y medidas para utilizar las instalaciones.

**C.4.2.2. El Equipo Directivo informa periódicamente y de forma razonada a la Administración Educativa, o al Ayuntamiento, sobre los aspectos de infraestructura y sus necesidades.**

- En la elaboración del Documento de Organización Pedagógica (DOC), el Equipo Directivo viene apuntando la valoración y propuesta de necesidades.

- El Equipo Directivo formula los oficios o informes específicos necesarios, ante la Administración educativa, para la vigilancia, mantenimiento, reforma, acondicionamiento y mejora de las instalaciones y recursos.
- En el caso de los Colegios, el Equipo Directivo mantiene con el Ayuntamiento un seguimiento pormenorizado de los aspectos de conservación, mantenimiento y mejora del Centro.

**C.4.2.3. El Equipo Directivo tiene un plan, al menos a medio plazo, para que los diferentes Presupuestos económicos del Centro vayan articulando la mejora de las instalaciones, equipos y medios.**

- El Equipo Directivo ha previsto un mapa de prioridades para la mejora de las dependencias y del equipamiento del Centro.
- En la mejora de los equipamientos, se considera la Biblioteca del Centro y las bibliotecas de aula, o el equipamiento bibliográfico especializado de los equipos docentes y departamentos didácticos, como objetivo fundamental.
- El Equipo Directivo tiene previsto plazos o distribución en el tiempo de las inversiones o compras prioritarias.
- Los Presupuestos económicos se plantean con objetivos distribuidos a medio plazo.
- En el marco de prioridades se considera preferente el equipamiento de recursos tecnológicos e informáticos y la modernización de los medios no fungibles, según las distintas especialidades (laboratorios, idiomas, educación física, etc.).
- En la organización del Centro, queda claro que es el Director el responsable de la contratación de obras, servicios y suministros, de acuerdo con la normativa.

**C.4.2.4. El Equipo Directivo aborda los medios necesarios para la señalización adecuada de las instalaciones y dependencias del Centro.**

- El Centro tiene rótulos, carteles o placas, en las fachadas o vallas, para la adecuada señalización e identificación externa.
- El Centro dispone de las banderas, emblemas y símbolos necesarios como servicio público.
- El Centro cuenta con un directorio para la señalización funcional del Centro: señales interiores de recorrido; Secretaría; Dirección; dependencias; accesos; distribución de aulas; etc.
- Se señalizan los horarios y la disponibilidad hacia el público.
- Se cuenta con un plan de señalización para la prohibición expresa o no utilización del tabaco, en todo el recinto escolar y proximidad.
- Se señalizan las rutas de evacuación y los sistemas de previsión de riesgos y de autoprotección.
- Se identifican las dependencias.

#### **C.4.2.5. El Equipo Directivo mantiene un seguimiento del estado de las instalaciones y de los equipamientos y promueve los protocolos necesarios para su uso docente.**

- En el caso de que el Centro se ceda para cualquier uso, se dispone de los documentos sobre cesión y autorización del uso de los locales.
- En la programación de actividades por las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, o por empresas de prestación de servicios, o por entidades deportivas o de cualquier otro tipo, se habilita la oportuna relación contractual, mediante documento escrito, que garantice las condiciones de explotación o uso de los locales públicos.
- En la programación de actividades por la AMPA, se garantiza que esta las realiza como empresario único y obra la oportuna documentación en el Centro.
- En el caso de los centros con Comedor Escolar, el Equipo Directivo se preocupa de la existencia de un plan de control de puntos críticos, desarrollado por la empresa de hostelería, para la gestión y desarrollo de sistemas de análisis de riesgos y control de puntos críticos (ARCPC).
- Igualmente en los centros con Comedor Escolar, el Equipo Directivo controla que la empresa de hostelería cuente con el oportuno seguro de responsabilidad civil; y sigue las obligaciones legales de la correspondiente empresa: manipulación de alimentos; eliminación de basuras; almacén de alimentos; etc.
- En el caso de los centros con cafetería o cantina, el Equipo Directivo sigue las obligaciones de la empresa sobre la explotación de ese servicio y la prevención del riesgo.
- El profesorado especialista, relacionado con áreas o materias que precisan prevención del riesgo en la impartición de las enseñanzas, dispone de protocolo de normas para el acceso a las instalaciones y dependencias y el uso de equipamiento por parte del alumnado: pistas deportivas; gimnasio; laboratorios; aula de Música; aula de Informática; talleres; aula de Psicomotricidad; etc.
- Los protocolos para prevenir el riesgo son públicos y están suficientemente divulgados.
- El Equipo Directivo tiene adoptadas medidas de vigilancia y seguimiento en el uso de las instalaciones: mantenimiento de extintores, cierre de puertas; acceso a zonas peligrosas (calderas, sótanos, cocina, etc.), reparto de llaves del Centro a personal no autorizado; cobertura de seguros; etc.
- La Jefatura de Estudios tiene articulada la organización de los espacios y los horarios de las dependencias, para favorecer la participación y explotación necesaria.
- El Secretario del Centro custodia y coordina la utilización de los medios materiales.
- Los coordinadores de ciclo, los jefes de los departamentos didácticos, colaboran en la coordinación de espacios e instalaciones, y participan en la adquisición del material y equipamiento y velan por su mantenimiento y control de inventario.
- En el caso de que el Centro participe en el Plan de Actividades Extraescolares (Orden 1688/2011, de 29 de abril), u otros programas (Plan Refuerza, plan PROA, deportes, tecnologías, biblioteca, actividades de compensación educativa externa, etc.), el Equipo Directivo garantiza que el uso de los locales y medios están convenientemente vigilados y cuentan con un responsable designado.



#### **C.4.2.6. El Equipo Directivo cumple las obligaciones legales en cuanto a las medidas de seguridad y prevención del riesgo en el uso de las instalaciones y equipos.**

- El Centro cuenta con un plan de autoprotección y dispone de un Manual interno de actuación para la planificación de las actividades preventivas ante las posibles situaciones de emergencia (incendios, explosiones, inundaciones, actos terroristas, etc.).
- El Equipo Directivo, dentro del marco de la planificación de la actividad preventiva ante los riesgos, organiza un simulacro de evacuación cada curso y elabora un informe sobre ello, para prevenir incendios, explosiones, inundaciones, actos terroristas, etc.
- El simulacro de evacuación se articula, al menos, con: señal de alarma; orden de evacuación; obligaciones del personal; instrucciones para el alumnado; salidas de evacuación o planificación de los flujos de salida; puntos de encuentro; ayudas exteriores; y tiempos máximos.
- El Equipo Directivo controla los aspectos físicos o del ambiente escolar para prevenir el riesgo: exposición a niveles de ruido; ventilación y condiciones térmicas; iluminación; mobiliario que favorezca las medidas ergonómicas; etc.
- En el acceso al Centro, en las entradas y salidas, en los recreos, en los desplazamientos internos del alumnado, se controla el horario y la apertura de puertas, se mantiene la suficiente vigilancia y hay una programación de condiciones o normas.
- El Centro mantiene turnos de recreo y cuadros de guardia para la cobertura específica de estas situaciones, según norma.
- Desde este referente de la prevención del riesgo, hay una organización específica de las funciones y competencias del personal docente y no docente que está afectado.
- Se tienen en cuenta medidas relacionadas con la prevención de las enfermedades profesionales y la vigilancia de la salud del profesorado.
- En el caso de los Colegios, existe un régimen programado para la entrega de los alumnos en las salidas, con vigilancia extraordinaria y cobertura por parte del profesorado, en su caso.

#### **C.4.2.7. El Equipo Directivo se preocupa de la ornamentación, de la limpieza, de la estética, de la buena presencia y del estado de las instalaciones, dependencias y recinto escolar.**

- Los documentos institucionales del Centro (Proyecto Educativo, PGA, etc.) presentan acuerdos relacionados con objetivos educativos enfocados hacia el concepto estético de las instalaciones y su mantenimiento.
- Se adoptan medidas claras para favorecer la limpieza del Centro y evitar la suciedad o elementos antiestéticos (grafitis, pintadas, abandono de muebles, etc.), con los medios adecuados (papeleras, cajones de reciclaje, contenedores, etc.).
- Los carteles, la información permanente, los anuncios del Centros, potencian el respeto a las dependencias, instalaciones y equipos.
- Los trabajos de los alumnos se conciben con proyección pedagógica para la ornamentación y cuidado de las instalaciones y del Centro en general.
- Se favorece el reciclaje como objetivo educativo.
- El Equipo Directivo tiene el seguimiento y vigilancia de la calidad de la limpieza como estrategia básica.

- El Equipo Directivo se ocupa y controla, especialmente, la limpieza e higiene de los aseos y servicios, para un buen estado y mantenimiento.

#### **C.4.2.8. El Equipo Directivo fomenta en el Centro la no utilización del tabaco y bebidas alcohólicas.**

- Se señala la prohibición expresa de fumar, con carteles o señales en las zonas principales del edificio escolar y en sus instalaciones.
- Se da publicidad de las medidas para evitar el uso del tabaco en todo el recinto escolar y sus alrededores.
- En la señalización se utilizan los logotipos y señales aprobados por la Administración sanitaria.
- Se señala y da publicidad a la prohibición de consumo de bebidas alcohólicas de toda la comunidad educativa en el Centro y proximidad, con enfoque educativo.

#### **C.4.3. El Equipo Directivo gestiona los recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), como herramientas que articulan la actividad económico-administrativa del Centro, y también tienen proyección en la acción educativa.**

##### **C.4.3.1. El Equipo Directivo utiliza eficazmente las aplicaciones y herramientas informáticas oficiales como soporte para la gestión económico-administrativa del Centro.**

- Se hace uso del SICE como herramienta básica para la gestión académico-administrativa: admisión y matrícula de alumnos; documentos de evaluación de los alumnos; gestión del personal; gestión administrativa; etc.
- Se maneja el GECD (Gestión Económica de Centros Docentes Públicos) como herramienta única para la gestión económica del Centro.
- Se utilizan otras herramientas informáticas relativas a la gestión de títulos (GITU), escolarización y plantillas orgánicas en el caso de los Centros de Educación Secundaria (PSEC), formación en centros de trabajo (FCT), etc.
- Las tareas administrativas se soportan fundamentalmente en medios mecanizados o informatizados: comunicaciones, formularios, actas, datos, estudios, gráficos, ficheros, banco legislativo, intercambio de información institucional, etc.
- En el caso de los centros de educación secundaria, el uso del Sistema de Ayuda a la Función Docente en Internet (AFDI); y el uso del AFD en su vertiente de microdispositivo PDA (Asistente Personal Digital).
- La activación de los sistemas para informar a los padres de alumnos, sobre el seguimiento académico de sus hijos, o sobre las faltas-ausencias mediante mensajes electrónicos (SMS).
- Se utiliza el recurso del Generador de Horarios.
- La aplicación on-line EECM, para la cumplimentación de la estadística de la enseñanza en el Comunidad de Madrid.

**C.4.3.2. El Equipo Directivo se preocupa de que la actividad general (administrativa, económica y docente) se apoye en medios telemáticos e informáticos.**

- Uso del correo institucional para la comunicación telemática con la Administración. Es decir, en la tramitación de los procedimientos, las comunicaciones se realizan preferentemente a través del sistema de correo electrónico.
- Elaboración y ordenación de ficheros oficiales para el almacenamiento, búsqueda de la información y explotación de datos (legislación, materiales curriculares, bibliografía, etc.).
- Generación y emisión de informes y trabajos.
- Actividades múltiples: intercambios de datos, debates, conexión de redes sociales, blogs o bitácoras docentes, página WEB, etc.
- Se favorece el uso de la firma electrónica.
- El Centro se ha adaptado al nuevo contrato, abonado por la Consejería de Educación, de Telefónica España, para la telefonía fija y acceso a Internet.

**C.4.3.3. El Equipo Directivo promueve que el Centro cuente con una página WEB oficial a los efectos de dar a conocer el proyecto educativo y la oferta de enseñanzas, servicios y la interacción docente, entre otros aspectos.**

- El Centro cuenta con una página WEB operativa y suficientemente efectiva.
- En su caso, la página WEB está integrada dentro de la red institucional de los centros públicos y servicios de la Comunidad de Madrid.
- La página WEB presenta información estructurada y actualizada sobre la configuración del Centro, su proyecto educativo, las enseñanzas, los servicios y otras informaciones.
- La WEB posibilita la interacción del ciudadano con la Secretaría del Centro y sus trámites.
- Principalmente, la página WEB favorece la conexión e intercambio de los alumnos con el profesorado: aulas virtuales, biblioteca virtual, blogs, trabajos de campo, etc.

**C.4.3.4. El Centro cuenta con un Coordinador TIC y un plan de Trabajo específico, para la coordinación e integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.**

- El Coordinador TIC es un profesor definitivo del Centro y ha presentado un plan de trabajo bianual.
- El Coordinador TIC dispone de la conveniente reducción horaria, o percibe complemento económico de productividad, para poder desempeñar su labor y tiene nombramiento como tal, según la normativa.
- El Coordinador TIC también realiza funciones de coordinación con los medios audiovisuales del Centro.
- El Coordinador TIC participa de la Comisión de Coordinación Pedagógica del Centro.

- El Plan de Trabajo del Coordinador TIC, ha sido aprobado por la Comisión de Coordinación Pedagógica, es conocido por el Claustro, forma parte de la PGA del Centro y contiene los objetivos que se pretenden, la actividad que se desarrolla y los proyectos e implicación del Centro.
- El Plan de Trabajo del TIC es soporte docente.

**C.4.3.5. El Equipo Directivo acomete el estudio de necesidades y la dotación de medios tecnológicos, informáticos y multimedia para la acción educativa, al mejor coste posible.**

- El Equipo Directivo gestiona el equipamiento y dotación al Centro de punto de acceso WiFi, o el despliegue de redes locales Ethernet dentro de las dependencias mediante la adecuada red electrónica, facilitando la introducción de nuevos servicios de banda ancha.
- El Equipo Directivo favorece la existencia de un nodo de comunicaciones que agrupe el equipamiento de la Red Educativa y la Red de Administración.
- El Equipo Directivo favorece y tiene la adecuada organización para que los equipos docentes y departamentos didácticos formulen el oportuno análisis de necesidades y las propuestas específicas de equipamiento.
- El Centro cuenta con aulas informatizadas/aulas informáticas dotadas con equipamiento actualizado y adecuado.
- El Centro dispone de material moderno para el equipamiento docente: materiales curriculares en soporte multimedia; software de finalidad curricular; cañón o cañones de proyección; pizarras informáticas; programas y aplicaciones para la mejora de alumnos con discapacidad, etc.
- El Centro participa en el Proyecto de Modernización de las Infraestructuras de Redes de Comunicaciones de los Centros de Enseñanza Secundaria (MIES).
- El Equipo Directivo procura reducir costes de operación y mantenimiento.
- El Equipo Directivo, con la ayuda del TIC, controla el inventario del material.

**C.4.3.6. El Equipo Directivo se preocupa de introducir las tecnologías de la información y la comunicación en la programación y en la actividad docente.**

- El TIC y su plan de trabajo se orienta para ayudar y favorecer la actividad docente.
- Hay previsión de equipamiento especializado para la infraestructura de las aulas y dependencias.
- Se valora el planteamiento organizativo en la línea de considerar mejor que un centro tenga más aulas informatizadas, como superación del concepto de dotación de “aulas informáticas”.
- La Jefatura de Estudios vela y promueve que el profesorado acepte, e incorpore, estas tecnologías en la programación de su trabajo y en la actividad cotidiana.
- El Equipo Directivo abre expectativas para el uso de las TICs y favorece el replanteamiento de la forma de trabajar del profesorado.

- Se realizan actividades para fomentar el uso ético de estas tecnologías y para combatir el llamado acoso cibernético (Ciberbullying), entre el alumnado.
- Conoce el Equipo Directivo la guía sobre el acoso cibernético publicada por la Oficina del Defensor del Menor de la Comunidad de Madrid; en su caso, se ha divulgado la citada guía.
- El Centro lleva a cabo alguna actividad o programa en red.
- El Centro desarrolla algún o algunos programas de incorporación de medios telemáticos (en línea), informáticos o audiovisuales a la actividad docente.
- En todo caso, se fomenta la enseñanza digital.
- Se conoce y valora el programa de los Institutos de Innovación Tecnológica.

**C.4.3.7. El Equipo Directivo tiene en cuenta las necesidades formativas que tiene el profesorado en este ámbito y promueve las oportunas actividades.**

- El Equipo Directivo fomenta que en el Centro se puedan incorporar y difundir iniciativas relacionadas con la utilización didáctica de las TIC.
- El Equipo Directivo favorece que el profesorado, a través de las estructuras organizativas, formule propuestas, sugerencias y necesidades de formación.
- El Equipo Directivo, junto con el Coordinador TIC, colaboran con el Centro Territorial de Innovación y Formación para la elaboración de un itinerario formativo y la ejecución de actividades formativas en el Centro que den respuesta a las necesidades del profesorado.
- Se han programado, organizado y/o realizado actividades formativas concretas en este ámbito.
- El Equipo Directivo promueve iniciativas de cambio hacia el uso de estas tecnologías.

**C.4.4. El Equipo Directivo efectúa una gestión que ordena y sistematiza la actividad administrativa en el ámbito académico, la vida laboral y las obligaciones institucionales del Centro como un servicio público eficaz:**

**C.4.4.1. La Secretaría del Centro se concibe como la principal dependencia administrativa y tiene una adecuada estructura y ordenación.**

- El Equipo Directivo tiene en cuenta que la Secretaría del Centro es el área principal en la atención al ciudadano, de consideración al público, por lo que debe adaptarse a los criterios de calidad oficiales.
- El Equipo Directivo, con respecto al funcionamiento de la Secretaría del Centro, tiene definida una estructuración del sistema de documentación, y del control de la normativa, para la gestión.
- El personal que trabaja en la Secretaría del Centro tiene delimitadas sus funciones, acorde con sus perfiles de competencia.
- El Equipo Directivo se preocupa de que la Secretaría del Centro tenga una organización que responda a la atención del ciudadano y del propio personal, y se entienda como un verdadero punto de información y acreditación administrativa.

- El Equipo Directivo favorece el conocimiento necesario y la difusión de la documentación técnica y legislativa.
- El Equipo Directivo procura que la secretaría garantice los plazos y trámites básicos en la actividad administrativa.

#### **C.4.4.2. El Equipo Directivo mantiene una adecuada administración y gestión de procedimientos generales y servicios.**

- El Equipo Directivo plantea un modelo de gestión correlacionado con la optimización de la actividad organizativa y docente.
- El Equipo Directivo formaliza y estipula la administración y gestión general del centro a través de documentos administrativos.
- En el caso de que el Centro tenga Servicio de Comedor, la gestión se fundamenta en un Plan Anual y en los medios y procesos normativos.
- En el caso de que el Centro tenga cobertura de Transporte Escolar, el Equipo Directivo mantiene la actividad básica para su funcionamiento y seguimiento.
- La gestión de las actividades complementarias y extraescolares se ordena con un plan y se plantean según la normativa.
- El Equipo Directivo tiene un control administrativo actualizado y metódico del material inventariable del Centro.
- Las convocatorias, los acuerdos y la configuración-renovación de los órganos colegiados de gobierno (Claustro y Consejo Escolar) se formalizan según el procedimiento administrativo.
- Las convocatorias y los acuerdos de los órganos de coordinación docente se formalizan según el procedimiento administrativo.
- El Equipo Directivo vela porque cualquier procedimiento de naturaleza administrativa, o relacionado con la responsabilidad patrimonial de los centros docentes, se canalice a través de la Secretaría.

#### **C.4.4.3. El Equipo Directivo realiza la administración y gestión de los elementos, documentos de evaluación y trámites académicos con las oportunas garantías jurídicas.**

- Se plantea, de forma clara, que la actividad académica y administrativa debe garantizar la seguridad jurídica de los alumnos, es decir sus derechos básicos y deberes.
- La actividad académica refrenda y asegura el derecho de las familias y de los alumnos a la información constante, actualizada e institucional.
- La Secretaría del centro tiene una adecuada organización para la disposición, cumplimentación, custodia y archivo de los documentos de evaluación.
- En la movilidad de los alumnos y al terminar los estudios, se formalizan los documentos y trámites con la celeridad necesaria y en plazo.
- La organización de los procesos de evaluación de los alumnos se ajusta a las condiciones administrativas del régimen académico (sesiones, actas, calificaciones, elaboración de documentos, propuesta de títulos, reclamaciones,...).

- Se controla de forma actualizada y precisa el fichero autorizado de los alumnos y el censo.
- Hay un seguimiento metódico y archivo de los resultados escolares internos y de las evaluaciones externas.
- En su caso, la gestión de las tasas y trámites económicos aparecen claramente asociados a las obligaciones académicas.
- Se dispone de un archivo histórico (inactivo o muerto) para la documentación administrativo-académica, que debe permanecer obligatoriamente en el centro.

**C.4.4.4. El Equipo Directivo, desde el ámbito legal y para la eficacia de la organización, lleva a cabo una conveniente actividad relacionada con la gestión de los recursos humanos (personal).**

- El Equipo Directivo conoce y controla la información necesaria con respecto a las circunstancias del personal (funcionario y laboral) asociadas al destino: situaciones administrativas; posibles incompatibilidades; concursos de traslados y provisión del destino; cargos designados; y, en su caso, permiso de residencia.
- Aunque no es obligado, el Equipo Directivo facilita información institucional sobre derechos y deberes de los funcionarios y laborales en la función pública.
- El Equipo Directivo informa y gestiona, en su caso, los trámites propios del régimen disciplinario del personal del centro.
- El Equipo Directivo lleva un procedimiento sistemático y de seguridad jurídica en la gestión del régimen de permisos y licencias del personal, según la normativa.
- El Equipo Directivo informa y gestiona, en su caso, la actividad administrativa relativa a la responsabilidad patrimonial que se asume en el ejercicio de la función pública y sobre la asistencia jurídica que pudiera ser necesaria.
- El Equipo Directivo promueve la oportuna información y gestiona la actividad necesaria sobre la acción social y formativa en materia de personal de que disponen los empleados públicos.

**C.4.4.5. El Equipo Directivo hace una actividad administrativa respetuosa con la protección de datos de carácter personal y de la imagen, tanto del profesorado y demás personal como de los alumnos.**

- El Equipo Directivo vela porque en el tratamiento de los datos de carácter personal se tengan en cuenta los principios y los derechos de los ciudadanos.
- El Equipo Directivo, en el marco de la actividad docente, se preocupa de que toda información que se recabe a las familias, y que tenga relación con datos de carácter personal de los alumnos, se ciña al contenido de los ficheros autorizados, o que sea claramente necesaria para el ejercicio de la función educativa u orientadora.
- El Equipo Directivo en la ordenación de la Secretaría del Centro considera las condiciones legales y de protección para el tratamiento de los datos de carácter personal.
- El Equipo Directivo tiene previstas medidas y un sistema de alertas de información al profesorado, y al resto del personal, para la cautela ante el uso de datos de carácter personal o la utilización de la imagen de los alumnos.

**Subcriterio C.4.5. El Equipo Directivo lleva a cabo una gestión de alianzas, o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno, que favorecen la infraestructura disponible y posibilidades educativas.**

**C.4.5.1. El Equipo Directivo tiene identificadas las instituciones, organizaciones, colectivos y personas con las que conviene mantener nexos de unión en beneficio del centro. Entre ellas podemos citar:**

- Las unidades administrativas de la DAT con las que las relaciones de colaboración/dependencia mutua son más acusadas.
- Principal interés tienen los centros que mantienen una relación de adscripción a efectos de escolarización.
- Las Concejalías, Secciones de Educación y Mantenimiento u otras unidades del Ayuntamiento con las que también el centro debe mantener relaciones de colaboración y dependencia mutua.
- Los organismos clave de otras administraciones con los que el centro, dependiendo de sus circunstancias, conviene que se relacione.
- Los distintos proveedores de bienes o servicios.
- Otros centros de la zona, bien sean del mismo o diferente nivel educativo, con objeto de establecer las relaciones institucionales que aportan valor para la consecución de los objetivos del centro.
- Otros centros con los que mantener un intercambio de información, conocimientos y experiencias que puedan resultar beneficiosos.
- Organizaciones, asociaciones de carácter cultural, deportivo o de otro signo que puedan ayudar al centro a conseguir sus objetivos educativos.
- AMPA/s.

**C.4.5.2. El Equipo Directivo identifica y desarrolla las oportunidades de colaboración y cooperación que las relaciones con esas instituciones, organizaciones, colectivos y personas ofrecen en beneficio del centro.**

- Concibe la relación con la Administración educativa como un continuo de actuaciones o proceso en beneficio de los administrados del que ambos (Administración y centro) forman parte.
- En consecuencia, atiende los requerimientos que hace al centro la Administración, educativa o local, de tal forma que ella pueda desarrollar adecuadamente sus procesos de gestión o control.
- A su vez, en sus requerimientos a las administraciones los plantea en esa misma dimensión.
- Utiliza el conocimiento y relación que mantiene con los proveedores para obtener la mejor relación calidad-precio.
- Identifica y establece relaciones de cooperación mutua con las instituciones culturales y deportivas del entorno.



- Aprovecha en beneficio del centro las posibles ayudas que se pueden obtener de ayuntamientos u otros organismos para desarrollar proyectos diversos por parte del centro.
- Dentro de los objetivos del centro, y para conseguirlos, participa en los Planes de extensión y mejora de los servicios educativos y en los proyectos o planes institucionales de la Consejería de educación.
- Analiza las oportunidades que puede presentar para el centro la relación con organismos de administraciones no educativas.
- Tiene claras las oportunidades que, para el centro, representa la colaboración con la/s AMPAs.

**C.4.5.3. Gestiona, evalúa y mejora con cierta periodicidad las alianzas del centro, en orden a conseguir los objetivos de este.**

- Ha priorizado, en función de su incidencia en el centro, sus relaciones externas y alianzas.
- El desarrollo de las alianzas obedece a un planteamiento estratégico o la mera intuición.
- Las relaciones más importantes del centro, por ejemplo, las relaciones colegio-instituto (para estos últimos) están sujetas a un protocolo.
- Valora los resultados que se deducen de su política de alianzas y le lleva a mejorarla.

---

## CRITERIO 5. PLANIFICACIÓN, MEJORA Y GESTIÓN DE PROCESOS

---

### Algunos conceptos previos

**Proceso.-** Un proceso es una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman unas entradas (inputs) en unos resultados (outputs), para prestar el servicio de la educación al ciudadano como usuario del mismo, creando valor intrínseco para él.

**Ciclo PDCA (“de Deming” o de la mejora continua).** Planteamiento técnico de la mejora organizacional, consistente en desarrollarla en cuatro fases: planificar (“Plan” en sus siglas en inglés) una nueva forma de hacer las cosas, por ejemplo desarrollar un proceso; realizar lo planificado (“Do”); verificar si la realización se corresponde con lo previsto en la planificación y comprobar si los resultados se corresponden con los esperados (“Check”) e implantación de la nueva forma de trabajar (Act) caso de ser positivos los resultados o comenzar el ciclo de nuevo, caso de ser negativos.

**“Gestión por procesos”.** La “Gestión por procesos” se basa en considerar todo lo que hace el centro como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Su propósito final es asegurar que todos los procesos del centro se desarrollen de forma coordinada, mejorando su efectividad y dando satisfacción a todos los interesados (alumnado, familias, personal, proveedores, sociedad en general). Su metodología consiste en definir los procesos de la organización con objeto de seleccionar, implantar, analizar y mejorar aquellos que son claves o críticos”.

**Procesos clave** son aquellos que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos, especialmente aquellos que mayor repercusión tienen en los usuarios. Aunque los procesos de enseñanza-aprendizaje son, por definición, los procesos clave en un centro escolar, pueden diferir de unos centros a otros en función de su visión y la estrategia para alcanzarla.

**Procesos críticos** son aquellos que necesitan una especial atención bien porque representan un elevado riesgo técnico, bien porque sus resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los destinatarios o bien, también, porque dan lugar de forma reiterada a incidencias conocidas y resultados no satisfactorios.

**Mapa de procesos:** es un esquema básico de los procesos que se desarrollan en el centro, organizados, jerarquizados e interrelacionados.

### Definición del criterio 5:

Mediante este criterio el Equipo Directivo y la evaluación externa tratan de valorar cómo el liderazgo del Equipo Directivo promueve y consigue una adecuada planificación, organizacional y de la acción docente, si implanta mejoras de forma consciente y planificada y si promueve la implantación de una “gestión por procesos”.

Evaluamos en primer lugar cómo el Equipo Directivo se preocupa por y consigue de hecho una adecuada planificación de las actividades que desarrolla el centro, tanto docentes como no docentes; planificación que no es otra cosa que la continuación de la política y estrategia del centro, adaptándolas al corto plazo. En las actuaciones de carácter organizativo la valoración se centra en la utilización, o no, y en qué grado, de la herramienta “plan de trabajo”; en las actividades docentes, se propone valorar la incidencia en la práctica docente de la planificación didáctica, sea la general del centro (aspecto al que se presta especial atención) o la más particular de las programaciones didácticas de los ciclos o departamentos; se insiste, por su especial importancia y oportunidad, en examinar el trabajo realizado en el centro con las Competencias básicas (en adelante CB).

*La evaluación se fija también en la planificación consciente y racional de la mejora, por lo que se dedica un subcriterio a la existencia, o no, en el centro de planes de mejora y a las características que han de revestir para que resulten eficaces.*

*En la medida en que la planificación alcanza su mejor expresión cuando se tecnifica adecuadamente y que una forma comúnmente aceptada en el mundo de las organizaciones de esa tecnificación es la “gestión por procesos”, se trata de valorar hasta qué punto se acerca el centro a esta nueva forma de concebir la gestión. Esta valoración no exige el conocimiento explícito de la “Gestión por procesos” ya que la descripción de los indicadores hace referencia a formas de trabajo cercanas a la práctica habitual de los equipos directivos, por más que estén describiendo altos niveles de excelencia.*

**Subcriterios:**

**El Equipo Directivo...**

**C.5.1. Promueve y consigue que el centro trabaje planificadamente.**

**C.5.2. Promueve y consigue que el centro disponga de una adecuada programación de la enseñanza.**

**C.5.3. Promueve y consigue que el centro planifique la mejora.**

**C.5.4. Promueve y consigue la implantación de la gestión por procesos en el centro.**

## CRITERIO 5. PLANIFICACIÓN, MEJORA E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

### Subcriterio C.5.1. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro trabaje planificadamente

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.5.1.1. El Equipo Directivo promueve y consigue que los documentos de planificación, propios y del centro, sean técnicamente correctos.							
C.5.1.2. El Equipo Directivo elabora la PGA como un plan de trabajo.							
C.5.1.3. El Equipo Directivo promueve que los distintos órganos o equipos del centro elaboren un plan de trabajo o, al menos, una previsión de sus actuaciones.							
C.5.1.4. El Equipo Directivo promueve que las actividades más importantes del centro se planifiquen mediante un plan de trabajo.							
C.5.1.5. El Equipo Directivo se asegura de que la planificación del centro sea coherente con su proyecto educativo.							
C.5.1.6.							
<b>C.5.1.-Valoración del subcriterio</b>							

## CRITERIO 5. PLANIFICACIÓN, MEJORA E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS

### Subcriterio C.5.2. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro disponga de una adecuada programación de la enseñanza

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.5.2.1. El Equipo Directivo promueve y consigue que la planificación didáctica del centro sea un referente vivo y real de la acción docente.							
C.5.2.2. El Equipo Directivo promueve y consigue que el Documento de concreción del currículo del centro contenga -de forma más o menos expresa- un conjunto de decisiones comunes para el centro o, al menos, para las distintas etapas.							
C.5.2.3. El Equipo Directivo promueve y consigue que el trabajo sobre las competencias básicas sea programado de forma eficaz para su consecución por parte de los alumnos.							
C.5.2.4. El Equipo Directivo promueve y consigue que la planificación docente general y las programaciones didácticas de los departamentos o ciclos sean evaluadas a partir de los resultados obtenidos.							
C.5.2.5.							
<b>C.5.2. Valoración del subcriterio</b>							

**CRITERIO 5. PLANIFICACIÓN, MEJORA E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS.**

**Subcriterio C.5.3. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro planifique la mejora.**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.5.3.1. La selección de las áreas a mejorar, cuando el centro decide afrontar su mejora, viene precedida por un diagnóstico de su situación.							
C.5.3.2. El centro realiza la planificación de la mejora de forma técnicamente correcta.							
C.5.3.3. El centro implementa el proceso de forma adecuada.							
C.5.3.4. El centro evalúa el proceso seguido y los resultados obtenidos.							
C.5.3.5. El centro, una vez contrastada la validez de la experiencia, la implanta.							
C.5.3.6.							
<b>C.5.3. Valoración del subcriterio</b>							

**CRITERIO 5. PLANIFICACIÓN, MEJORA E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS.**

**Subcriterio C.5.4. El Equipo Directivo promueve y consigue la implantación de la gestión por procesos en el centro.**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.5.4.1. El Equipo Directivo dispone de un “mapa general” de las áreas de actividad (o de procesos) del centro y de sus interrelaciones más importantes.							
C.5.4.2. El Equipo Directivo conoce las áreas de actividad (o procesos) claves y críticas del centro.							
C.5.4.3. El Equipo Directivo promueve y consigue que en el RRI o en sus anexos consten protocolos para la realización de los procesos más importantes del centro.							
C.5.4.4. El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar el centro, especialmente sus resultados, se centra en la mejora de los procesos claves o críticos.							
C.5.4.5. El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar un proceso, tiene en cuenta el protocolo de la mejora.							
C.5.4.6.							
<b>C.5.4. Valoración del subcriterio</b>							
<b>C.5. VALORACIÓN GLOBAL DEL CRITERIO</b>							

Observaciones del Equipo Directivo/Puntos fuertes	Observaciones evaluación externa

---

**Descriptores del criterio C.5**

---

**C.5.1. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro trabaje planificadamente.**

**C.5.1.1. El Equipo Directivo promueve y consigue que los documentos de planificación, propios y del centro, sean técnicamente correctos. Esto implica:**

- Plantear unos objetivos realistas, concretos y evaluables.
- Definir su consecución mediante unos indicadores de logro.
- Establecer las actuaciones fundamentales a llevar a cabo.
- Designar responsables de esas actuaciones preferiblemente a personas concretas.
- Determinar los sistemas de trabajo.
- Dotar de los recursos y apoyos necesarios.
- Establecer un calendario de actuación.
- Establecer un plan para su seguimiento y evaluación.

**C.5.1.2. El Equipo Directivo elabora la PGA como un plan de trabajo. Según esto la PGA:**

- Refleja el trabajo del centro para un curso escolar, no es un documento burocrático.
- En su conjunto se concibe como un plan de trabajo que reúne las características mencionadas anteriormente.
- Plantea los objetivos para ese curso, tanto generales del centro como específicos de los distintos órganos o equipos.
- Recoge planes de trabajo de los distintos órganos o equipos.
- Recoge, al menos, los elementos normativos (criterios para elaboración de horarios, actividades complementarias...).

**C.5.1.3. El Equipo Directivo promueve que los distintos órganos o equipos del centro elaboren un plan de trabajo o, al menos, una previsión de sus actuaciones.**

- El Equipo Directivo, el Consejo escolar, el Claustro de profesores, la CCP elaboran a comienzo de curso su plan de trabajo o previsión de sus actuaciones.
- Lo hacen también los Departamentos, sean o no didácticos, o los ciclos.
- Ocurre lo mismo con otros equipos del centro sean de carácter orgánico o creados por el propio centro para desarrollar alguna actividad o realizar alguna mejora.

**C.5.1.4. El Equipo Directivo promueve que las actividades más importantes del centro se planifiquen mediante un plan de trabajo.**

*Plantea la misma cuestión que el indicador anterior, pero en la perspectiva de cualquier actuación a realizar. Así:*

- La consecución de un objetivo concreto se despliega en un plan de trabajo.
- Lo mismo ocurre con la realización de cualquier actividad; v.g. el Plan de Lectura, una actividad extraescolar...

**C.5.1.5. El Equipo Directivo se asegura de que la planificación del centro sea coherente con su proyecto educativo.**

*Se trata de valorar hasta qué punto la planificación es coherente con la política y estrategia del centro. Así:*

- El Planteamiento de la mejora tiende a profundizar en la Misión del centro.
- Los objetivos escogidos se dirigen a conseguir la visión de futuro.
- Las estrategias que se utilizan cada año en la planificación están en consonancia con las estrategias fundamentales del centro.

**C.5.2. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro disponga de una adecuada programación de la enseñanza.**

**C.5.2.1. El Equipo Directivo promueve y consigue que la planificación didáctica del centro sea un referente vivo y real de su acción docente.**

*Este indicador trata de valorar si la planificación de la enseñanza que realiza el centro es un conjunto de documentos burocráticos, sin repercusión en el trabajo en el aula o si, por el contrario, es un eje vertebrador de la acción docente y de su coordinación. Para su valoración podemos tener en cuenta estos descriptores:*

- Las programaciones didácticas se elaboran por los miembros de los ciclos o departamentos como medio de implicación de todos ellos.
- La programación didáctica se da a conocer con efectividad a los nuevos profesores.
- Las programaciones didácticas sistematizan realmente el trabajo de los profesores.
- Las programaciones didácticas son la guía efectiva de la acción docente en la que el libro de texto es solo un apoyo del profesor.
- La planificación didáctica es un instrumento de coordinación real del profesorado en los ciclos o departamentos.
- Las programaciones didácticas se adaptan cada curso a sus condiciones específicas.

**C.5.2.2. El Equipo Directivo promueve y consigue que el Documento de concreción del currículo del centro contenga -de forma más o menos expresa- un conjunto de decisiones comunes para el centro o, al menos, para las distintas etapas.**

*La LOE y los reales decretos o decretos de currículo que la desarrollan establecen que el “centro deberá desarrollar, completar y adaptar a sus peculiares circunstancias el currículo de las diferentes etapas y ciclos en el uso de su autonomía”. En ese contexto parece necesario que la planificación de la enseñanza (lo llamaremos en adelante el Documento de concreción del currículo -DCC-) de un centro no se limite a agrupar sin más las diferentes programaciones que los ciclos o departamentos hayan elaborado aisladamente. En esta evaluación se aboga por valorar qué criterios, estrategias, directrices comunes, etc. toma el centro para servir de referente a todas sus programaciones. Para ello se propone tener en cuenta algunos descriptores, como lo que siguen:*

- El Equipo Directivo ha consensuado con los distintos ciclos o departamentos unas directrices comunes, por ejemplo, un guión o índice para elaborar las programaciones didácticas, siendo seguidas realmente por los departamentos o ciclos.
- Se han establecido estrategias comunes para desarrollar aquellos aspectos del currículo que superan el ámbito de los ciclos o departamentos como: el método de lectoescritura, el plan lector y el trabajo sobre las competencias básicas en Educación primaria. En secundaria: el trabajo sobre las competencias básicas, la enseñanza de las técnicas de trabajo, el plan de lectura, el trabajo en equipo, la utilización de la Biblioteca, la utilización de las nuevas tecnologías, decisiones comunes sobre la preparación de las PAU en el caso de los alumnos de Bachillerato, las actividades docentes fuera del aula y las actividades extraescolares de apoyo al currículo, la asignación de las horas lectivas a disposición del centro en función de sus prioridades ...
- Pautas para desarrollar las estrategias fundamentales del centro referidas al ámbito de la enseñanza, como pudieran ser la atención a la diversidad en sus diversas formas (acnee, compensatoria, sobredotación, etc), el uso de las nuevas tecnologías, la profundización en el aprendizaje comprensivo...
- Decisiones comunes referidas a los diferentes elementos curriculares, como:
  - Destacar los objetivos generales de etapa (OGE) en los que más va a incidir el centro y decidir cómo se van a impulsar desde cada área o materia.
  - Establecer algunas pautas para que los ciclos o departamentos tomen decisiones sobre los contenidos, especialmente aquellos que el centro considera fundamentales, dependiendo de sus circunstancias (nivel curricular del alumnado, respuesta a las pruebas externas, etc.).
  - Decisiones comunes referidas a la metodología como: equilibrio entre las diferentes estrategias a utilizar (expositivas, de investigación, de inferencia u otras) o de las de aprendizaje (asimilativas, por descubrimiento, por reestructuración....) Parece que el conjunto del centro debiera tener en cuenta este equilibrio, que no quedara solo a la individual decisión de los departamentos, ciclos o profesores.
  - Decisiones comunes referidas a la evaluación. Destacamos algunas como la puesta a disposición de los profesores de instrumentos (registros) de evaluación renovados, que favorezcan evaluar los criterios de evaluación y no solo los procedimientos (fundamentalmente los exámenes), como suele ocurrir en Secundaria; conseguir acuerdos para que los departamentos establezcan criterios de evaluación que realmente cumplan su función: medir el nivel curricular del alumno en el área o materia; acuerdos para que los criterios de calificación sean adecuados a su función, etc.



**C.5.2.3. El Equipo Directivo promueve y consigue que el trabajo sobre las competencias básicas sea programado de forma eficaz para su consecución por parte de los alumnos.**

- El Equipo Directivo muestra evidencias de que considera este nuevo elemento curricular como algo realmente importante, por más que sea difícil su implantación en el centro.
- El Equipo Directivo muestra evidencias de conocer que la consecución de las CB por parte de los alumnos trasciende la labor individual del profesor e, incluso, de cada departamento o ciclo.
- Ante esta evidencia, el Equipo Directivo ha establecido un proceso coherente y articulado para implantar en el centro la enseñanza-aprendizaje de las CB.
- El Equipo Directivo ha tomado decisiones en el centro de tipo organizativo (ver subcriterio 3.6), de establecimiento de prioridades, de organización del alumnado que directamente inciden en la consecución de las CB por parte de los alumnos.
- El Equipo Directivo puede mostrar algunos logros reales del centro en la implantación de las CB.
- Las CB aparecen en lugar destacado en las programaciones y memorias de los ciclos o departamentos.

**C.5.2.4. El Equipo Directivo promueve y consigue que la planificación docente en general y las programaciones didácticas de los departamentos o ciclos sean evaluadas a partir de los resultados obtenidos. (Este indicador coincide con el 1.3.4.).**

- La Memoria del centro recoge, tanto en su parte general (evaluación global del curso) como en las específicas de los ciclos o departamentos, los resultados académicos de distinto signo obtenidos (ver criterio resultados) por los alumnos.
- El análisis la comparación de tendencias, la búsqueda de causas, etc. de esos resultados llevan al centro a analizar el contexto (todo aquello que depende de padres y alumnos o de circunstancias especiales de ese curso), pero también aquellos factores relacionados con la planificación docente, anteriormente analizados.
- Este análisis se concreta en propuestas de mejora que se refieren a la mejora interna de la planificación y la práctica docente o solo se quedan en propuestas externas a esos procesos.

**C.5.3. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro planifique la mejora.**

*En este subcriterio se trata de valorar cómo el Equipo Directivo. promueve y consigue que el centro lleve a cabo las mejoras que pretende de forma consciente y planificada. Se parte del hecho de que, la implantación de la mejora en los centros, se llame o no plan de mejora, para ser eficaz, debe atenerse a unas pautas generalmente reconocidas que establece el Ciclo de la mejora continua. Son las que indican los siguientes indicadores.*

**C.5.3.1. La selección de las áreas a mejorar, cuando el centro decide afrontar su mejora, viene precedida por un diagnóstico de su situación.**

- Las mejoras se centran en áreas claves o críticas del centro.
- La selección de las áreas de mejora se fundamenta en un diagnóstico previo de carácter sistemático.

- A partir de él se han identificado bien las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del centro.
- La selección tiene en cuenta los resultados del centro y las expectativas de la comunidad.
- Se ha consultado a un número significativo y diverso de miembros del centro.
- Las áreas de mejora se han priorizado con criterios adecuados

**C.5.3.2. El centro realiza la planificación de la mejora de forma técnicamente correcta (los mismos descriptores que en planificación):**

- Plantea unos objetivos que serán realistas, concretos y evaluables.
- Define su consecución mediante unos indicadores de logro.
- Establece las actuaciones fundamentales a llevar a cabo.
- Hace responsables de esas actuaciones con concreción preferiblemente a personas concretas.
- Determina los sistemas de trabajo.
- Dota de los recursos y apoyos necesarios.
- Establece un calendario de actuación.
- Establece un plan para su seguimiento y evaluación.

**C.5.3.3. El centro implementa el proceso de forma adecuada**

- El centro desarrolla el plan de la forma prevista en la planificación realizando los ajustes necesarios en:
  - La estructura organizativa prevista, si no está resultando adecuada para la consecución de los objetivos.
  - Las personas u órganos responsables según el cumplimiento de las tareas encomendadas.
  - Los plazos asignados a la consecución de los objetivos.
  - La formación prevista para desarrollarlo.
  - Los canales de comunicación y coordinación.
  - Los recursos previstos, según la adecuación a las necesidades surgidas.

**C.5.3.4. El centro evalúa el proceso seguido y los resultados obtenidos.**

- En la elaboración del plan de mejora ha establecido indicadores que permitan medir la consecución de los objetivos y la contribución de estos a la mejora general del centro, especialmente de sus resultados.

- En la elaboración del plan de mejora ha establecido indicadores que permitan medir si el desarrollo del plan se adecua a lo previsto.
- El centro, a la finalización del plan de mejora, constata mediante los indicadores establecidos el grado de consecución de los objetivos y el grado de desarrollo de los procesos planificados.
- El centro constata si el cambio introducido mejora sustancialmente la forma de trabajo en el área sometida al proceso de mejora.
- En caso de que los resultados no hayan sido satisfactorios o el desarrollo del proceso no haya sido conforme a lo planificado, el centro decide iniciar un nuevo plan que permita al centro encontrar la solución deseada.

#### **C.5.3.5. El centro, una vez contrastada la validez de la experiencia, la implanta.**

- Una vez terminado el plan, si los resultados han sido satisfactorios, el centro decide implantar esa nueva forma de realizar el trabajo. No se olvida, como si fuera una experiencia más.
- A su vez, tampoco se da la solución como definitiva, sino como un proceso sometido a revisión, tanto más cuanto más estratégico sea para el centro.

### **C.5.4. El Equipo Directivo promueve y consigue la implantación de la gestión por procesos en el centro.**

#### **C.5.4.1. El Equipo Directivo dispone de un “mapa general” de las áreas de actividad (o de procesos) del centro y de sus interrelaciones más importantes.**

- El Equipo Directivo tiene una visión global de las áreas de actividad (los distintos aspectos de la acción directiva, del trabajo del profesorado y otro personal, de las tareas de coordinación, de las diferentes tareas de gestión, etc) que se desarrollan en el centro.
- Esa visión articula de alguna forma las interrelaciones que existen entre unas y otras.
- El Equipo Directivo ha diseñado alguna vez un mapa de esas áreas de actividad en el que se muestran gráficamente las diferentes relaciones existentes entre unas y otras.
- El Equipo Directivo ha diseñado un mapa de procesos del centro.

#### **C.5.4.2. El Equipo Directivo conoce las áreas de actividad (o procesos) claves y críticas del centro.**

- El Equipo Directivo ha realizado en alguna ocasión un diagnóstico del centro, buscando sus áreas de actividad (o procesos) más importantes.
- En esa evaluación de diagnóstico han salido a la luz, entre otras cosas, las áreas de actividad (o procesos) claves y/o críticos del centro.
- Los procesos clave más claros del centro son los encaminados a conseguir la mejora de los resultados académicos, de convivencia y de satisfacción de las familias. Entre otros, podemos citar los siguientes:

- Los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus diversas dimensiones: programación de la enseñanza, actividad en el aula y evaluación de los alumnos.
- El planteamiento y desarrollo de los procesos de atención a la diversidad.
- Los procesos de mejora de la convivencia como la acción tutorial, los procesos de aplicación de la disciplina y los procesos de solución de los conflictos dentro del alumnado y entre este y el profesorado.
- Los procesos de atención y comunicación con los padres, la admisión de los alumnos y la interacción centro-familia.
- Aunque por definición los procesos críticos varían de unos centros a otros, hay algunos que pueden resultar comunes a todos ellos. Así.
  - Los procesos de planificación, especialmente de la enseñanza, que también pueden ser claves.
  - Los procesos de coordinación y toma de decisiones: reuniones.
  - La evaluación del centro, especialmente de los procesos de enseñanza- aprendizaje.
  - Los procesos de análisis de los resultados del centro, especialmente los académicos y de convivencia.
  - Los distintos procesos inherentes a la gestión, sea económica, administrativa o de las instalaciones y recursos.
  - El proceso de los procesos de cambio en el centro.
  - Los procesos establecidos para desarrollar planes de mejora.

**C.5.4.3. El Equipo Directivo promueve y consigue que en el RRI o en sus anexos consten protocolos para la realización de los procesos más importantes del centro.**

*En este indicador se trata de valorar hasta qué punto las actividades o procesos más importantes del centro están diseñados mediante un protocolo de actuación y se cumplen. Lo normal es que formen parte de alguna manera de su RRI.*

Algunos descriptores pueden ser los siguientes:

- Se cumplen rigurosamente los procedimientos establecidos por la Administración como la gestión económica, los planes de evacuación, los protocolos de absentismo, los procedimientos sancionadores.....
- El centro ha establecido protocolos de actuación para otras actividades. A título de ejemplo se citan algunas: sesiones de evaluación, realización de los periodos de guardia para el aprovechamiento del tiempo de los alumnos, control de las faltas del alumnado y su comunicación a las familias, elaboración de programaciones y memorias...

**C.5.4.4. El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar el centro, especialmente sus resultados, se centra en la mejora de los procesos claves o críticos.**

- El Equipo Directivo impulsa la mejora del centro, centrándose fundamentalmente en los segmentos de actividad (procesos) considerados claves o críticos.

- El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar los resultados, se centra en la mejora de aquellos procesos que más inciden en ellos.
- El Equipo Directivo procura y consigue que el resto de responsables del centro y los equipos que dirigen o coordinan tengan en cuenta los procesos claves o críticos de su área de responsabilidad.

**C.5.4.5. El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar un proceso, tiene en cuenta el protocolo de la mejora. Algunas pautas de este protocolo pueden ser:**

- Conocer cómo se realiza el proceso que se va a mejorar en la actualidad. Para ello puede ser de gran interés realizar un diagrama de flujo o mapa del proceso.
- Crear un equipo de mejora que se responsabilice del trabajo de reestructuración.
- Entrevistar a los usuarios del proceso con objeto de detectar las insatisfacciones que produce y los cambios necesarios.
- Determinar los aspectos a mejorar.
- Analizar las causas del problema.
- Conocer otras experiencias positivas que se han desarrollado para solucionar el problema.
- Desarrollar nuevas soluciones y elegir la más apropiada.
- Diseñar la nueva forma del proceso.
- Ponerlo en práctica.
- Medir los resultados.
- Ajustar el nuevo diseño.
- En definitiva, utiliza como método el ciclo de Deming, o de la mejora continua.

---

## CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

---

### *Algunos conceptos previos*

**Resultados del centro.** Entendemos por resultados del centro todos aquellos resultados que obtiene el centro. Lo hacemos en un sentido amplio y podemos clasificarlos en dos tipos fundamentales: directos e indirectos. Entendemos por **resultados directos** la consecución de los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo; se evalúan en el subcriterio 2 y su evaluación será tanto más fácil cuanto mejor diseñados estén con ayuda de indicadores de logro. La consecución de los objetivos tendrá normalmente una gran repercusión en la mejora de los procesos del centro, lo que también deberá valorarse como resultado. Por resultados indirectos (esta denominación no implica un menor grado de importancia) entendemos el resto de resultados del centro, recogiendo sus tres tipos fundamentales: escolares, en la convivencia y en la satisfacción.

En los **escolares** distinguimos los propios de la evaluación interna y aquellos que nos proporciona la evaluación externa. Entre **los primeros** se encuentran las calificaciones y los índices de promoción obtenidos por los alumnos del centro, que podemos comparar con las medias facilitadas por la Inspección educativa; también podría encontrarse el “índice de progresión absoluta del alumnado”, caso de conocerlo el centro, aunque no pueda ser comparado con otros, por no existir estadísticas; igualmente convendría incluir entre los resultados escolares del centro los avances reales obtenidos por los alumnos de E. compensatoria, para lo cual se hace necesario que el centro disponga de un sistema de seguimiento; por último, no se puede olvidar la disparidad de situaciones referidas al entorno en que se encuentran los diferentes centros públicos, por lo que sería necesario tener en cuenta, más que los valores absolutos de resultados, aquellos otros referidos al valor añadido, lo que, por ahora, está fuera del alcance de los centros. La **evaluación externa** se concreta en los resultados que nos ofrecen las pruebas CDI de 6º de Ed. Primaria y de 3º de ESO, las pruebas de diagnóstico de 4º de E. primaria y 2º de ESO y la prueba LEA en 2º de E. Primaria.

Los datos de **convivencia** también se consideran resultados por una doble razón: la convivencia es un reflejo de la competencia social y ciudadana conseguida por el alumno, lo que es un resultado educativo de primera magnitud; además un buen ambiente de convivencia en el centro es un presupuesto necesario para el desarrollo productivo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por fin, la **mejora o no de la satisfacción** de las personas del centro y de su entorno debe ser considerada como un resultado de gran relevancia por diversas razones. No solo porque, en el caso de las familias y el entorno, propicie para el centro una tasa de escolarización más alta, lo que no deja de tener importancia, sino porque también le aporta un substrato relacional muy eficaz para el desarrollo de su proyecto educativo. Así, la satisfacción del personal posibilita el ambiente de trabajo necesario para mantener al centro en continuo proceso de mejora; la del alumnado y familias le aporta sentido de pertenencia, confianza y colaboración con él, lo que redundará en la mejora de la colaboración familia-centro y en la mejora del aprendizaje; la satisfacción del entorno facilita las alianzas necesarias para que la colaboración con el centro sea más productiva. En definitiva, la satisfacción de los colectivos del centro es para éste una garantía de futuro.

**Definición del criterio 6:**

*Mediante este criterio el Equipo Directivo y los evaluadores externos tratan de valorar si el primero, en el ejercicio de su liderazgo, toma los resultados como un referente de su acción y de la del centro; si para conseguir ese objetivo, se esfuerza en conocerlos, “trabajarlos” (ordenarlos, estructurarlos, analizarlos, relacionarlos...), se esfuerza también por tomar decisiones para su mejora y que el resto de órganos del centro lo haga en su nivel de competencia. Por último, constatar si, durante su mandato, estos resultados han mejorado y en qué grado.*

**Subcriterios:****El Equipo Directivo...**

**C.6.1.** Tiene como referente de su acción directiva los resultados del centro y procura y consigue que el resto de responsables también lo tengan.

**C.6.2.** Alcanza sus propios objetivos y consigue que el centro alcance los suyos.

**C.6.3.** Ha conseguido mejoras durante su último mandato en los criterios de proceso del centro.

**C.6.4.** Los resultados académicos del centro han mejorado mediante el impulso del Equipo Directivo.

**C.6.5.** Los resultados del centro en la convivencia han mejorado a través del impulso del Equipo Directivo.

**C.6.6.** Los resultados en la satisfacción han mejorado con el impulso del Equipo Directivo.

## CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

**Subcriterio C.6.1. Tiene como referente de su acción directiva los resultados del centro y procura y consigue que el resto de responsables también lo tengan.**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.6.1.1. El Equipo Directivo conoce los datos relativos a los diversos resultados del centro.							
C.6.1.2. El Equipo Directivo compara los datos relativos a los diversos resultados del centro.							
C.6.1.3. El Equipo Directivo valora los datos relativos a los diversos resultados del centro.							
C.6.1.4. El Equipo Directivo analiza las causas de los resultados, sean buenos o malos, para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones.							
C.6.1.5. El Equipo Directivo se implica en que el resto de órganos o equipos del centro, conozcan, valoren, comparen y tomen decisiones a partir de los datos relativos a los diversos resultados del centro.							
C.6.1.6.							
<b>C.6.1. Valoración del subcriterio</b>							

## CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

**Subcriterio C.6.2. El Equipo Directivo alcanza sus propios objetivos y consigue que el centro alcance los suyos**

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.6.2.1. Se propone, regularmente, objetivos evaluables para su propia acción.							
C.6.2.2. Se los propone también para el centro en su conjunto.							
C.6.2.3. Consigue que otros órganos o equipos del centro se propongan objetivos en el desarrollo de su actividad. Se los propone también para el centro en su conjunto.							
C.6.2.4. Evalúa regularmente la consecución de sus objetivos y consigue que el resto de órganos del centro también lo haga..							
C.6.2.5. Constata si unos y otros objetivos se consiguen y en qué grado.							
C.6.2.6.							
<b>C.6.2. Valoración del subcriterio</b>							



## CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

### Subcriterio C.6.3. El Equipo Directivo ha conseguido mejoras durante su último mandato en los criterios de proceso del centro

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.6.3.1. En su propio liderazgo.							
C.6.3.2. En la estrategia del centro.							
C.6.3.3. En el liderazgo de las personas del centro.							
C.6.3.4. En la gestión de los recursos y alianzas.							
C.6.3.5. En el desarrollo de proyectos y planes de mejora.							
C.6.3.6. En la definición y mejora de las áreas de actuación o procesos clave del centro.							
C.6.3.7.							
<b>C.6.3. Valoración del subcriterio.</b>							

## CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

### Subcriterio C.6.4. Los resultados académicos han mejorado mediante el impulso del Equipo Directivo

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.6.4.1. Han mejorado los índices de <b>titulación y promoción</b> .							
C.6.4.2. Han mejorado las <b>calificaciones académicas</b> en áreas o materias obtenidas por los alumnos.							
C.6.4.3. Han mejorado los resultados en las pruebas <b>CDI</b> de 6º de EP o 2º de ESO.							
C.6.4.4. Han mejorado los resultados en las <b>pruebas diagnósticas</b> de 4º de EP o 2º de ESO.							
C.6.4.5. Han mejorado los resultados obtenidos por los <b>alumnos con necesidades educativas especiales</b> o de educación compensatoria.							
C.6.4.6. Han mejorado los resultados obtenidos en <b>pruebas internas</b> del centro, caso de que las hubiere.							
C.6.4.7. Ha mejorado el nº de menciones, matrículas de honor, premios, etc. conseguidos por los alumnos del centro.							
C.6.4.8.							
<b>C.6.4. Valoración del subcriterio.</b>							

CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

Subcriterio C.6.5. Los resultados del centro en la convivencia han mejorado a través del impulso del Equipo Directivo

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.6.5.1. Indicadores de carácter negativo							
C.6.5.2. Indicadores de carácter positivo							
C.6.5.3.							
C.6.5. Valoración del subcriterio							

CRITERIO 6. DIRECCIÓN Y MEJORA DE LOS RESULTADOS

Subcriterio C.6.6. Los resultados del centro en la satisfacción han mejorado con el impulso del Equipo Directivo

Indicadores del subcriterio	Autovaloración					Documentación de las evidencias	Valoración externa
	0	1	2	3	4		
C.6.6.1. El centro mide sistemáticamente y con fiabilidad la satisfacción de las familias, alumnado, personal del centro y otros agentes externos.							
C.6.6.2. Han mejorado los resultados en la satisfacción de las familias.							
C.6.6.3. Han mejorado los resultados en la satisfacción del alumnado.							
C.6.5.4. Han mejorado los resultados en la satisfacción del personal del centro.							
C.6.6.6. Han mejorado los resultados en la percepción que, del centro, tienen otros colectivos o entidades relacionados con él.							
C.6.6.7.							
C.6.6. Valoración del subcriterio							
C.6. VALORACIÓN GLOBAL DEL CRITERIO							

Observaciones del Equipo Directivo/Puntos fuertes	Observaciones evaluación externa

---

**Descriptores del criterio C.6.**

---

**C.6.1. Tiene como referente de su acción directiva los resultados del centro y procura y consigue que el resto de responsables también lo tenga.**

**C.6.1.1. Conoce los datos relativos a los diversos resultados del centro.**

- Dispone de los datos.
- Los estructura para una mejor comprensión, sea propia o del resto del centro.
- Los da a conocer al resto de la Comunidad escolar.
- Garantiza su archivo y disponibilidad.

**C.6.1.2. Compara los datos relativos a los diversos resultados del centro**

- Busca referencias comparativas, siempre que sea posible, con:
  - Sus propias tendencias en los resultados (medias históricas).
  - Los objetivos propuestos.
  - Otros centros (públicos, privados, de la zona...).
  - Otras organizaciones.

**C.6.1.3. Analiza las causas de los resultados, sean positivos o negativos, para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones de mejora.**

- Procura establecer relaciones entre los resultados y el desarrollo de los procesos que los producen, situando en su debido lugar las causas exógenas al centro. Este análisis se fija especialmente en los resultados escolares, estableciendo correlaciones entre ellos y las “decisiones comunes” tomadas en el DCC (ver criterio 5.2).
- Los análisis realizados repercuten en la toma de decisiones organizativas, metodológicas, en relación con las familias, se realizan planes de mejora ....
- Estas decisiones se reflejan normalmente en los documentos institucionales, especialmente en la PGA o DCC.

**C.6.1.4. Se implica en que el resto de órganos o equipos del centro tengan los resultados de su ámbito de competencia como un referente de su acción.**

- Procura y consigue que el resto de órganos y equipos conozca los datos del centro, especialmente los referidos a su ámbito de responsabilidad. Para ello:
  - Les proporciona los datos.
  - Les ayuda a estructurarlos o, incluso, se los da estructurados. Por ejemplo, estructura de la misma manera los datos académicos y se los ofrece de la misma forma a todos los ciclos o departamentos.

- Ayuda al resto de órganos a realizar las comparaciones necesarias, proporcionándoles modelos adecuados.
- Les ofrece pautas para la valoración de sus resultados
- Les ofrece pautas para su análisis.
- Recoge sus reflexiones en las respectivas memorias.
- Es exigente con la corrección técnica de los análisis que realizan los órganos o equipos del centro, especialmente en el ámbito de las causas y las propuestas de mejora.
- Recoge esas propuestas cuando se refieren al centro, son razonables y encajan con las estrategias establecidas por éste.

### **C.6.2. El Equipo Directivo alcanza sus propios objetivos y consigue que el centro alcance los suyos.**

*Conseguir los objetivos que se propone cualquier organización es el primer resultado a considerar. Así pues, según lo analizado en el criterio 5 -procesos-, con este subcriterio la evaluación intenta valora si el Equipo Directivo y el centro consiguen y en qué grado los objetivos que se plantean.*

#### **C.6.2.1. Se propone, regularmente, objetivos evaluables para su propia acción.**

- El Equipo Directivo marca objetivos para su propia acción a corto, medio y largo plazo: PGA, PEC, Proyecto de Dirección, etc.
- Esos objetivos son concretos.
- Esos objetivos son medibles.
- Los objetivos que se marca el Equipo Directivo están determinados por indicadores de logro.

#### **C.6.2.2. Se los propone también para el centro en su conjunto**

- El Equipo Directivo marca objetivos en los Planes de trabajo del centro, especialmente en la PGA.
- Esos objetivos son medibles.
- Esos objetivos son evaluables.
- Los objetivos del centro están determinados por indicadores de logro.
- El Equipo Directivo establece mecanismos de control durante los procesos encaminados a conseguir los objetivos para medir su grado de consecución en un momento determinado.

**C.6.2.3. Consigue que otros órganos o equipos del centro se propongan objetivos en el desarrollo de su actividad.**

- Órganos colegiados, como claustro de profesores y consejo escolar.
- La comisión de coordinación pedagógica.
- Los ciclos o departamentos del centro.
- Otros equipos.

**C.6.2.4. Evalúa regularmente la consecución de sus objetivos y consigue que el resto de órganos del centro también lo haga.**

- En los momentos clave, por ejemplo al final de curso para realizar la Memoria, el Equipo Directivo evalúa la consecución de sus objetivos.
- En los momentos clave, por ejemplo al final de curso, para realizar la Memoria, el Equipo Directivo consigue que el resto de órganos del centro evalúen la consecución de sus objetivos.

**C.6.2.5. El Equipo Directivo constata si unos y otros objetivos se consiguen y en qué grado.**

*Se trata de hacer una valoración del grado de consecución de los objetivos que tiene el centro: nulo (0), escaso (1), suficiente (2), bueno (3) o excelente (4).*

**C.6.3. El Equipo Directivo ha conseguido mejoras durante su último mandato en los criterios de proceso del centro.**

*La mejora de los criterios “de proceso” también son resultados de gran importancia para el centro, dado que influirá en el resto de resultados. En este subcriterio se trata únicamente de exponer escuetamente aquellos logros más importantes que se han detectado en la evaluación de los anteriores criterios, añadiendo una valoración que tenga en cuenta tanto el grado de logro como su importancia para el centro. Por esta razón cambia la columna “documentación de las evidencias” por otra que denominamos “logros más importantes”. No se proponen descriptores, puesto que sería repetir los indicadores y descriptores propios de cada uno de los 5 criterios anteriores. La concreción al último mandato es orientativa: puede referirse a los tres únicos años de mandato que el Equipo Directivo haya ejecutado o ampliarse a un periodo de tiempo mayor, caso de los Equipo Directivo con más años de desarrollo de la función directiva (podría entenderse como tal el caso de que, aunque haya cambiado la dirección, parte del Equipo Directivo ha continuado en sus funciones).*

**C.6.3.1. Mejoras en el liderazgo.**

**C.6.3.2. Mejoras en la estrategia del centro.**

**C.6.3.3. Mejoras en el liderazgo en relación a las personas.**

**C.6.3.4. Mejoras en la gestión.**

**C.6.3.5. Mejoras en la planificación y desarrollo de los procesos del centro.**

#### **C.6.4. Los resultados académicos del centro han mejorado con el impulso del Equipo Directivo.**

*En este subcriterio se trata de valorar los avances, o retrocesos, que haya podido haber en el centro en cuanto a los resultados académicos, tomados en una perspectiva amplia, en el transcurso de los últimos años. La fuente para su valoración son los resultados internos, que ya constan en la parte B del “Documento de autoevaluación”. Para valorar esos avances tendremos en cuenta las tendencias del propio centro (positivas o negativas), las comparaciones (en los casos en que puedan llevarse a cabo) con otros centros, el análisis de los datos que se ha realizado, la coherencia entre estos los datos y las causas explicativas que se aportan y las acciones de mejora que se hayan puesto en práctica.*

**Nota:** En los centros en que la tasa de alumnos en desventaja social sea muy elevada, puede ser de interés, para valorar las tendencias y comparaciones, contextualizar estas estadísticas.

##### **C.6.4.1. Han mejorado los porcentajes de titulación y promoción.**

###### **Educación primaria:**

- Tendencias en la promoción de cada ciclo.
- Tendencias en la promoción, descontados los alumnos que promocionan sin haber conseguido los objetivos en las áreas instrumentales.
- Resultados en las calificaciones, especialmente en las áreas instrumentales.

###### **ESO:**

- Tendencias en la promoción de cada curso.
- Tendencias en la promoción de cada curso, descontada la promoción por imperativo legal.
- Modelo global de promoción del centro (se refiere a las curvas constantes, si las hubiera, de promoción según cursos).
- Tendencias en los índices de titulación.
- Tendencias (aproximadas) en el porcentaje de alumnos que titulan, desde 1º a 4º de ESO, teniendo en cuenta los porcentajes de promoción de cada curso.
- Tendencias en los índices de promoción absoluta de los alumnos, si estuvieran estudiados (se trata de conocer cuántos de los alumnos de una cohorte que comienza en 1º de ESO terminan titulando).

###### **Bachillerato:**

- Tendencias en la promoción de cada curso.
- Tendencias en los porcentajes de titulación.
- Tendencias en los índices de promoción absoluta de los alumnos, si estuvieran estudiados.
- Tendencias en los índices de promoción con materias pendientes.
- Porcentaje de abandono al finalizar el 1º curso.

**PAU:**

- Tendencia en la superación de las PAU en junio+septiembre en relación al número de titulados presentados y respecto al nº de alumnos matriculados en 2º de bachillerato.

**Formación profesional:**

- Tendencia en la tasa de promoción de 1º a 2º, en los ciclos de dos cursos.
- Tendencia en la tasa de acceso de alumnos de 2º curso a las FCT.
- Tendencia en la tasa de titulaciones referida a los alumnos matriculados en 2º.

**C.6.4.2. Han mejorado las calificaciones académicas en áreas o materias obtenidas por los alumnos.**

- Tendencias y comparaciones de aprobados o suspensos en las materias instrumentales.
- Tendencias y comparaciones en todas las materias o en algunas materias de especial interés para el centro (por ejemplo, Lenguas Extranjeras).

**C.6.4.3. Han mejorado los resultados en las pruebas CDI de 6º de EP o 3º de ESO.**

- Tendencias y comparaciones en las distintas variables que presentan esas pruebas.

**C.6.4.4. Han mejorado los resultados en las pruebas diagnósticas de 4º de EP o 2º de ESO.**

- Tendencias y comparaciones en las distintas variables que presentan esas pruebas.

**C.6.4.5. Han mejorado los resultados en la prueba LEA.**

- Tendencias y comparaciones en las distintas variables que presentan esas pruebas.

**C.6.4.6. Han mejorado los resultados obtenidos por los alumnos con necesidades educativas especiales o de Educación compensatoria.**

- El centro dispone de métodos de medida de los avances que realizan en sus aprendizajes los ACNEE y el alumnado de Educación compensatoria.
- Con ayuda de esas medidas se controla los avances de los alumnos.
- Se controla el número de alumnos que superan los distintos tramos o niveles que se hayan establecido con carácter general para ese tipo de alumnado.
- Las tendencias, dependiendo del contexto de los alumnos, son positivas.

**C.6.4.7. Han mejorado los resultados obtenidos en pruebas internas del centro, caso de que las hubiere.**

- Se trata de constatar si el centro realiza algún tipo de prueba interna para conocer los niveles curriculares alcanzados por sus alumnos (por ejemplo, pruebas iniciales y finales en los cursos de entrada y salida de un ciclo o etapa).
- En caso de que las hubiere, valorar las tendencias en esa prueba y las consecuencias para el centro que se deducen de ellas.

**C.6.4.8. Ha mejorado el nº de menciones, matrículas de honor, premios extraordinarios, etc. conseguidos por los alumnos del centro.**

- El centro ha incrementado el número de distinciones oficiales.
- Los alumnos del centro han conseguido premios o menciones en concursos no oficiales de la Consejería de Educación.

**C.6.5. Los resultados del centro en la convivencia han mejorado con el impulso del Equipo Directivo.**

**C.6.5.1. De carácter “negativo”:**

- Absentismo.
- Faltas de puntualidad.
- Orden en el centro.
- Conservación del centro.
- Incidencias disciplinarias graves.
- Incidencias disciplinarias menos importantes (expulsiones de clase y otras sanciones menores).

**C.6.5.2. De carácter “positivo”:**

- Horas de estudio de los alumnos.
- Nº alumnos ayuda.
- Nº alumnos mediadores.
- Nº profesores mediadores.
- Nº mediaciones exitosas.
- Nº de Juntas de Delegados.
- Conformidad con las normas.



### **C.6.6. Los resultados en la satisfacción han mejorado con el impulso del Equipo Directivo**

#### **C.6.6.1. El centro mide sistemáticamente y con fiabilidad la satisfacción de familias, alumnado, personal del centro y otros agentes externos.**

*Este indicador trata de valorar en qué grado y con qué calidad el centro mide la satisfacción de sus “grupos de interés”. Así, puede tener en cuenta los siguientes descriptores:*

- El centro mide sistemáticamente la satisfacción, es decir, lo hace con periodicidad, con los mismos cuestionarios, con la misma metodología, etc.
- El centro mide con fiabilidad la satisfacción, es decir, pasa los cuestionarios a colectivos homogéneos y comparables, los cuestionarios están adaptados a lo que se pretende medir, tiene sistemas fiables para su emisión y recepción, etc.
- El centro mide siempre los mismos ámbitos, por más que puedan cambiar las preguntas realizadas.
- Los cuestionarios tienen las características necesarias para su comprensión y fácil respuesta (claridad, precisión, no ambigüedad, oraciones simples, etc.).
- El centro emplea la misma metodología de análisis y presentación de los datos, de tal modo que sea comprensible su evolución.
- Asegura el anonimato.

#### **C.6.6.2. Han mejorado los resultados en la satisfacción de las familias.**

- Mide la satisfacción con la “imagen general” del centro y su sentido de pertenencia al mismo.
- Mide la satisfacción con los servicios que presta el centro (caso de prestarlos) y con las actividades extraescolares desarrolladas.
- Mide la satisfacción con el apoyo y atención recibidos.
- Mide la satisfacción con el clima de seguridad y convivencia que tienen sus hijos en el centro.
- Mide la satisfacción con la formación recibida por sus hijos.
- Tiene constancia de la evolución del número de reclamaciones presentadas por los alumnos y de su índice de satisfacción con la resolución de las mismas.
- Se mantiene el alumnado propio en el cambio de etapa.
- Ha aumentado el número de respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, caso de haberlas hecho.
- Mide la fidelidad al centro que tienen: porcentajes de cambios de centros no motivados por causas ajenas al centro, escolarización de nuevos hijos, recomendación del centro a otras familias, etc.
- Ha aumentado el número de solicitudes de para ingresar en el centro, bien de forma absoluta o en relación a otros centros del entorno.

**C.6.6.2. Han mejorado los resultados en la satisfacción del alumnado.**

- Mide la satisfacción con la “imagen general” del centro y su sentido de pertenencia al mismo.
- Mide la satisfacción con los servicios que presta el centro (caso de prestarlos) y con las actividades extraescolares desarrolladas.
- Mide la satisfacción con el apoyo y atención recibidos.
- Mide la satisfacción con el clima de seguridad y convivencia que tienen en el centro.
- Mide la satisfacción con la organización del centro, su profesorado y la formación recibida, en caso de los alumnos mayores.
- Ha aumentado el número de respuestas obtenidas en las encuestas realizadas, caso de haberlas hecho.
- Tiene constancia de la evolución del número de reclamaciones presentadas por los alumnos y de su índice de satisfacción con la resolución de las mismas.

**C.6.6.3. Han mejorado los resultados en la satisfacción y motivación del personal del centro.**

- Motivación:
  - Posibilidades de desarrollo personal y profesional.
  - Aceptación de iniciativas por parte del centro.
  - Comunicación.
  - Delegación y asunción de responsabilidades.
  - Igualdad de oportunidades.
  - Reconocimiento.
  - Apoyo recibido en el desarrollo de la función.
  - Identificación con la política y estrategia del centro (o PEC).
  - Relación con el entorno.

- Satisfacción:
  - Administración y gestión del centro (instalaciones, horarios, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, planificación y organización, etc.).
  - Seguridad e higiene.
  - Relaciones: (equidad en la toma de decisiones, relación con los compañeros, con los superiores, con los alumnos, con las familias, etc.).
  - Posibilidades de formación e intercambio de conocimientos y experiencias.
  - Clima del centro.
  - Con los resultados alcanzados por los alumnos.
- Tiene constancia de la evolución del número de reclamaciones presentadas por el personal y de su índice de satisfacción con la resolución adoptada.

**C.6.6.4. Han mejorado los resultados en la percepción que, del centro, tienen otros colectivos o entidades relacionados con él.**

- El centro manifiesta interés por el conocimiento que de la percepción que, de sí mismo, tienen colectivos como asociaciones de vecinos, entidades empresariales, entidades públicas como los diferentes servicios de la Administración educativa, otras administraciones, las entidades locales, etc.
- Dentro de la dificultad que conlleva, el centro realiza alguna acción para conocerla.
- Esa percepción es positiva.
- En caso de ser positiva, el centro la utiliza para desarrollar alianzas.
- En caso de ser negativa, el centro realiza acciones para mejorarla.

## 5. La de evaluación del instrumento de evaluación

### La planificación de la evaluación del Instrumento de evaluación.

Como se ha dicho anteriormente, el presente documento se plantea como una hipótesis de trabajo; como tal, debe ser comprobada y evaluada.

Tres son los ámbitos que se pretende sean sometidos a comprobación/evaluación:

- La viabilidad del instrumento de evaluación.
- La adecuación del modelo para la consecución de los fines que se propone.

### La viabilidad y su evaluación.

Entendemos por “viabilidad” del documento aquella característica del mismo que le permite ser aplicado con éxito, sin excesiva dificultad y con una buena relación esfuerzo empleado/resultados obtenidos.

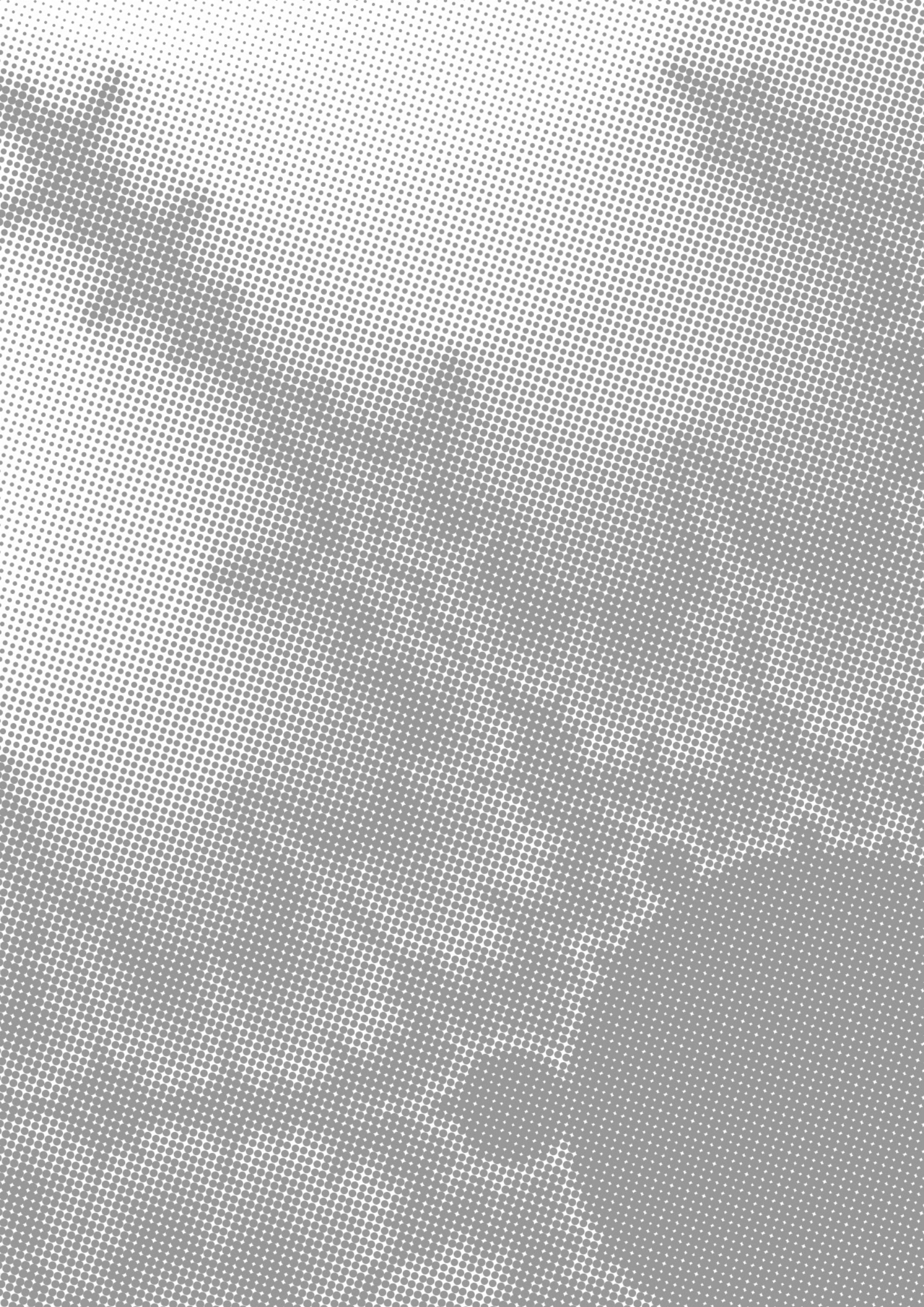
Esta evaluación se hará mediante un cuestionario que se pasará, de forma anónima, a los Equipos directivos intervinientes. La elaboración del cuestionario se hará partiendo de una encuesta previa a los equipos directivos en la que se establecerán una serie de campos de reflexión que podrán ser modificados por ellos. A partir de sus aportaciones se elaborará un cuestionario de evaluación, que tendrá una escala de 0 a 4. Estos campos quedan reflejados en el anexo...Se entenderá positiva la valoración si, en aquellas preguntas que se refieren a la viabilidad, la valoración se sitúa en el nivel 3 ó 4. Igualmente se pasará otra encuesta de las mismas características, a los miembros del equipo interterritorial en la que, entre otras cuestiones, se valorará el documento de evaluación.

### La adecuación del modelo a la consecución de los fines propuestos

Se trata de valorar si el documento resulta adecuado para detectar:

- Los rasgos que predominan en los directivos en el ejercicio de su función
- Sus puntos fuertes y áreas de mejora.
- “Buenas prácticas directivas” exportables a otros centros.
- Nuevas utilidades del documento en el futuro.

Esta valoración se deducirá de la consulta a los directivos mediante la introducción de algunas cuestiones del cuestionario de evaluación, de la evaluación de las “buenas prácticas” detectadas y escritas por los directivos y de las conclusiones que se obtengan en el estudio inherente a la Actuación de la Inspección (Preferente 3.2.2.d del curso 20110/2011) a la que responde el presente Documento.



**Anexo I**  
**DOSSIER DE EVIDENCIAS**

**LISTADOS ORIENTATIVOS DE EVIDENCIA**

<b>1. Categorización de las evidencias</b>	<b>190</b>
<b>2. Dossier principal</b>	<b>192</b>
<b>3. Dossier complementario</b>	<b>200</b>



---

## 1. Categorización de las evidencias

---

La experiencia dice que uno de los aspectos del proceso de autoevaluación que resultan más difíciles a los directivos es encontrar datos, documentos, hechos comprobables..., evidencias en definitiva, con las que fundamentar sus valoraciones. Unas veces ocurre esto por la falta de experiencia en procesos de evaluación; otras por la carencia de documentación; otras, por fin, por no tener claro qué sea eso de una evidencia.

Para ayudar en esta tarea se ofrece el presente “dossier de evidencias”. De ninguna manera debe tomarse como algo definitivo y completo; más bien como un primer intento de organizar y enumerar las posibles evidencias que se pueden encontrar en la vida de los centros educativos para fundamentar las valoraciones exigidas por el instrumento de evaluación. Es preciso tener en cuenta que el contenido de este dossier es puramente **orientativo**, que no contempla todas las evidencias posibles y que cada Equipo Directivo puede tener otras muchas no contempladas en el documento; por otra parte, tampoco es preciso que se tengan en cuenta todas las que citan, **no son obligatorias**. Debe ser utilizado en la medida en que ofrece oportunidades a la autoevaluación.

Se compone de tres partes: una clasificación global de las posibles evidencias, organizadas en categorías. Esta clasificación, que será mejorada en el futuro, puede tener el valor de proporcionar una visión global de los campos en que pueden ser encontradas evidencias. La segunda parte, la más importante, presenta un elenco de evidencias fundamentales, organizadas por criterios y subcriterios. En cada uno de los apartados se han introducido aquellas evidencias que parecen más importantes y relacionadas con los indicadores de cada subcriterio. Se insiste en su carácter orientativo, lo que conlleva que no estén todas las posibles evidencias y que no sea preciso que todas las enumeradas aparezcan en la autoevaluación. La tercera parte ofrece un elenco “secundario” de evidencias, no tan comunes e importantes, pero que pueden dar pistas para encontrar otras nuevas; esta, y no otra, es su función.

Desde el punto de vista de su utilización, es conveniente tener en cuenta dos cosas:

- Que con las evidencias e aportadas debe hacerse un archivo en el que consten los documentos correspondientes, debidamente numerados.
- Las evidencias deben organizarse siguiendo el modelo de la parte 2 (eso sí sería “obligatorio”), siguiendo una numeración de los documentos del 1 (que numera la primera evidencia del subcriterio 1.1) al último, (que numera la última evidencia del subcriterio 6.6). Esto es así porque un documento puede servir de evidencia para varios subcriterios y, de esta forma, no haría falta repetirlo.

DOSSIER DE EVIDENCIAS.- CATEGORÍAS						
Documentos Institucionales	Proyectos del centro (Institucionales o no)	Planteamiento económico del centro como apoyo al PEC	Datos estadísticos	Concreción del Currículo y P. didácticas	Actas	Funcionamiento de los órganos del centro: comisiones y grupos de trabajo
Se incluyen todos los Documentos Institucionales del centro, tanto programáticos y del largo plazo (PEC, RRI, Concreción del currículo...), como del corto plazo, PGA. Todos ellos, concretando las páginas, serán referencia constante para diversos criterios. Los documentos programáticos tendrán especial relieve en el criterio 2.	Se incluyen los diversos Proyectos institucionales en que se encuentra inmerso el centro (Comenius, Refuerza, Compensación externa... y aquellos otros que pueda haber emprendido el centro por su cuenta (citarlos, llegado el caso). Referirse a ellos puede fundamentar decisiones y “buenas prácticas” en muchos ámbitos.	Se incluyen los diversos Presupuestos del centro,... Las estrategias de gasto en el corto y largo plazo, los sistemas de control... La referencia a ellos puede fundamentar, desde el punto de vista de los recursos empleados, las estrategias fundamentales del Equipo Directivo para el desarrollo del PEC.	Las estadísticas del centro, en todos sus ámbitos, serán una de las fuentes de evidencias más importantes. Lo serán, sobre todo, en lo referido a los diversos tipos de resultados del centro. Su mayor o menor fuerza dependerá del trabajo previo de organización y explotación que, de los mismos, realice el centro.	Aunque, a veces, suelen estar dispersas, los centros tienen una gran cantidad de decisiones comunes que enmarcan su línea pedagógica. Estas decisiones y las programaciones didácticas de ciclos o departamentos son una fuente fundamental de evidencias. Encontrará especial acomodo en el criterio 5, en el “liderazgo pedagógico” y otros	Las Actas de los distintos órganos son una fuente de evidencias fundamental. En ellas se recogen las decisiones más importantes que toman los distintos órganos del centro y, por tanto, muestran sus líneas básicas de actuación. Pueden fundamentar muy diversos criterios e indicadores.	Aunque a veces no está documentado, el funcionamiento real de los órganos, comisiones, equipos, etc son una fuente de evidencias para diversos criterios, especialmente el 1 y el 3.
Documentos Institucionales	Proyectos del centro (Institucionales o no)	Planteamiento económico del centro como apoyo al PEC	Datos estadísticos	Concreción del Currículo y P. didácticas	Actas	Funcionamiento de los órganos del centro: comisiones y grupos de trabajo
Se incluyen todos los Documentos Institucionales del centro, tanto programáticos y del largo plazo (PEC, RRI, Concreción del currículo...), como del corto plazo, PGA. Todos ellos, concretando las páginas, serán referencia constante para diversos criterios. Los documentos programáticos tendrán especial relieve en el criterio 2.	Se incluyen los diversos Proyectos institucionales en que se encuentra inmerso el centro (Comenius, Refuerza, Compensación externa... y aquellos otros que pueda haber emprendido el centro por su cuenta (citarlos, llegado el caso). Referirse a ellos puede fundamentar decisiones y “buenas prácticas” en muchos ámbitos.	Se incluyen los diversos Presupuestos del centro,... Las estrategias de gasto en el corto y largo plazo, los sistemas de control... La referencia a ellos puede fundamentar, desde el punto de vista de los recursos empleados, las estrategias fundamentales del Equipo Directivo para el desarrollo del PEC.	Las estadísticas del centro, en todos sus ámbitos, serán una de las fuentes de evidencias más importantes. Lo serán, sobre todo, en lo referido a los diversos tipos de resultados del centro. Su mayor o menor fuerza dependerá del trabajo previo de organización y explotación que, de los mismos, realice el centro.	Aunque, a veces, suelen estar dispersas, los centros tienen una gran cantidad de decisiones comunes que enmarcan su línea pedagógica. Estas decisiones y las programaciones didácticas de ciclos o departamentos son una fuente fundamental de evidencias. Encontrará especial acomodo en el criterio 5, en el “liderazgo pedagógico” y otros	Las Actas de los distintos órganos son una fuente de evidencias fundamental. En ellas se recogen las decisiones más importantes que toman los distintos órganos del centro y, por tanto, muestran sus líneas básicas de actuación. Pueden fundamentar muy diversos criterios e indicadores.	Aunque a veces no está documentado, el funcionamiento real de los órganos, comisiones, equipos, etc son una fuente de evidencias para diversos criterios, especialmente el 1 y el 3.



## 2. Dossier principal

POSIBLES EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 1			
Subcriterio 1			
Nº	Proyecto Educativo (pág.).	Nº	Planes de mejora.
Nº	Proyecto de Dirección (pág.).	Nº	Concreción del currículo (pág.).
Nº	PGA (Apartado-pág.).	Nº	Plan de convivencia (pág.).
Subcriterio 2			
Nº	Actas: Ciclos, Departamentos, CCP, Claustro (Fecha).	Nº	Memorias (pág.).
Nº	Proyecto de Dirección (pág.).	Nº	Circulares .
Nº	Planes de acción.	Nº	Puntos informativos: Tablones, pág. web, blogs..., listas de distribución.
Nº	Comisiones Consejo Escolar, Comisiones específicas: fiestas, deportes, biblioteca (Actas u otros documentos).	Nº	Jornada de puertas abiertas (programa).
Nº	Cuestionarios y encuestas de opinión.	Nº	
Subcriterio 3			
Nº	Concreción del currículo: directrices para la elaboración de las programaciones didácticas (pág.).	Nº	PAT, POAP, POE (pág.).
Nº	Actas de sesiones de evaluación: asistencia... (fecha).	Nº	Plan EOEP-Dto. Orientación (pág.).
Nº	Plan acogida a profesorado.	Nº	Actas de coordinación JE/tutores, Dto. Orientación (fecha)
Nº	Dossier o carpeta del profesorado: organización, funcionamiento, horario, normas, agenda del alumno...	Nº	Documento con criterios de asignación de tutorías.
Nº	Actas de CCP, Ciclos y Departamentos (fecha).	Nº	
Subcriterio 4			
Nº	Proyecto de Dirección.	Nº	Memoria (pág.).
Nº	Currículo profesional específico de directivos.	Nº	Cuestionarios y encuestas de opinión.
Nº	Planes de trabajo.	Nº	PGA: Plan Anual del Equipo Directivo (pág.).
Nº	Convocatorias de reuniones.	Nº	

POSIBLES EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 2			
Subcriterio 1			
Nº	El PEC página....	Nº	Encuestas de satisfacción....Resultados.
Nº	La PGA página....	Nº	Proyectos Institucionales, de innovación, bilingüismo, etc. Paginas...
Nº	Proyecto de dirección página.	Nº	Carta de servicios.
Nº	Actas de Claustro fecha....	Nº	Actas del Consejo Escolar fecha...
Subcriterio 2			
Nº	El PEC página....	Nº	Página web.
Nº	La PGA página....	Nº	Encuestas de satisfacción
Nº	Actividades de acogida para padres y alumnado (Documento...)	Nº	Jornada de puertas abiertas
Nº	Acogida nuevos profesorado. (Documento...)	Nº	Carta de servicios. Apartado...
Subcriterio 3			
Nº	El PEC página....	Nº	Actas de Consejo Escolar. Fecha...
Nº	La PGA página....	Nº	Reuniones con APA. Comunicaciones. (Documentos...)
Nº	Adecuación al contexto del centro (PEC página.... Y PGA página....)	Nº	Reuniones del alumnado, delegados, etc.. (Documentos...)
Nº	Actas de claustro. Fecha....	Nº	Página Web.
Nº	Plan de Acción Tutorial	Nº	Modelos de evaluación. (Documentos...)
Nº	Plan de Atención a la Diversidad	Nº	Encuestas de satisfacción. (Indicar cuáles)
Nº	Demanda de plaza escolar en el centro. (Documentos, datos,...)	Nº	Resultados de evaluación.
Subcriterio 4			
Nº	El PEC página....	Nº	Resultados de la evaluación (Actas de evaluación y actas de las sesiones de evaluación)
Nº	La PGA página....	Nº	Plan de Convivencia. Tipos de medidas correctoras aplicadas (pagina...)
Nº	La Memoria Anual página...	Nº	Propuestas de Mejora (Memoria, documentos, pág.....)
Nº	Actas de reuniones de Departamentos/Ciclos	Nº	

POSIBLES EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 3			
Subcriterio 1			
Nº	Parte mensual de ausencias profesorado(SICE).	Nº	AFDI,PDA...
Nº	Parte mensual de ausencia PAS (SICE).	Nº	Registro de protocolos de absentismo.
Nº	PGA: Criterios de elaboración de horarios.	Nº	PGA: organización departamentos.
Nº	PGA: planificación de proyectos o programas del centro.	Nº	
Subcriterio 2			
Nº	Actas reuniones PAS.	Nº	Documento de distribución de funciones, horario,... del los puestos de trabajo del PAS.
Nº	PAD.	Nº	Documento de planificación y control del comedor.
Nº	PGA: concreción anual del PAD (agrupamientos, horarios,...).	Nº	DOC: horarios de profesores.
Nº	Criterios de elaboración de horarios de profesores y alumnos.	Nº	DOC: páginas donde se recogen los alumnos por modalidad, itinerarios, optativas y refuerzo y apoyo).
Nº	Horarios PT/AL/compensatoria.	Nº	DOC: Horarios de grupos.
Subcriterio 3			
Nº	Actas de órganos, departamentos, ciclos, CCP,...	Nº	Plan de autoprotección.
Nº	Informe anual de evacuación.	Nº	Cartelería.
Nº	Plan de evacuación.	Nº	
Subcriterio 4			
Nº	Plan de acogida profesores.	Nº	Memoria anual: ciclos o departamentos.
Nº	Encuestas satisfacción profesores.	Nº	Protocolo reunión inicial acogida de profesores nuevos.
Nº	Guía/Dossier del profesor.	Nº	Calendarios de reuniones.
Nº	Cuestionario de necesidades de formación.	Nº	Presupuesto del centro.
Nº	Actividades formativas en el centro: seminarios, grupos de trabajo,...	Nº	Protocolos de recogida de propuestas para la PGA .
Nº	Actas de ciclos, departamentos, CCP,...	Nº	Diseños de procesos internos del centro.
Nº	Proyectos europeos (Erasmus, Comenius, Leonardo) y otros.	Nº	Plan de limpieza y mantenimiento.
Nº	DOC: horarios	Nº	Participación del profesorado en innovaciones e investigaciones.
Subcriterio 5			
Nº	Actas de distintos órganos y sus comisiones.	Nº	Planning del Equipo Directivo.
Nº	Convocatorias de reuniones.	Nº	PGA: planes de trabajo de distintas estructuras de coordinación y órganos de gobierno.
Nº	Acuerdos de constitución de grupos de trabajo.	Nº	Memoria.

Subcriterio 6			
Nº	Plan de acogida alumnos nuevos.	Nº	PGA: plan actividades complementarias y extraescolares.
Nº	Actas ciclos, departamentos claustro: acuerdos metodología	Nº	PGA: planificación coordinación orientación – tutores.
Nº	Programaciones: acuerdos metodología	Nº	Pan de convivencia
Nº	Comisiones de órganos colegiados.	Nº	Programas de mediación , alumnos ayuda, agente tutor,...
Nº	Protocolos en materia de disciplina.	Nº	Encuestas de satisfacción
Nº	RRI	Nº	Plan de Acción Tutorial
Nº	Agenda del tutor	Nº	Calendario recepción de alumnos
Nº	Actas elecciones C. Escolar	Nº	Actas junta de delegados
Subcriterio 7			
Nº	Actas Consejo Escolar	Nº	Plan de acogida nuevas familias
Nº	Agenda Escolar	Nº	PGA: plan de actividades AMPA
Nº	Encuestas de satisfacción	Nº	Actividades organizadas formación y divulgación dirigidas a padres
Nº	PGA:Horarios del centro	Nº	Jornadas de puertas abiertas,...
Nº	Planificación, actas u otras evidencias de contactos institucionales con AMPA	Nº	Plan de Convivencia
Nº	Web del centro	Nº	Plan de acción tutorial
Nº	Memoria del AMPA	Nº	Presentaciones, comunicados,... dirigidos a padres y a facilitar su conocimiento del centro.
Nº	Actos de graduación,...	Nº	

POSIBLES EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 4			
Subcriterio 4.1			
Nº	Presupuesto económico: proceso y contenido.	Nº	Programación General Anual: planeamiento económico
Nº	Actas de los órganos colegiados de gobierno: información y acuerdos económicos.	Nº	Memoria Anual: Planteamiento económico.
Nº	Actas de los órganos de coordinación docente: información y acuerdos económicos.	Nº	Ingresos propios e ingresos complementarios.
Nº	Archivo metódico de la documentación económica, de la facturación, de albaranes, del seguro escolar, etc.	Nº	Subcuenta del Comedor Escolar y su disociación
Nº	Estados de Letras A, B y C y trámites en la aprobación y rendición de cuentas.	Nº	Uso del GECED
Nº	Registros Auxiliares y formularios oficiales: Banco; Caja; Cuenta de Gestión; Auxiliar de Seguro Escolar; Ficheros de Proveedores; etc.	Nº	Reglamento de Régimen Interior: reparto de funciones de gestión; aspectos económicos.
Nº	Banco legislativo sobre asuntos económicos.	Nº	Plan de Comedor Escolar.
Nº	Sistema de abono de indemnizaciones por razón del servicio (dietas).	Nº	Inventarios específicos.
Nº	Proceso económico en la gestión de las actividades docentes complementarias (Plan de Actividades complementarias y extraescolares).	Nº	Programaciones docentes: análisis y propuestas de naturaleza presupuestaria.
Nº	Control de gastos impropios.	Nº	
Subcriterio 4.2			
Nº	Protocolos o guías para el uso de las instalaciones y dependencias.	Nº	Documentación relacionada con la gestión de actividades del AMPA
Nº	DOC: parte sobre infraestructura, instalaciones, dependencias y equipamientos.	Nº	Actas de los órganos colegiados de gobierno
Nº	Mapa de prioridades para la gestión económica relacionada con el equipamiento y los recursos.	Nº	Actas de los órganos de coordinación docente
Nº	Seguimiento y trámites referidos a la conservación y mantenimiento del Centro.	Nº	Proyecto educativo y Programación General Anual: aspectos sobre ornamentación, estética, limpieza, etc.
Nº	Señalización del edificio y dependencias: directorios.	Nº	Plan de Control de Puntos Críticos
Nº	Informes de simulacro y mapas de evacuación.	Nº	Programación de medidas relacionadas con la prevención del riesgo.
Nº	Plan de Autoprotección.	Nº	Criterios, informaciones y controles sobre la ornamentación y la limpieza del Centro.
Nº	Protocolos de uso docente de las instalaciones y dependencias.	Nº	Señalización específica sobre el uso del tabaco y las bebidas alcohólicas.
Nº	Uso de banderas y otros emblemas.	Nº	
Subcriterio 4.3			
Nº	Uso del SICE para la gestión administrativa.	Nº	Puntos de acceso WIFI.
Nº	Uso del GECED para la gestión económica.	Nº	Dotación y equipamiento informático.
Nº	Documentación para constatar la producción por medios mecanizados.	Nº	Programa y actividades formativas
Nº	Uso de herramientas informáticas: GITU; PSEC; AFDI; PDA; SMS; etc.	Nº	Proyectos informáticos.
Nº	Uso del correo institucional.	Nº	Explotación interna de la información institucional vía informática.
Nº	Página WEB.	Nº	Aulas informatizadas.
Nº	Plan del Coordinador TIC.	Nº	Aulas de Informática.
Nº	Memoria del Coordinador TIC.	Nº	Actividad virtual de la Secretaría del Centro.
Nº	Revista digital.	Nº	Firmas electrónicas.
Nº	Blogs, bitácoras y otros recursos informáticos.	Nº	Programaciones docentes: incorporación y explotación de los recursos informáticos.

Subcriterio 4.4			
Nº	Estructura y horarios de la Secretaría del Centro.	Nº	Sistema de comunicaciones internas.
Nº	Orden, imagen y elementos para la atención al público en la Secretaría del Centro.	Nº	Uso del SICE
Nº	Uso de un banco legislativo para el seguimiento y la divulgación de la normativa.	Nº	Registros auxiliares oficiales: Auxiliar de Correspondencia; Auxiliares de Actas; Registro de Matrícula; Auxiliares de Inventario; Auxiliares de Gestión Económica (Banco; Caja, Diario; etc.); Auxiliar de Biblioteca; etc.
Nº	Sistema de información de trámites y plazos	Nº	Habilitación y legalización de los registros auxiliares.
Nº	Control y seguimiento del material inventariable.	Nº	Plan del Servicio de Comedor y gestión.
Nº	Uso de documentos administrativos en los procesos: convocatorias, informes, solicitudes, etc.	Nº	Documentación sobre el Transporte Escolar.
Nº	Estructura, gestión y custodia de la documentación académica de los alumnos.	Nº	Plan de Actividades Complementarias y Extraescolar: gestión administrativa y económica.
Nº	Ficheros.	Nº	Formularios y trámites para autorizar por los padres la participación de los alumnos en actividades.
Nº	DOC: aspectos administrativos y de personal.	Nº	Actas de los órganos colegiados de gobierno (evidencia monográfica).
Nº	Uso de medios para la información: tablones, circulares, formularios, dípticos, etc.	Nº	Documentación sobre accidentes escolares.
Nº	Constancias sobre la acomodación a los plazos en los procedimientos administrativos.	Nº	Documentación sobre absentismo de los alumnos
Nº	Partes de Faltas del profesorado y demás personal: documentación singular.	Nº	Documentación sobre los estadísticos del centro: evaluaciones externas; premios, matrícula; etc.
Nº	Instrumentos ordinarios para la información oficial a la familias.	Nº	Archivos vivos (activos) y muertos (inactivos o históricos): documentación administrativa; documentación académica; y otra.
Nº	RRI: Normas de conducta y plan de convivencia.	Nº	Plan de Mejora de los Resultados Escolares.
Nº	Documentación sobre la protección de datos de carácter personal: uso de fotografías, vídeos, fichas, etc.	Nº	
Subcriterio 4.5			
Nº	Programa de actividades complementarias y extraescolares.	Nº	Programa de actividades tuteladas por el Ayuntamiento.
Nº	Convenios y/o Acuerdos con instituciones, organizaciones y colectivos.	Nº	Relación entre los centros de adscripción a efectos de escolarización.
Nº	Programas educativos.	Nº	Proyectos singulares

POSIBLES EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 5			
Subcriterio 1			
Nº	Proyecto de Dirección (páginas).	Nº	Planes de trabajo de los distintos órganos del centro, si los hubiera.
Nº	Proyecto Educativo (páginas).	Nº	Planes propios del centro.
Nº	PGA: visión global.	Nº	Protocolos de seguimiento de los planes específicos y propios del centro.
Nº	Planes de trabajo de los distintos órganos del centro existentes en la PGA.	Nº	Actas de órganos colegiados y de órganos de coordinación didáctica que pongan de relieve la planificación.
Nº	Planificación de los proyectos del centro, sean institucionales o propios.	Nº	En caso de no haber planes de trabajo, aquellos indicios que denoten cierta planificación: objetivos, previsión de actuaciones, etc.
Nº	Indicios documentales de coherencia entre la planificación a corto plazo y el PEC.	Nº	
Subcriterio 2			
Nº	Proyecto de Dirección (páginas).	Nº	Planes de trabajo de los distintos órganos del centro, si los hubiera.
Nº	Proyecto Educativo (páginas).	Nº	Planes propios del centro.
Nº	PGA: visión global.	Nº	Protocolos de seguimiento de los planes específicos y propios del centro.
Nº	Planes de trabajo de los distintos órganos del centro existentes en la PGA.	Nº	Actas de órganos colegiados y de órganos de coordinación didáctica que pongan de relieve la planificación.
Nº	Planificación de los proyectos del centro, sean institucionales o propios.	Nº	En caso de no haber planes de trabajo, aquellos indicios que denoten cierta planificación: objetivos, previsión de actuaciones, etc.
Nº	Indicios documentales de coherencia entre la planificación a corto plazo y el PEC.	Nº	
Subcriterio 3			
Nº	Planes de mejora del centro, si los hubiere.	Nº	Documentos que muestren la planificación de la mejora.
Nº	Documentos u otras muestras que indiquen la existencia evaluaciones diagnósticas del centro, generales o parciales.	Nº	Documentos que muestren que los Planes de mejora o las mejoras emprendidas han sido evaluadas: Memoria del centro, de los órganos.... u otros.
Nº	Documentos u otras formas de demostrar que el centro tiene detectadas sus áreas claves o críticas.; sus fortalezas o debilidades.	Nº	
Subcriterio 4			
Nº	Datos que muestren el conocimiento de modelos de gestión de procesos.	Nº	Procesos detectados
Nº	Documentos que muestren algún tipo de actuaciones que reflejen la Gestión de procesos.	Nº	Protocolos de mayor interés existentes en el centro.
Nº	Documento/s que manifiesten la existencia de visión global de las tareas realizadas en el centro y sus interrelaciones (mapas, esquemas, gráficos, etc).	Nº	Páginas del RRI o de otros documentos que pongan de manifiesto la existencia de procesos o protocolos para la realización de las actividades del centro.
Nº	Detección de procesos claves y críticos en el centro.	Nº	Mapas de procesos, diagramas de flujo u otras formas de diseño de los procesos del centro.

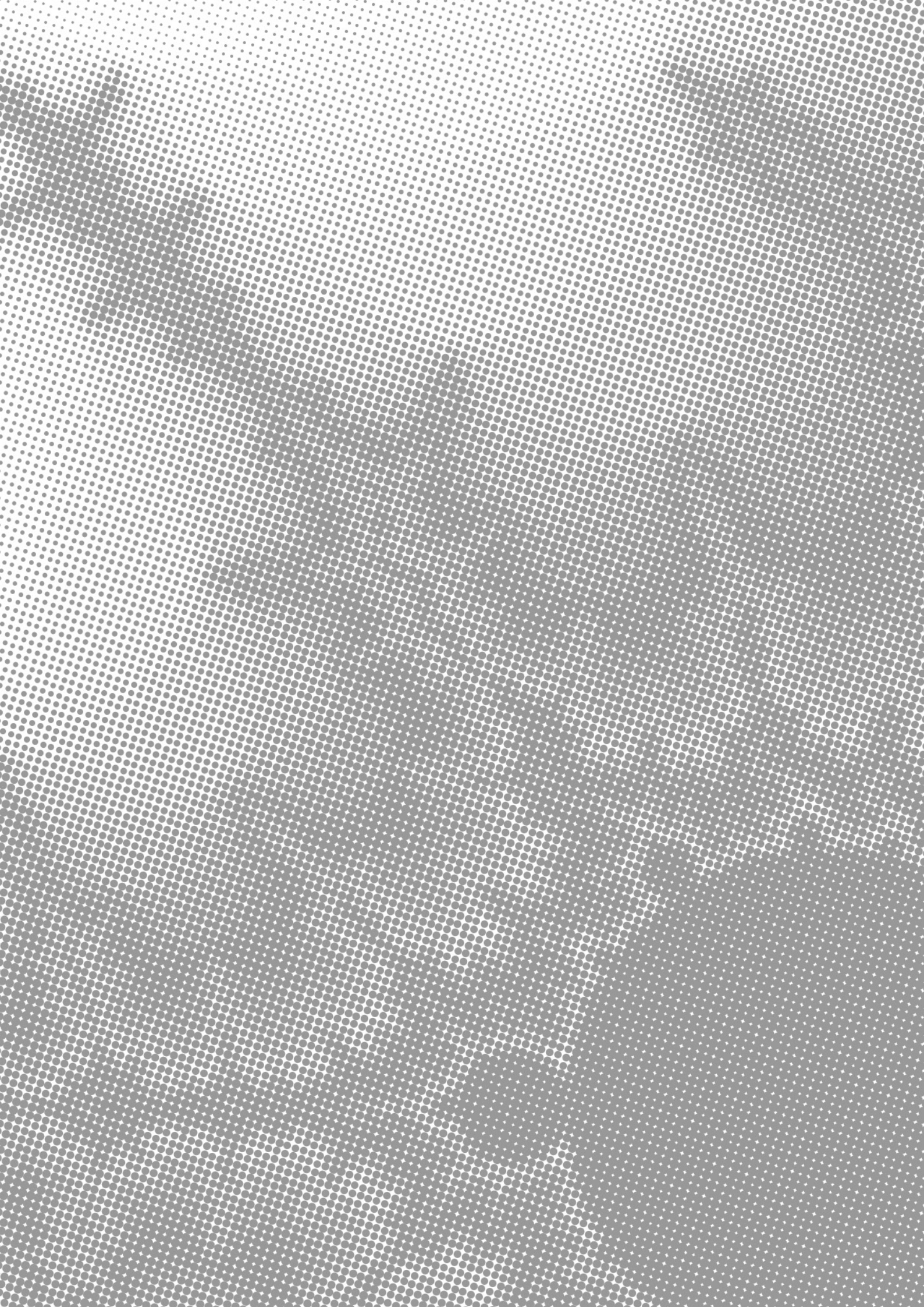
POSIBLES EVIDENCIAS PARA EL CRITERIO 6			
Subcriterio 1			
Nº	Actas de evaluación: Trimestrales y finales	Nº	Resumen estadístico.
Nº	Pruebas iniciales.	Nº	Actas Equipos de Ciclo, Departamentos...
Nº	Pruebas externas: LEA, Diagnóstico, CDI.	Nº	Actas Comisión de Coordinación Pedagógica.
Nº	Memoria pag...	Nº	Actas Sesiones de Evaluación.
Nº	Comunicación resultados a las familias ( Boletines, cartas, actas C.E., actas Claustro)	Nº	
Subcriterio 2			
Nº	PGA, pag...	Nº	RRI pag...
Nº	Actas CCP	Nº	Revisión de Programaciones didácticas del Dpto.
Nº	Actas Claustro	Nº	Revisión Prog. Didácticas del aula .
Nº	Revisión PGA pag...	Nº	Informe de la Memoria por parte del SIE.
Nº	Memoria pag...	Nº	Informe, si lo hubiera, de la PGA
Nº	Planificación de la elaboración de la PGA (documento del Equipo Directivo al profesorado)	Nº	Planificación de la elaboración de la Memoria ( documento del Equipo Directivo al profesorado)
Subcriterio 3			
Nº	Autoevaluación del Equipo Directivo en Memoria, pag...	Nº	Memoria, pag...
Nº	Actividades de formación del Equipo Directivo	Nº	Horario de sustituciones/guardias
Nº	PGA pag...	Nº	Convenios y contratos.
Nº	DOC pag...	Nº	Uso de las instalaciones/ apertura del centro.
Nº	Programas que funcionan en el centro DOC, pag ...	Nº	Cuenta de gestión
Nº	Programa RAM	Nº	Documentos de recogida de necesidades de las aulas/Equipos/ departamentos
Nº	Registro de la utilización de espacios comunes	Nº	
Subcriterio 4			
Nº	Premios y menciones	Nº	Nº alumnos que se incorporan del programa nee/ance al ordinario
Nº	Actas cursos anteriores	Nº	Análisis histórico de % de promoción/titulación
Nº	Resultado histórico tres últimos años de : Pruebas de diagnóstico, CDI, Graduados ESO, PAU...	Nº	
Subcriterio 5			
Nº	Plan de Convivencia, pag...	Nº	Histórico de reclamaciones
Nº	Histórico Partes de faltas	Nº	Fiestas/ Encuentros/ otros eventos que celebra el centro en común
Nº	Histórico Expedientes	Nº	Histórico quejas
Subcriterio 6			
Nº	Encuestas de grado de satisfacción de : profesorado, alumnado, familias y PAD (históricos)	Nº	Histórico de número de solicitantes
Nº	Estabilidad de la plantilla del profesorado.	Nº	Encuestas de grado de satisfacción de: profesorado, alumnado, familias y PAD (históricos, si los hubiera)
Nº	Datos de demanda de plaza contrastados con nº de plazas ofertadas Anexo correspondiente del proceso de escolarización	Nº	



### 3. Dossier complementario

1.	Acogida de alumnos y de familias.	27.	Comisiones del Consejo Escolar.
2.	Acogida de profesores durante el curso.	28.	Concursos.
3.	Acogida de nuevos profesores.	29.	Conferencias (inauguración y final de curso, actos especiales, etc.).
4.	Actividades programadas con el Ayuntamiento.	30.	Controles de cualquier tipo.
5.	Actuaciones ante accidentes escolares y/o laborales.	31.	Correo electrónico.
6.	Acuerdos y contratos con proveedores.	32.	Convenios y alianzas de cualquier tipo.
7.	AFD (Ayuda a la Función Docente), en su vertiente de micro-dispositivo PDA (Asistente Personal Digital).	33.	Criterios de cierre y apertura del Centro.
8.	AFDI (Ayuda a la Función Docente en Internet).	34.	Criterios de promoción y titulación en el evaluación del alumnado.
9.	Agenda de alumnos.	35.	Cuaderno de evidencias.
10.	Agenda o cuaderno de profesores.	36.	Cuadernos de revisión de aulas informáticas.
11.	AMPA (Asociación de Madres y Padres de Alumnos): Actividades, concursos, certámenes.	37.	Cuarto de ESO+ Empresas.
12.	Análisis de contexto.	38.	Cuestionarios y encuestas de alumnos.
13.	Archivos (activos e históricos).	39.	Cuestionarios y encuestas de las familias.
14.	Aulas materia o aulas especializadas.	40.	Cuestionario y encuestas PAS.
15.	Calendario-Horario de evaluaciones.	41.	Cuestionario y encuestas Profesores
16.	Calendario de actuaciones administrativas.	42.	Cursos de formación del Equipo Directivo.
17.	Campañas (Gripe, limpieza, etc.)	43.	Cursos de formación del profesorado.
18.	Carnet de rutas de transporte.	44.	Cursos de formación de personal no docente.
19.	Carpeta de procesos.	45.	Desideratas.
20.	Carpeta de noticias.	46.	Documentación de absentismo del profesorado.
21.	Carta de Servicios.	47.	Documentación de ausencias de alumnos.
22.	Carteles.	48.	Dossier del profesor.
23.	Casilleros.	49.	Dotación de aulas.
24.	Certificado digital.	50.	Elecciones Consejo Escolar (documentación).
25.	Circulares.	51.	Estadillos de cualquier tipo (listados, controles, actividades, etc.).
26.	Comisiones "ad hoc" de cualquier naturaleza.	52.	Estadística de faltas del profesorado.
		53.	Estadísticas centro.
54.	Estadísticas de las evaluaciones internas y externas (CDI; de diagnóstico; PAU, etc.).	84.	Menús mensuales (Comedor).
55.	Estructura de la telefonía en el centro.	85.	Modelos de plantillas o de documentos (Memorias, PGA, programaciones, etc.).
56.	Exposiciones de los trabajos de los alumnos.	86.	Oferta educativa.
57.	Fichas de cualquier tipo.	87.	Órdenes de transferencias bancarias.
58.	Formación en Centros de Trabajo (FC T).	88.	Orlas.
59.	Fotografías institucionales (históricas, culturales, eventos, decorativas, etc.).	89.	Partes diarios, partes de incidencias, partes de clase, etc..

60.	Grupos de trabajo.	90.	Partes de mantenimiento.
61.	Guardias: control de faltas y retrasos.	91.	Planning de actividades.
62.	Hojas de reclamaciones.	92.	Planos del Centro.
63.	Hojas de reserva de aulas y recursos.	93.	Plataforma STERGO (Agenda educativa).
64.	Hojas de revisión de rutas y transporte escolar.	94.	Premios educativos.
65.	Hojas de seguimiento.	95.	Programa Agente-tutor.
66.	Homenajes y eventos (Comida de Navidad, celebraciones, etc.).	96.	Programa de Mediación.
67.	Impresos (cualquier tipo).	97.	Programa de Seguridad Vial del Ayuntamiento.
68.	Instrucciones horas complementarias.	98.	Programas (Otros).
69.	Instrucciones sesiones de evaluación.	99.	Protocolo de Absentismo.
70.	Inversiones económicas singulares.	100.	Protocolos "ad hoc".
71.	Jornadas culturales.	101.	Proyectos de cualquier tipo (Sócrates-Comenius, etc.).
72.	Jornadas de puertas abiertas.	102.	Pruebas iniciales y finales.
73.	Jubilaciones (actividades y programas).	103.	Reuniones (documentación específica, guiones, convocatorias, etc.).
74.	Juegos en los recreos.	104.	Revista escolar-periódico.
75.	Junta de evaluación.	105.	Ropa perdida (gestión).
76.	Juntas de tutores-orientación.	106.	Rótulos.
77.	Lista de libros de texto.	107.	Solicitudes (de cualquier tipo).
78.	Llamadas de tutores a padres de alumnos.	108.	Tablones de anuncios.
79.	Manual de Permisos y Licencias.	109.	Taquillas.
80.	Marketing y publicidad.	110.	Trípticos informativos.
81.	Matrícula de alumnos (documentación, trámite on-line, etc.).		
82.	Memoria actividades complementarias y extraescolares.		
83.	Memoria de programas educativos.		



---

**Anexo II**  
**CRITERIO 4. - DIRECCIÓN Y GESTIÓN**

---

Compendio de pautas, tareas y actividades administrativas que desarrollan los descriptores relacionados con la gestión de los ámbitos económico (subcriterio C.4.1.) y administrativo (subcriterio C.4.4.) del Centro.

**Subcriterio C.4.1. El Equipo Directivo realiza una gestión económica de referente normativo y, además, como medio esencial para la actividad docente y la mejora de los resultados escolares.**

**Indicador C.4.1.1. El planteamiento de la gestión económica cumple las condiciones preceptivas y la articulación de los recursos como soporte docente.**

Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El Equipo Directivo plantea la gestión económica desde el referente de los objetivos educativos prioritarios del centro, para aplicar la correlación entre la rentabilidad de los medios económicos y los logros institucionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se plantea de forma clara y eficiente que la finalidad de los fondos económicos es favorecer los objetivos educativos y los proyectos del centro.</li> <li>Se reconoce la importancia de la conexión de los recursos económicos con los demás recursos (materiales, organizativos y funcionales).</li> <li>Se recogen propuestas de los órganos colegiados de gobierno y de coordinación docente para asociar lo económico con la intervención educativa.</li> <li>Los recursos económicos se invierten a tenor de prioridades establecidas en las que prevalezcan criterios especialmente educativos, en el marco de la programación general anual.</li> <li>Las actividades complementarias se programan, obran en la PGA y se acompañan de memoria económica.</li> <li>En las compras se da prioridad al equipamiento de recursos, más que a la adquisición de material fungible, que pudiera ser aportado por los propios alumnos, salvo que el proyecto del centro lo justifique.</li> <li>El Presupuesto económico se incorpora o forma parte de la Programación General Anual.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo realiza una gestión económica con criterios de austeridad y eficiencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Centro se ha incorporado al nuevo contrato de la Consejería de Educación con Telefónica España, de manera que es dicha Administración la que asume la mayor parte de los costes directos de telefonía.</li> <li>Complementariamente, se controlan las categorías del tráfico del teléfono y del fax (tipos de llamadas, destinos, tiempos).</li> <li>Se utiliza de forma general el servicio público de Correos.</li> <li>En su caso, en los gastos de combustible y energía eléctrica, se racionalizan los horarios de trabajo y se cuenta con elementos automáticos de encendido y apagado de aparatos.</li> <li>El material inventariable está controlado, se amortiza adecuadamente, se justifica su sustitución.</li> <li>Las fotocopadoras cuentan con clave de acceso, con control garantizado; las fotocopias se hacen a doble cara; si se permiten fotocopias particulares se cobran como ingreso; etc.</li> <li>Los suministros, los equipamientos didácticos y deportivos, los recursos tecnológicos, etc., se compran con criterios de prioridades y de mejor oferta.</li> <li>Los viajes, la representación institucional y los gastos onerosos están equilibradamente controlados.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo efectúa una gestión económica sistemática, que es realista y participativa, planificada, con control y seguimiento y está evaluada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La elaboración de necesidades se acomete con la intervención de todos los sectores afectados.</li> <li>Existe un seguimiento, control y archivo, de las normas específicas relativas a la gestión económica (banco legislativo), para su conocimiento y consulta.</li> <li>En el diseño de las actividades docentes se detallan los factores presupuestarios, en el contexto de la programación del Centro.</li> <li>La gestión se soporta en los recursos informáticos oficiales (GECD).</li> <li>Los procedimientos y la instrumentación siguen los registros auxiliares y los formularios oficiales (Banco, Caja, Cuenta de Gestión, inventarios; etc.); es decir, se sujeta a los documentos administrativos oficiales en sus trámites y soportes (Presupuesto, certificaciones; actas; registros auxiliares de gestión; facturación; etc.).</li> <li>La documentación y facturación tiene un sistema de orden, archivo y custodia, con garantías de legalidad, conservación y permanencia.</li> <li>Se aplica un seguimiento y evaluación sobre la rentabilidad de las inversiones. Es decir, una gestión transparente, donde se valora lo sucedido y se reajusta el proceso para optimizar los recursos.</li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo tiene en cuenta el ámbito de competencias normativo y el reparto de funciones entre sus órganos unipersonales y los órganos colegiados de gobierno, en la gestión económica.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Escolar formula propuestas y directrices sobre los asuntos económicos; aprueba o modifica el Proyecto de Presupuesto del Centro (por mayoría absoluta); promueve la conservación y renovación de las instalaciones y del equipamiento escolar; analiza la eficacia de la gestión de los recursos.</li> <li>• El Secretario del Centro tiene asignadas y efectúa, de forma clara, sus funciones más significativas: custodia de los libros y archivos; realización del inventario general; custodia y coordinación de los medios materiales; ejecución directa de los asuntos de gestión económica; etc.</li> <li>• El Claustro de Profesores es informado trimestralmente de la situación económica y formula propuestas en los temas económicos.</li> <li>• El jefe de Estudios promueve la adquisición de materiales y equipamiento específico y vela por la custodia y mantenimiento de lo asignado.</li> <li>• Está claro que es el Director el que autoriza los gastos y ordena los pagos, desde el referente de lo aprobado en el Presupuesto.</li> <li>• Los criterios para la elaboración del proyecto de presupuesto nacen del Equipo Directivo, en conjunto, como estructura organizativa.</li> <li>• En el caso de que en el seno del Consejo Escolar se haya tomado la decisión voluntaria de constituir una Comisión Económica para asuntos específicos, ¿se ha reglamentado su funcionamiento en el Reglamento de Régimen Interior del Centro?</li> <li>• En su caso, en los centros con Servicio de Comedor Escolar, ¿hay una Comisión de seguimiento, para auxiliar la gestión?, ¿las competencias de la misma están definidas en el RRI?</li> <li>• La participación de los órganos colegiados de gobierno del centro se enfoca hacia las metas educativas.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo fomenta la posibilidad de ingresos propios, complementarios a los libramientos de fondos oficiales asignados por la Consejería de Educación, y obtenidos en virtud de la autonomía de gestión de que gozan los centros docentes públicos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo promueve medidas para el logro de ingresos complementarios, sin que tengan que provenir de las asociaciones de padres de alumnos o de alumnos, en cumplimiento de sus fines. Es decir, ingresos <u>procedentes de</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones y otras disposiciones testamentarias o de legado.</li> <li>• Convenios de colaboración con organismos y entidades en materia de formación de alumnos en centros de trabajo.</li> <li>• Convenios formalizados con asociaciones culturales o entidades sin ánimo de lucro, para el desarrollo de actividades extraescolares o complementarias.</li> <li>• La prestación de servicios y la venta de bienes muebles, ambos producto de las actividades educativas y distintos de los remunerados por tasas y por los fijados en los catálogos de precios públicos y privados.</li> <li>• El producto de bienes muebles inadecuados, innecesarios o inservibles.</li> <li>• Ingresos derivados de la utilización ocasional de las instalaciones del Centro para fines educativos, de extensión cultural y otros directamente relacionados con el servicio público de la educación.</li> <li>• Fondos procedentes de fundaciones.</li> <li>• El importe de ayudas, becas o premios otorgados por instituciones, organismos y empresas privadas, como consecuencia del desarrollo de proyectos y experiencias, o como resultado de la participación de profesores y alumnos en actividades didácticas, culturales o deportivas, realizadas en el marco de la programación anual del Centro.</li> <li>• Cualquier otro ingreso viable legalmente y autorizado.</li> </ul> </li> <li>• En su caso, de existir dichos recursos, éstos son aplicados a los gastos de funcionamiento del Centro y apoyan las prioridades educativas.</li> </ul>



### Indicador C.4.1.2. Elabora y ejecuta el Presupuesto económico con respeto del referente normativo y con la orientación de mejora de la organización y de los resultados.

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El Equipo Directivo establece los criterios para la elaboración del Presupuesto, una vez conocidas las directrices del Consejo Escolar y las propuestas de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa, para apoyar las estrategias y los objetivos educativos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo Escolar promueve directrices y formula propuestas para la articulación del Proyecto de Presupuesto.</li> <li>• El Claustro de Profesores formula propuestas y analiza las necesidades educativas.</li> <li>• Los órganos de coordinación docente (Comisión de Coordinación Pedagógica, Equipos de Ciclo, Departamentos, etc.) formulan propuestas y establecen prioridades.</li> <li>• La asociación o las asociaciones de madres y padres de alumnos tienen posibilidad de formular propuestas. En su caso, las asociaciones de alumnos, tienen también oportunidad de participar con ideas y propuestas.</li> <li>• El conjunto de estas directrices y de propuestas van en la dirección de apoyar los objetivos del centro.</li> <li>• El Equipo Directivo respeta los criterios y acuerdos adoptados por los órganos del Centro.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo procura acomodar las fases del Presupuesto a los plazos normativos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se formaliza el Presupuesto económico al comienzo del año natural.</li> <li>• El Equipo Directivo confecciona, al inicio del ejercicio económico, el proyecto de presupuesto y, a través del Director, lo presenta al Consejo Escolar para su estudio y aprobación por este antes del 31 de enero de cada ejercicio presupuestario. Una vez aprobado se remite por medios informáticos a la Dirección de Área Territorial.</li> <li>• El Equipo Directivo tiene en cuenta que si en el plazo de un mes la DAT no formula observaciones el proyecto de presupuesto se entenderá automáticamente aprobado.</li> <li>• El Presupuesto se confecciona en coherencia con la última Cuenta de Gestión: que se remite al Consejo Escolar del Centro para su aprobación, antes del 31 de enero del ejercicio posterior y una vez cerrada a fecha 31 de diciembre.</li> <li>• El Equipo Directivo da respuesta a los trámites y requerimientos administrativos que se le trasladan y cumplimenta los documentos en tiempo y forma.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo tiene en cuenta las características y condiciones del Presupuesto en su configuración y aprobación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Presupuesto se elabora desde un planteamiento estimativo, no debe ser excesivamente ajustado y debe dejar cabida a su propia flexibilización y modificación.</li> <li>• El Presupuesto se elabora bajo el principio rector del equilibrio entre ingresos y gastos.</li> <li>• El Presupuesto tiene en cuenta los recursos asignados, de acuerdo con los programas de inversiones (normalmente en el primer semestre de cada ejercicio presupuestario se pone a disposición de los centros el 70% del importe del crédito anual).</li> <li>• El presupuesto se configura con los siguientes documentos: memoria justificativa (objetivo general del funcionamiento operativo del Centro y objetivos específicos que se determinan en el PGA, e indicadores que permitan evaluar la consecución); estado de ingresos; estado de gastos; y resumen, tanto por programas presupuestarios como por otras fuentes de ingresos, en el que se detalle la distribución que se propone del saldo final o remanente, de la cuenta de gestión del ejercicio anterior.</li> <li>• Todos los gastos y los correspondientes pagos se contabilizan en el mismo ejercicio económico.</li> </ul>
<b>El Presupuesto perfila una confección clara y detallada del Estado de Ingresos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado de Ingresos se integra por los recursos reconocidos en la norma: el saldo final o remanente de la cuenta de gestión del ejercicio anterior; los recursos asignados por la Consejería de Educación a través de los correspondientes programas de gasto; otros recursos públicos distintos a los gastos de funcionamiento; los recursos propios obtenidos por el Centro; los ingresos, en su caso, del cobro del Seguro Escolar y los procedentes del Comedor Escolar</li> <li>• La aportación de las familias, para la realización de las actividades complementarias de la programación docente, se considera como ingreso de la cuenta de gestión; es decir, no se costean al margen de la dinámica oficial del Centro (subcuenta).</li> <li>• Cualquier actividad económica del Centro se incardina dentro del Presupuesto oficial.</li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El presupuesto recoge una estimación objetiva y razonada, según necesidades y objetivos del Centro, del Estado de Gastos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado de Gastos contiene todos aquellos que se destinan a atender los gastos de funcionamiento de los Centros, agrupados según la clasificación económica de los presupuestos y programas económicos de la Comunidad de Madrid. Es decir, los gastos asociados al funcionamiento operativo del Centro se computan según las partidas de gasto oficiales.</li> <li>• El Estado de Gastos se ajusta a los recursos disponibles.</li> <li>• El destino de los fondos se aplica a la finalidad o finalidades para lo que fueron concedidos.</li> <li>• El Estado de Gastos también recoge otros gastos distintos al funcionamiento operativo del Centro: ayudas y subvenciones; gastos por reposición de inversiones: obras y equipamiento; gastos del seguro escolar (en su caso); gastos del comedor escolar (en su caso); gastos derivados de la formación de alumnos en centros de trabajo, en su caso; etc.</li> <li>• Tiene preferencia la cobertura de los gastos fijos (energía, teléfono, limpieza, etc.); sin perjuicio de que, una vez cubiertas las necesidades de normal funcionamiento, y las que demanden las actividades educativas, así como la reposición adecuada de mobiliario y equipo, podrán destinarse remanentes a la adquisición de nuevo equipamiento.</li> <li>• En los gastos, y en coherencia con los ingresos, se tipifica la realización de las actividades complementarias en el marco de la programación docente (subcuenta).</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo en la realización del Presupuesto considera lo importante que es evitar los gastos impropios. Ejemplos de actividad indebida son:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones financieras.</li> <li>• La contratación de personal.</li> <li>• La contratación de seguros que no estén expresamente autorizados.</li> <li>• La realización de obras o compras con el fraccionamiento del gasto o pago, al margen del propio ejercicio económico.</li> <li>• La entrega de fondos sin la correspondiente contraprestación (sin recepción del oportuno material o la prestación del servicio).</li> <li>• Los premios en metálico a los alumnos.</li> <li>• Los gastos no ajustados a las finalidades previstas.</li> <li>• El recurrir a la firma de letras, pagarés u otras fórmulas de pago aplazado.</li> <li>• La cuenta corriente debe ser de uso operativo, no podrá pactarse condición alguna que limite la disponibilidad.</li> <li>• Gastos onerosos impropios o no justificados.</li> <li>• El saldo deudor en la cuenta corriente constituye una grave irregularidad.</li> </ul>
<b>En su caso, el Presupuesto diseña expresamente los gastos derivados de la gestión del Comedor Escolar y sus fondos benefician el funcionamiento global del Centro.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo gestiona el Comedor Escolar diferenciando los ingresos y los gastos de forma específica, monográfica y acorde con los oportunos programas y singular subcuenta de gastos.</li> <li>• El precio del menú por comensal-día es el oficial (4,62 euros para el curso 2011-2012, en el caso de que no exista excepción por ampliación de horario (circunstancia que supondría un coste de 5,20 euros).</li> <li>• En la facturación mensual se tiene en cuenta: que la base imponible del precio unitario del servicio es de 4,27 euros (una vez aplicado el IVA del 8%); que de ese importe (4,27 euros) se deducen: el 2,3% en concepto de reposición y menaje, resultando el precio unitario por comensal a aplicar en el cálculo de la factura mensual de 4,17 euros; y en su caso, otro 1,5% adicional más, si así se ha acordado con la empresa de comedor, en concepto de combustible (electricidad, gas,...), en cuya situación el precio unitario por comensal sería de 4,11 euros, para la factura mensual.</li> <li>• Las bajas temporales y las inasistencias de los usuarios se gestionan según los criterios de las cláusulas del Pliego de Prescripciones Técnicas por la que se rige este Servicio (Resolución de 11 de mayo de 2009, BOCM del 20).</li> <li>• En la primer semana de cada mes, se coteja con la empresa del Servicio de Comedor el número de usuarios del mes vencido.</li> <li>• La gestión de las incidencias del Servicio, por inasistencia de comensales, repercute favorablemente en el fondo económico del Servicio.</li> <li>• El Equipo Directivo favorece que desde el Comedor Escolar se deriven los fondos sobrantes o disponibles para el equipamiento y mejora del Centro, en su conjunto.</li> </ul>



**Indicador C.4.1.3. En la ejecución del Presupuesto, la instrumentación contable y la tesorería se acomodan a la norma:**

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El Equipo Directivo respeta el criterio de contabilización y la disposición de fondos se ajusta a la normativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo gestiona según el “criterio de caja”, es decir, se cuenta con el oportuno soporte documental que acredite tanto la legalidad de los ingresos como la justificación de los gastos.</li> <li>• El Equipo Directivo garantiza que la gestión económica se realiza a través de una única cuenta bancaria operativa (cuenta corriente), autorizada por la Administración, donde se centralizan todas las operaciones de ingresos y gastos.</li> <li>• El Director es siempre el que decide la disposición de fondos y el ordenamiento de los pagos; lo que se efectúa mediante cheque nominativo, transferencia bancaria, giro o cualquier otro medio reconocido por la ley Reguladora de la Hacienda de la Comunidad de Madrid.</li> <li>• El Equipo Directivo garantiza que en la Entidad bancaria constan cuatro firmas autorizadas para la disposición de fondos, siendo las órdenes de pago mediante firma mancomunada de Director y Secretario que serán, en general los titulares; aunque, además, cada titular tendrá un sustituto.</li> <li>• El Equipo Directivo respeta que en la decisión de un gasto presupuestario debe existir crédito para afrontarlo.</li> <li>• Se tiene en cuenta que la contratación y autorización de gastos están limitadas por las cuantías establecidas en la Ley de Contratos del Sector Público; normalmente para los contratos menores (inferiores a 50.000 euros en obras; o 18.000 euros en otros contratos).</li> <li>• El Equipo Directivo avala la fiabilidad del sistema de contabilidad con la práctica periódica de conciliaciones de saldos y arqueos de caja, haciéndolos coincidir, al menos, con la formalización de la Cuenta de Gestión.</li> <li>• El Secretario del Centro custodia los talonarios y lleva un registro de su numeración y serie, con reflejo de los movimientos de cuenta en las matrices de los mismos y éstas se archivan y preservan.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo lleva los adecuados registros auxiliares para la gestión económica, tanto con la utilización de aplicación informática oficial (GECD), como mediante la edición anual de los mismos en soporte papel.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo, para la correcta gestión de los recursos económicos, sigue de forma actualizada la aplicación informática GECD y dispone de los siguientes libros auxiliares: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libro de Banco (cuenta corriente).</li> <li>• Libro de Caja (efectivo).</li> <li>• Libro de la Cuenta de Gestión.</li> <li>• Otros libros básicos, en su caso: Libro Diario; Libro Auxiliar del Comedor Escolar y Libro Almacén del Comedor.</li> <li>• En su caso, Libro Auxiliar de Seguro Escolar.</li> <li>• Fichero de proveedores convenientemente protegido por los datos de carácter personal.</li> </ul> </li> <li>• Los registros auxiliares para la gestión económica se editan, o imprimen, cada año y son apropiadamente encuadernados, legalizados y diligenciados, para su custodia, archivo y consulta.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo sigue un procedimiento metódico, de rigor, para la justificación de los pagos y para el registro y archivo de la documentación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo justifica los pagos de los bienes adquiridos y de los servicios prestados mediante las facturas originales y con la constancia del pago (recibí expreso del perceptor o justificante bancario), teniendo en cuenta las características y los requisitos legales de forma que deben reunir las facturas.</li> <li>• El Equipo Directivo realiza todas las operaciones, tanto bancarias como de adquisición de bienes y servicios, bajo la utilización del NIF propio del Centro.</li> <li>• En los centros de educación secundaria, se gestiona de forma metódica el Seguro Escolar (ingresos, partida de gastos y saldo), y se siguen los impresos oficiales en la matriculación de alumnos, con ingreso para recaudación en la Tesorería General de la Seguridad Social.</li> <li>• En su caso, se cumple la intervención como centros gestores en el tema de los precios públicos (ejemplo, las cuotas de las Escuelas de Educación Infantil y Casas de Niños), tasas académicas (ejemplo, precios en los centros de enseñanzas de régimen especial) y tasas por expedición de títulos, certificados o diplomas (ejemplo, Bachiller, Técnico, Técnico Superior, etc.).</li> <li>• Se garantizan las obligaciones fiscales, ejemplos: en el caso de la participación de expertos para la celebración de jornadas o cursos, se ingresa la retención del IRPF en la Agencia Tributaria; o, en su caso, se formaliza la declaración de proveedores (adquisición de bienes, contratos de obra, etc.) ante dicha Agencia.</li> <li>• En el caso de disponer de recursos con procedencia del Fondo Social Europeo, se lleva un seguimiento específico de la documentación afectada, de los ingresos y gastos, para el control externo ágil y sistemático del gasto.</li> </ul>

Continuación...

Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El Equipo Directivo sigue un procedimiento metódico, de rigor, para la justificación de los pagos y para el registro y archivo de la documentación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo lleva un sistema de registro y archivo donde toda la documentación acreditativa de las operaciones de carácter económico (presupuestos, facturas, albaranes, recibos, matrices de talonarios, extractos bancarios, órdenes de transferencias, etc.), y que sirva para la justificación de los ingresos y pagos realizados, sea archivada y custodiada.</li> <li>El archivo económico sigue criterios técnicos: orden cronológico, separando cada año natural; sistema de catalogación individualizado (cada libro auxiliar debe tener la correspondencia de su propio archivo documental); identificación para un acceso rápido; identificación de los documentos según su número de registro en los apuntes contables; etc.</li> <li>El Equipo Directivo tiene en cuenta que la documentación económica no debe destruirse, al menos en el plazo de cinco años, y siempre que el documento no esté afectado por un plazo mayor.</li> <li>El sistema llevado permite que la cuenta de gestión y toda la documentación esté de forma ágil a disposición de los órganos de control y de las autoridades competentes (Intervención General, Cámara de Cuentas, Tribunal de Cuentas,...).</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo evita los llamados métodos domésticos o formas impropias en la instrumentación de la gestión económica; ejemplos claros de mala gestión son.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de las llamadas “cooperativas de padres”, como medida sin suficiente fundamento legal para articular la compra de material o la compra de equipamiento de los alumnos.</li> <li>La apertura de cuentas bancarias a nombre de personas físicas, padres de alumnos o profesores, a los efectos de gestionar dinero relacionado con alguna actividad del Centro o alguna compra.</li> <li>La contratación de servicios (autobuses y otros) o compras, sin garantizar la adecuada fiscalidad: pago obligado del IVA; no realizar la declaración de proveedores; no exigir factura; etc.</li> <li>Facilitar la compra-venta de cualquier bien en el ámbito del Centro (equipamiento deportivo, uniformes, ordenadores,...).</li> <li>La permisividad de que se realicen compras directas por parte del profesorado al margen del Presupuesto.</li> <li>La formalización de pagos con cheques “al portador”.</li> <li>La indemnización al profesorado, por razón del servicio (desplazamiento), sin seguir la determinación de los montos económicos oficiales.</li> <li>La cobertura con fondos del centro del coste, o parte del precio, de las actividades complementarias de los alumnos (ayuda económica para su realización), con menoscabo de la disponibilidad de dinero para otros fines más propios (ejemplo, la modernización del equipamiento docente del Centro).</li> </ul>
<b>En su caso, el Presupuesto discrimina expresamente los gastos derivados de la gestión del Comedor Escolar y sus fondos benefician el funcionamiento global del Centro.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo gestiona el Comedor Escolar diferenciando los ingresos y los gastos de forma específica, monográfica y acorde con los oportunos programas y singular subcuenta de gastos.</li> <li>El precio del menú por comensal-día es el oficial (4,62 euros para el curso 2011-2012, en el caso de que no exista excepción por ampliación de horario (circunstancia que supondría un coste de 5,20 euros).</li> <li>En la facturación mensual se tiene en cuenta: que la base imponible del precio unitario del servicio es de 4,27 euros (una vez aplicado el IVA del 8%); que de ese importe (4,27 euros) se deducen: el 2,3% en concepto de reposición y menaje, resultando el precio unitario por comensal a aplicar en el cálculo de la factura mensual de 4,17 euros; y en su caso, otro 1,5% adicional más, si así se ha acordado con la empresa de comedor, en concepto de combustible (electricidad, gas,...), en cuya situación el precio unitario por comensal sería de 4,11 euros, para la factura mensual.</li> <li>Las bajas temporales y las inasistencias de los usuarios se gestionan según los criterios de las cláusulas del Pliego de Prescripciones Técnicas por la que se rige este Servicio (Resolución de 11 de mayo de 2009, BOCM del 20).</li> <li>En la primer semana de cada mes, se coteja con la empresa del Servicio de Comedor el número de usuarios del mes vencido.</li> <li>La gestión de las incidencias del Servicio, por inasistencia de comensales, repercute favorablemente en el fondo económico del Servicio.</li> <li>El Equipo Directivo favorece que desde el Comedor Escolar se deriven los fondos sobrantes o disponibles para el equipamiento y mejora del Centro, en su conjunto.</li> </ul>

**Indicador C.4.1.4. La rendición de cuentas es transparente y se hace desde un marco evaluador del Presupuesto, para el reajuste y mejora, en sucesivos ejercicios.**

Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El Equipo Directivo presenta la Cuenta de Gestión con cierre a 31 de diciembre del año correspondiente y según los procesos normativos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Cuenta de Gestión es aprobada por el Consejo Escolar del Centro (mayoría absoluta), antes del 31 de enero del año siguiente.</li> <li>No deben quedar gastos sin contabilizar, ni pagos pendientes de realizar al cierre del ejercicio.</li> <li>El remanente es claro y está cuadrado en el balance de gestión.</li> <li>La cuenta no puede saldarse con números negativos (déficit).</li> <li>Se garantiza la información al Claustro de Profesores.</li> <li>Se facilita la información anticipada de documentación al Consejo Escolar del Centro y este interviene en la aprobación de la Cuenta de Gestión, con decisión por mayoría absoluta.</li> <li>En su caso, se posibilita la participación de la Comisión de Comedor Escolar (obligatoria) o de la Comisión Económica (voluntaria).</li> <li>El Equipo Directivo viene enviando, por medios informáticos, la Cuenta de Gestión, en la primera quincena del mes de febrero del ejercicio siguiente, a la Dirección de Área Territorial, dando traslado del extracto bancario, debidamente certificado por la entidad bancaria, así como del acta de conciliación bancaria y el acta de arqueo de caja.</li> <li>Hay un archivo oficial, por año natural, de la correspondiente documentación económica.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo efectúa, en tiempo y forma, los Estados de Letras A, B y C, que configuran la Cuenta de Gestión como instrumentos de rendición de cuentas, de forma legal y ajustada a la realidad de la gestión económica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo hace que los documentos se ajusten a la normativa: el Estado de Letra A, es la descripción de saldo, ingresos, gastos, y saldo resultante, de los recursos de la Consejería de Educación y de los propios del centro; el Estado de Letra B, con tramitación análoga, es el registro de los recursos procedentes de otras Administraciones Públicas u organismos; y el Estado de Letra C, reseña la situación inicial y final de la Tesorería del centro.</li> <li>Todos los documentos aparecen sellados y con las firmas y rúbricas oportunas del Secretario y del Director, con las diligencias de aprobación según la correspondiente sesión del Consejo Escolar.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo fomenta la evaluación de los aspectos económicos y la articulación de propuestas de mejora, a través de los documentos institucionales del Centro.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se plantea la evaluación en orden a lo previsto, en la medida que haya una conexión clara con los objetivos del Presupuesto.</li> <li>En la evaluación de la gestión económica, y en la medida de lo posible, prevalece la idea principal de que los recursos están y deben ser medios docentes, para facilitar la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>En la Memoria Anual del centro se valoran los objetivos económicos y la gestión realizada, al efecto de promover reajuste y mejoras.</li> <li>En la Programación General Anual del centro se tienen en cuenta las medidas y estrategias de naturaleza económica, con valoración de lo propuesto en el capítulo de los recursos de la Memoria Anual anterior.</li> <li>Las programaciones docentes aluden a los temas económicos y a su incidencia en la mejora de la práctica docente y los resultados de los alumnos.</li> <li>El Equipo Directivo promueve informes o estudios relativos al uso eficaz de los recursos y a la prioridad de adquisición de materiales, según los objetivos del centro.</li> <li>En su caso, se promueven medidas ante la Administración educativa.</li> </ul>

**Subcriterio C.4.4. El Equipo Directivo efectúa una gestión que ordena y sistematiza la actividad administrativa en el ámbito académico, la vida laboral y las obligaciones institucionales del Centro como un servicio público eficaz.**

**Indicador C.4.4.1. La Secretaría del Centro se concibe como la principal dependencia administrativa y tiene una adecuada estructura y ordenación.**

Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo tiene en cuenta que la Secretaría del Centro es la principal área de atención al ciudadano, de consideración al público, por lo que debe adaptarse a los criterios de calidad oficiales.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta a disposición del público de una zona de recepción y acogida, para información del conjunto de dependencias y servicios.</li> <li>• Ubicación preferente en planta baja, con acceso directo a la calle (o en la zona más próxima a la calle), eliminándose las barreras arquitectónicas.</li> <li>• Cuando la atención al público oscile en torno a los cinco minutos, se dispensará preferentemente por medio de mostrador. Si la atención requiriese un tiempo mayor, se realizará preferentemente en una mesa, con sillas a ambos lados.</li> <li>• Garantía de confidencialidad en la atención al público.</li> <li>• Atención telefónica separada de la atención presencial.</li> <li>• Puesta a disposición del público de una zona de espera, con asientos y aseo, y de ser posible fotocopiadora (previo pago de la prestación del servicio).</li> <li>• Acceso directo a la documentación de divulgación que utilice el Centro (folletos, trípticos, circulares,...) y a los tableros oficiales de información.</li> <li>• La atención es correcta, cortés, eficaz.</li> <li>• El personal que atiende al público se preocupa de dar una buena imagen, apropiada a lo institucional.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo, con respecto al funcionamiento de la Secretaría del Centro, tiene definida una estructuración del sistema de documentación, y del control de la normativa, para la gestión.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la adecuada infraestructura, o sistema técnico, que articule la selección, descripción y catalogación de la documentación.</li> <li>• Hay organizado un banco legislativo para el seguimiento metódico de la normativa, principalmente en soporte informático.</li> <li>• Hay un archivo y una clasificación de documentos mediante un sistema de categorías: alfabético, temático, cronológico, tesoro, normativo, académico, etc.</li> <li>• Se diferencian las fuentes de información: legislativas, documentales, informáticas, bibliográficas, etc.</li> <li>• La ordenación académica está claramente diferenciada y sistematizada.</li> <li>• Existe un régimen que diferencie el archivo vivo o activo del archivo histórico o inactivo.</li> <li>• El archivo activo está bien estructurado en base a criterio: año escolar, edades, enseñanzas, curso de las enseñanzas, etc.</li> <li>• El archivo histórico tiene una ordenación cronológica y que garantice la custodia y permanencia.</li> <li>• Se diferencian los ámbitos de gestión: personal, académico, administrativo, de docencia, de organización, etc.</li> <li>• El banco legislativo y los archivos, en su caso, responden a los principios mínimos de sistematización, actualización y disponibilidad.</li> </ul>
<p><b>El personal que trabaja en la Secretaría del Centro tiene delimitadas sus funciones, acorde con sus perfiles de competencia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Secretario del Equipo Directivo es el que ordena el régimen administrativo, de conformidad con las directrices del Director.</li> <li>• El Secretario del Equipo Directivo actúa en realidad como jefe del personal de administración y servicios, por delegación del Director.</li> <li>• El Secretario custodia los libros y archivos del Centro.</li> <li>• El Equipo Directivo ha disociado las funciones docentes, aunque tengan proyección administrativa, de las meramente administrativas (propias del personal de servicios).</li> <li>• El personal no docente de servicios tiene delimitadas sus funciones, calendario y horario de trabajo.</li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>El Equipo Directivo se preocupa de que la Secretaría del Centro tenga una organización que responda a la atención del ciudadano y del propio personal, y se entienda como un verdadero punto de información y acreditación administrativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la Secretaría del Centro se estructura la información interna y externa como un punto administrativo.</li> <li>La Secretaría del Centro es el órgano esencial para el soporte de las relaciones institucionales.</li> <li>La Secretaría tiene unos horarios acorde con la normativa y que garanticen la atención al ciudadano.</li> <li>Se asume la necesidad de garantizar los derechos principales de los ciudadanos o interesados, según la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y el Procedimiento Administrativo Común: a ser tratados con respeto y deferencia; a identificar a las autoridades y funcionarios; a conocer el estado de tramitación de sus solicitudes y obtener copia; a formular alegaciones y reclamaciones; a aportar documentos; no presentar documentos innecesarios u obrantes; a obtener copia sellada de los documentos que presenten; a obtener orientación e información; en su caso, al acceso a los archivos; a exigir responsabilidades del personal al servicio de la Administración; a reclamar patrimonialmente.</li> <li>La Secretaría dispone del directorio de las unidades y autoridades administrativas y de los organismos más importantes en la relación oficial del Centro.</li> <li>La Secretaría se concibe como recurso de atención al propio profesorado y tiene la adecuada infraestructura interna para ello (horarios preestablecidos, normas, etc.).</li> <li>La Secretaría facilita al profesorado la documentación sobre el alumnado con agilidad y eficacia (listas, cambios, faltas, comunicaciones, datos personales, etc.).</li> <li>La Secretaría es una dependencia que facilita y canaliza la información oficial.</li> <li>La Secretaría controla y gestiona la producción de documentos normalizados, formularios, circulares, instrumentos y demás herramientas para la relación de centro con su entorno y con las Administraciones.</li> <li>La Secretaría ordena y gestiona la expedición de certificaciones y trámites según solicitud de las autoridades y ciudadanos interesados, con la mayor celeridad posible.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo favorece el conocimiento necesario y la difusión de la documentación técnica y legislativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe la posibilidad de un acceso rápido a las fuentes: legislativas, informáticas, bibliográficas, documentales, etc.</li> <li>Se tienen estrategias para la organización de las fuentes de información: archivo y custodia, depuración, eliminación, renovación.</li> <li>Hay la conveniente difusión y recuperación de los documentos legales y técnicos: información selectiva, información en tableros, información especializada, debate, etc.</li> <li>Se garantiza la adecuada actualización y depuración de la documentación.</li> <li>Se utilizan preferentemente los medios electrónicos o informáticos para la divulgación.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo procura que la secretaría garantice los plazos y trámites básicos en la actividad administrativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad administrativa se enmarca en el calendario de días hábiles e inhábiles regulado por la Administración educativa.</li> <li>Existe un registro auxiliar de “entradas y salidas”, para el asiento y constancia de la correspondencia oficial del Centro, con los archivos apropiados.</li> <li>Se sigue un registro de los trámites internos que precisan de asiento para constancia de efectos y para el sostén de la dinámica de la organización.</li> <li>La Secretaría gestiona con rigor el trámite de posibles reclamaciones y quejas, en los plazos formales: reclamación de calificaciones; reclamaciones a la admisión de alumnos; reclamaciones sobre conflictos relaciones; etc.</li> <li>Hay un sistema de alertas preestablecido para garantizar la celeridad en los procesos que están obligados a plazos fijos.</li> <li>En las notificaciones ante los ciudadanos se tienen en cuenta los plazos del procedimiento administrativo, principalmente la garantía de los 10 días.</li> <li>Las solicitudes de parte interesada se procuran canalizar, preferentemente, a través de modelos normalizados.</li> <li>En su caso, siempre se posibilita la subsanación y mejora de las solicitudes que cursan los interesados.</li> <li>Se utiliza, al menos, un tablón de anuncios oficial para las comunicaciones.</li> <li>Se promueven circulares, folletos, trípticos, agendas, notas de prensa, u otras medidas sobre la información relativa a los procesos.</li> <li>Se cuenta con un cronograma que temporaliza la actividad administrativa más común o frecuente, a lo largo del curso.</li> </ul>

Continuación...

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo procura que la secretaría garantice los plazos y trámites básicos en la actividad administrativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los horarios provisionales del profesorado, aprobados por el Equipo Directivo, se comunican a la Dirección de Área Territorial antes del comienzo de las actividades lectivas.</li> <li>• La propuesta de horario general del centro y de jornada lectiva para el curso académico, una vez aprobada por el Consejo Escolar, se comunica a la Dirección de Área Territorial en plazo: antes del 10 de febrero en los Colegios y antes del 10 de julio, en su caso, en los Institutos.</li> <li>• La tramitación de la Programación General Anual (PGA) del Centro ante la Dirección de Área Territorial, en la medida que contiene también el Documento de Organización del Centro (DOC), que es una documentación de máximo valor administrativo, se gestiona: antes del 31 de octubre de cada año (Secundaria) o del 15 de octubre (Primaria); o de la Memoria Anual (MA), antes del 10 de julio de cada año.</li> <li>• Se controla y gestiona en la Secretaría los trámites cotidianos que están sujetos a plazo, ejemplos: los partes mensuales de faltas; el proyecto económico; los datos estadísticos; la facilitación de matrícula a la Comisión de Escolarización; los datos de absentismo a la Comisión de Absentismo; etc.</li> <li>• Se respetan los plazos en los procesos específicos que tienen una clara relación con los ciudadanos y los alumnos: solicitudes de becas y ayudas; participación en premios, concursos y pruebas; determinación de zona educativa; adscripción del centro para la promoción del alumnado; procesos de reserva de plazas; fijación de vacantes para la admisión de alumnos; escolarización; etc.</li> <li>• Las propuestas de expedición de títulos de Graduado en ESO son formalizadas por los Directores de los centros antes del 31 de julio de cada año, para los alumnos que hayan finalizado sus estudios en el mes de junio; y antes del 30 de octubre de cada año, para los alumnos que hayan finalizado en septiembre.</li> <li>• Las propuestas de expedición de los títulos académicos sujetos a tasa, son realizadas por el Director del centro en el plazo de dos meses, contados a partir de la fecha de solicitud del interesado.</li> <li>• Esas propuestas comprenden tanto a los propios alumnos como, en su caso, a los de los centros privados adscritos; y se formulan de manera diferenciada, para el centro público y para cada uno de los centros privados adscritos.</li> <li>• Los títulos de los alumnos, una vez expedidos por la Administración educativa, son retirados de la correspondientes Dirección de Área Territorial en el plazo de diez días desde la pertinente notificación.</li> <li>• Se dispone, o se conoce, la estructura de los órganos directivos de la Consejería de Educación y de las unidades administrativas de la correspondiente Dirección de Área Territorial, con sus respectivas competencias, para la canalización orgánica de la actividad administrativa.</li> <li>• Otras actividades sujetas a plazo.</li> </ul>

### Indicador C.4.4.2. El Equipo Directivo mantiene una adecuada administración y gestión de procedimientos generales y servicios.

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo plantea un modelo de gestión correlacionado con la optimización de la actividad organizativa y docente.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aprecia la planificación y previsión como técnica para garantizar la unidad de acción (planes de trabajo; distribución de tareas; protocolos de proceso para la actividad de Secretaría,...).</li> <li>La infraestructura y la actividad de la Secretaría del Centro y de la Jefatura de Estudios facilitan las necesidades docentes de forma clara y eficiente: horarios de profesores y alumnos, listas de alumnos, calificaciones, antecedentes, datos familiares, proveedores de materiales, fuentes de información, etc.</li> <li>La gestión en general procura ser simplificada, lo menos burocrática posible.</li> <li>La gestión tiende a plantear medidas singulares, autónomas, para su propio proyecto educativo.</li> <li>El Equipo Directivo vela para que la información llegue a todos los sectores de la comunidad educativa, en tiempo y forma.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo formaliza y estipula la administración y gestión general del centro a través de documentos administrativos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las comunicaciones internas entre la Dirección y el profesorado del Centro, o viceversa, se cursan mediante notas interiores (en soporte papel o electrónico con las debidas garantías), con el adecuado seguimiento y registro: convocatorias, solicitudes, requerimientos, etc.</li> <li>La actividad que exige constancia siempre se soporta en el levantamiento de las oportunas actas o documento específico: reuniones de los órganos colegiados de gobierno (Clausuro y Consejo Escolar), reuniones de los equipos docentes sobre evaluación, reuniones de los órganos de coordinación docente, etc.</li> <li>Las actas como documentos administrativos son convenientemente formalizadas, archivadas y custodiadas.</li> <li>En la relación del Equipo Directivo con la Administración educativa siempre se procura un pronunciamiento mediante un oficio o mediante un informe.</li> <li>La información o trámites con las familias se canaliza por notificación como documento administrativo.</li> <li>Se cursan adecuadamente las certificaciones: académicas, de escolarización, o de constancia de cualquier hecho.</li> <li>Se gestiona y cursa la "Memoria Administrativa" como conjunto de documentos administrativos relevantes: Documento de Organización del Centro (DOC); documento de plantillas; formularios de estadística; etc.</li> <li>Se siguen los registros auxiliares oficiales para el régimen administrativo general y sus correspondientes archivos de documentación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Libro o Registro Auxiliar de Correspondencia o de Entradas-Salidas.</li> <li>Libros o Registros Auxiliares de Actas.</li> <li>Libro de Matrícula de alumnos del Centro.</li> <li>Libro de Banco (Registro Auxiliar de C/C con Banco).</li> <li>Libro Auxiliar de Caja.</li> <li>Libro Diario.</li> <li>Libro Auxiliar de Comedor Escolar.</li> <li>Libro Auxiliar de Almacén de Comedor.</li> <li>Libro de la Cuenta de Gestión.</li> <li>Libro o Registro Auxiliar de Inventario.</li> <li>Libro o Registro Auxiliar de Biblioteca.</li> <li>Libros de Registros Auxiliares de Inventario de Dependencias.</li> </ul> </li> <li>En el caso de usar sistemas informatizados, de automatización o mecanizados, los registros auxiliares se imprimen en forma de libro o cuaderno y se oficializan con los requisitos formales que se detallan.</li> <li>Los registros auxiliares están habilitados y legalizados en su cierre o apertura y cumplen los requisitos formales: diligencias de habilitación, legalización inhabilitación, cierre, arqueo, conciliación, cesión, etc., según proceda; foliado; sellado; sin enmiendas, correcciones o tachaduras; encuadernación y validación con firmas autorizadas.</li> <li>El conjunto de documentos administrativos se ordena y archiva con un criterio preestablecido y que garantiza el acceso y su permanencia.</li> </ul>



Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>En el caso de que el Centro tenga Servicio de Comedor, la gestión se fundamenta en un Plan Anual y en los medios y procesos normativos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión económica queda claramente segregada.</li> <li>• Los ficheros de usuarios tienen las garantías de protección de datos.</li> <li>• La empresa de hostelería cumple con los requisitos normativos: ratio de vigilantes; contrato de responsabilidad civil; seguridad social de los empleados; menús; etc.</li> <li>• En el seno del Consejo Escolar hay una Comisión de Comedor para el seguimiento de este Servicio.</li> <li>• El Consejo Escolar tiene aprobado un plan anual, que forma parte de la PGA, para la gestión del Comedor: prioridades del programa; objetivos educativos; medidas organizativas, criterios y momentos para la evaluación.</li> <li>• La empresa de hostelería que gestiona el Servicio lleva un plan de control de puntos críticos: análisis de los riesgos y control de puntos críticos (ARCPG).</li> <li>• El Equipo Directivo cubre el servicio y tiene un reparto claro de las funciones.</li> <li>• En el caso de selección de empresa homologada de hostelería para la prestación del servicio, el Consejo Escolar ha adoptado un acuerdo suficientemente justificado.</li> <li>• La oferta de menú es único para todos los usuarios (alumnos y profesionales del centro).</li> <li>• En el caso de razones excepcionales o justificadas, el Consejo Escolar aprueba un menú distinto para el alumnado que sufra alergia o intolerancia a determinados alimentos o padezca de enfermedad que lo haga necesario, o lo solicite por pertenecer a la religión Musulmana. En todo caso, y si se da la circunstancia de alumnado que padezca enfermedad celiaca, se ofrece menús sin gluten.</li> <li>• En su caso, para dicho alumnado con problemas, se posibilita que estos alumnos hagan uso del servicio de comedor llevando la comida elaborada de casa.</li> <li>• El Equipo Directivo hace un seguimiento de los menús, de su valor nutricional, con arreglo a los estándares de calidad exigibles.</li> <li>• Se informa adecuadamente y en su caso a los órganos de gobierno del Centro.</li> <li>• Se informa a las familias de lo necesario y, principalmente, sobre el procedimiento a seguir para solicitar las devoluciones en el caso de inasistencia.</li> <li>• El Equipo Directivo conoce y gestiona las obligaciones de la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria: información sobre la programación mensual de los menús; prohibición de determinados alimentos y bebidas, menús especiales adaptados a alergias o intolerancias; protección de la publicidad; etc.</li> </ul>
<b>En el caso de que el Centro tenga cobertura de Transporte Escolar, el Equipo Directivo mantiene la actividad básica para su funcionamiento y seguimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se controla si los autobuses que realizan el ejercicio se corresponden con los autorizados (cuentan con credencial) y en el horario autorizado.</li> <li>• Se gestiona adecuadamente la facturación con ajuste a los días de servicio.</li> <li>• Se controla e identifica al alumnado usuario del servicio en el día a día, para velar por el uso autorizado y acorde con el número de puestos.</li> <li>• En su caso, se controla la cobertura y actividad del personal auxiliar.</li> <li>• Se informa adecuadamente y en su caso a los órganos de gobierno del Centro.</li> <li>• Se informa a las familias de las condiciones y funcionamiento del servicio (lo necesario).</li> </ul>
<b>La gestión de las actividades complementarias y extraescolares se ordena con un plan y se plantean según la normativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se programan, aprueban y modifican dentro de un plan y en el marco de la PGA y la gestión del Consejo Escolar del Centro.</li> <li>• Se acompañan de la conveniente estimación de memoria económica.</li> <li>• En la programación se previenen los riesgos: información explícita a las familias y autorización previa para sus hijos menores; fijación de las condiciones de seguridad (ratio profesional, lista de usuarios, botiquín,...) y cobertura ante la posibilidad de accidente.</li> <li>• La participación del alumnado está convenientemente autorizada por los padres o tutores legales y obra constancia en la Secretaría del Centro.</li> <li>• La información del profesorado y el posible requerimiento a las familias para que autoricen a sus hijos son siempre visados por el Director del Centro.</li> <li>• Los modelos de autorización de las familias, para el caso de las actividades complementarias, respetan la responsabilidad patrimonial que asume la Administración, en la cobertura del posible perjuicio causado al ciudadano en el servicio público. Es decir, no limitan al padre en sus derechos.</li> <li>• Las actividades complementarias, que tutela el profesorado, se gestionan en el presupuesto del Centro, a través de la Cuenta de Gestión.</li> <li>• La posible indemnización del profesorado por razón del servicio se ajusta a la normativa específica y se evitan los pagos impropios.</li> </ul>

Continuación...



Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>La gestión de las actividades complementarias y extraescolares se ordena con un plan y se plantean según la normativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la autorización de los pagos y gastos, se respetan los temas fiscales.</li> <li>Las actividades extraescolares, tuteladas por las AMPAS u otros, tienen el adecuado control: cesión de locales; régimen; constatación de que el personal participante tiene relación contractual o de prestación de servicio donde figure la entidad responsable como empresario único y al margen de la Administración; etc.</li> <li>Se evalúan dentro de la Memoria Anual.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo tiene un control administrativo actualizado y metódico del material inventariable del Centro.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Secretario del Equipo Directivo realiza el Inventario General del Centro, con altas y bajas actualizadas.</li> <li>En su caso, los departamentos didácticos, los equipos docentes y las tutorías, disponen de inventario del material que utilizan.</li> <li>Las dependencias y actividades específicas (talleres, laboratorios, Gimnasio, Aulas de Informática; Aulas de Música, idiomas, Psicomotricidad,...) mantienen un control de sus respectivos equipamientos.</li> <li>Se sigue un inventario específico de la Biblioteca del Centro.</li> <li>Los materiales bibliográficos que puedan existir en las aulas se encuentran inventariados.</li> <li>Los bienes, muebles y equipos tienen la identificación, o etiqueta de señalización, que informe de su registro de inventario.</li> <li>Los registros auxiliares de inventario se editan, o imprimen, cada año y son apropiadamente encuadrados, legalizados y diligenciados, para su custodia, archivo y consulta.</li> <li>Es explícito el asiento en inventario de los recursos informáticos y del material tecnológico, multimedia y audiovisual.</li> </ul>
<b>Las convocatorias, los acuerdos y la configuración-renovación de los órganos colegiados de gobierno (Claustro y Consejo Escolar) se formalizan según el procedimiento administrativo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo tiene controlada la configuración del Consejo Escolar, con diferenciación expresa de la composición de los dos bloques existentes y sus correspondientes representantes a los efectos de la alternancia, elecciones y renovaciones cada dos años y la cobertura de vacantes.</li> <li>El Equipo Directivo vela por la constitución de las Comisiones obligadas del Consejo Escolar: Convivencia; y en su caso, de Comedor Escolar.</li> <li>El Equipo Directivo fomenta que en el seno del Consejo Escolar funcionen otras Comisiones voluntarias: Económica, Permanente; de Escolarización; etc.</li> <li>Las Comisiones del Consejo Escolar tienen delimitadas sus competencias, preferentemente en el Reglamento de Régimen Interior, y está claro que no sustituyen al Pleno del Consejo sino que le auxilian.</li> <li>El Equipo Directivo vela porque en la dinámica de estos órganos colegiados se cumpla la normativa, y dada su importancia actúa de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>La frecuencia y número de convocatorias se ajusta, al menos, al mínimo normativo: una reunión trimestral y, además, una sesión al principio del curso y otra al final del mismo.</li> <li>Se respetan los tiempos mínimos de plazo anticipado para las convocatorias: en el Consejo Escolar las convocatorias ordinarias con siete días previos; y las extraordinarias con 48 horas; en el Claustro con al menos 48 horas siempre.</li> <li>Las convocatorias las realiza el Secretario por orden del Presidente del órgano, que las visa y fija los temas, y se formalizan por escrito (Nota Interior), con la incorporación ineludible de: día, hora y Orden del Día.</li> <li>Se posibilita el hecho de convocatorias demandadas por, al menos, un tercio de los miembros del órgano respectivo.</li> <li>En la notificación de las convocatorias se garantiza el "recibí" por los miembros.</li> <li>En cada sesión, se tiene en cuenta el quórum mínimo (presencia de Presidente y Secretario o, en su caso, de quienes les sustituyan, y la de la mitad, al menos, de los miembros), para su constitución y validación.</li> <li>El Equipo Directivo fomenta dinámicas de participación e implicación.</li> <li>Las reuniones se celebran en día y hora que facilite la asistencia.</li> <li>Los contenidos y temas del Orden del Día, los acuerdos, se ajustan al ámbito de competencia legal que la norma atribuye al Claustro y al Consejo Escolar.</li> <li>En el funcionamiento del Claustro se imposibilita la "abstención", excepto en los casos excepcionales en que una norma lo autorizara expresamente.</li> </ul> </li> <li>En el funcionamiento del Consejo Escolar se imposibilita que los miembros natos se puedan abstener, con la excepción dicha anteriormente.</li> </ul>

Continuación...

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>Las convocatorias, los acuerdos y la configuración-renovación de los órganos colegiados de gobierno (Claustro y Consejo Escolar) se formalizan según el procedimiento administrativo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los acuerdos se toman respetando las mayorías fijadas en la norma (cualificadas o “de iure”: de dos tercios, absoluta, relativa, según los distintos temas).</li> <li>En su caso, se garantiza a los miembros que discrepen del acuerdo mayoritario el poder formular voto particular por escrito en el plazo de cuarenta y ocho horas, que se incorporará al texto aprobado.</li> <li>Se garantiza el derecho de cualquier miembro a solicitar la transcripción íntegra de su intervención o propuesta, siempre que aporte en el acto, o en el plazo que señale el Presidente, el texto que corresponda fielmente, haciéndose así constar en el Acta o uniéndose copia a la misma (Anexo).</li> <li>Se garantiza que no es objeto de deliberación o acuerdo los temas que no figuren en el Orden del Día, salvo que estén presentes todos los miembros del órgano y sea declarada la urgencia del asunto por el voto favorable de la mayoría.</li> <li>Las dinámicas, además de lo dicho, respetan las competencias legales y específicas de Presidente, Secretario y Miembros, especialmente:</li> <li>Presidente: presidir las sesiones, moderar el desarrollo de los debates y suspenderlos por causas justificadas; dirimir con su voto los empates, a efectos de adoptar los acuerdos; asegurar el cumplimiento de las leyes; en vacante temporal, ausencia o enfermedad ser sustituido por el Jefe de Estudios.</li> <li>Secretario: preparar el despacho de los asuntos; redactar y autorizar las actas; expedir certificaciones y extractos.</li> <li>Miembros: participar en los debates; ejercer su derecho al voto; formular ruegos y preguntas; obtener la información precisa para cumplir sus funciones.</li> <li>Las Actas de estos órganos se asientan en un Libro auxiliar o se formalizan con sistema mecanizado, con criterios de rigor y actualidad.</li> <li>La forma de levantar las Actas cumple las condiciones formales administrativas y contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lugar y tiempo en el que se ha realizado e iniciado la reunión. Por tiempo debe entenderse la hora de comienzo, así como la fecha.</li> <li>El carácter de la reunión (ordinaria o extraordinaria) y el Orden del Día (listado detallado y explícito de los temas o puntos a tratar).</li> <li>Relación, al margen del folio, de los miembros constituyentes del órgano y que de forma presencial asisten a la sesión.</li> <li>Relación de los miembros constituyentes que no asisten y descripción de su excusa y justificación.</li> <li>Expresión de los puntos principales de deliberación y acordes con el Orden del Día. Indicación de las personas que intervienen, así como anotación que refleje el extracto de sus principales manifestaciones o intervenciones.</li> <li>En su caso, sentido del voto del miembro que lo estime oportuno.</li> <li>Contenido de los acuerdos tomados y explicación del tipo de mayoría adoptado.</li> <li>Lectura y aprobación del Acta, en la misma sesión o en la siguiente.</li> <li>Expresión del formalismo de cierre, en el que consta la hora de finalización de la sesión y da fe del contenido el Secretario, de manera general.</li> <li>Visado del Presidente.</li> <li>Anexos, en su caso.</li> </ul> </li> <li>En el caso de que los registros auxiliares de Actas se lleven por sistema informático o mecanizado, se editan, o imprimen, y cada año son apropiadamente encuadrados (para lo que debe llevarse un foliado continuo), legalizados y diligenciados, para su custodia, archivo y consulta.</li> <li>Se evita la publicación de las actas (tablón de anuncios u otros procedimientos), con la excepción del derecho, en su caso, de los miembros a obtener extracto de los acuerdos adoptados, expedido por el Secretario.</li> <li>El Equipo Directivo cumple y vela por el cumplimiento de los acuerdos adoptados.</li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>Las convocatorias y los acuerdos de los órganos de coordinación docente se formalizan según el procedimiento administrativo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reuniones se siguen según la temporalización y frecuencia normativa: equipos de ciclo, departamentos, comisión de coordinación pedagógica, etc.</li> <li>• Los contenidos y temas se ajustan al ámbito de competencia que da la normativa para cada órgano.</li> <li>• Las convocatorias cumplen un procedimiento o sistema que sea garante.</li> <li>• Hay previsión de planificación y temporalización de contenidos para el conjunto del curso escolar.</li> <li>• Queda constancia por escrito de las deliberaciones y acuerdos.</li> <li>• El Equipo Directivo facilita modelos para la planificación, seguimiento y constancia de la dinámica de estos órganos docentes.</li> <li>• En la Jefatura de Estudios se controla y archiva la oportuna documentación sobre esta actividad organizativa, junto con otros documentos propios: concreción curricular, programaciones didácticas, programaciones de aula, etc.</li> <li>• El Equipo Directivo cumple y vela por el cumplimiento de los acuerdos adoptados.</li> </ul>
<b>El Equipo Directivo vela porque cualquier procedimiento de naturaleza administrativa, o relacionado con la responsabilidad patrimonial de los centros docentes, se canalice a través de la Secretaría.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de admisión de alumnos como actividad relevante: información institucional; proceso de vacantes y reserva de plazas; entrega de solicitudes; recepción de solicitudes; gestión de admitidos; matriculación; etc.</li> <li>• El proceso de información a las familias sobre los libros de texto y materiales para los alumnos.</li> <li>• El seguimiento del absentismo del alumnado y su proceso estadístico, para el que debe colaborar todo el profesorado.</li> <li>• La documentación sobre el régimen de permisos y licencias del personal del centro.</li> <li>• Documentación y actividad sobre: posibles cesiones del edificio o autorizaciones del uso de locales; la relativa a la acometida de obras; los expedientes para compras de bienes y equipos; los contratos de prestación de servicios (limpieza, mantenimiento; actividades de compensación externa; etc.); en cuanto a las Asociaciones que incidan en el Centro.</li> <li>• La documentación y trámites sobre accidentes escolares y su cobertura sanitaria:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un procedimiento planificado y conocido para prevenir el riesgo y organizar la asistencia necesaria. Es decir, protocolo evidente y público de las actuaciones que deben acometerse por el personal (reglamentación preferente en el RRI), en caso de accidente: urgencia médica; localización a las familias; datos a tomar por los afectados (testimonios); etc.</li> <li>• Control de la información familiar necesaria, dentro de la legislación de protección de datos de carácter personal.</li> <li>• Seguimiento de los hechos producidos en todo accidente, preferentemente con un medio que garantice el registro de datos y su permanencia.</li> <li>• En su caso, notificación a las familias de sus derechos a ser reparado el daño.</li> <li>• En su caso, comunicación a la Administración educativa y tramitación del expediente de reclamación de daños, en un plazo máximo de siete días.</li> </ul> </li> <li>• La actividad administrativa relativa a la convivencia de los alumnos y la aplicación de medidas de sanción o corrección, en el marco del plan de convivencia y de las normas de conducta (Reglamento de Régimen Interior): formularios; expedientes disciplinarios; sanciones; notificaciones; archivo; etc.</li> <li>• Y en general toda la actividad de la gestión económica, administrativa y académica.</li> </ul>

### Indicador C.4.4.3. El Equipo Directivo realiza la administración y gestión de los elementos, documentos de evaluación y trámites académicos con las oportunas garantías jurídicas.

Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>Se plantea, de forma clara, que la actividad académica y administrativa debe garantizar la seguridad jurídica de los alumnos, es decir sus derechos básicos y deberes.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo enfoca el sistema, la organización existente y la forma de actuar en el ámbito académico, de manera que da cobertura de los derechos básicos de los alumnos: a recibir información; a que su rendimiento sea valorado conforme a criterios de plena objetividad; a recibir orientación escolar y, en su caso, profesional; a recibir las becas y ayudas precisas y a la protección social; entre otros.</li> <li>La gestión administrativa es soporte para la constancia, acreditación y permanencia en el tiempo de las historias escolares de los alumnos y la correspondiente documentación oficial.</li> <li>Se garantiza el cumplimiento de los requisitos de acceso a las distintas enseñanzas, tanto de edad como académicos y/o de titulación.</li> <li>El Equipo Directivo también tiene en cuenta el seguimiento de los deberes de los alumnos relacionados con la gestión administrativa: la asistencia a clase y el control del absentismo; el cumplimiento de las Normas de Conducta y del Plan de Convivencia del Centro y su relación con el seguimiento de posibles expedientes disciplinarios; el uso y cuidado de las instalaciones y del conjunto del edificio escolar y el planteamiento de responsabilidades; entre otros.</li> <li>En particular, dada la significación, y en coordinación con los tutores, el Equipo Directivo sigue el Programa de Absentismo del alumnado como herramienta para cubrir el derecho a la educación: control de ausencias y de la correspondiente justificación; información a las familias; comunicaciones a la Comisión Municipal de Absentismo; datos estadísticos; etc.</li> </ul>
<p><b>La actividad académica refrenda y asegura el derecho de las familias y de los alumnos a la información constante, actualizada e institucional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo promueve el objetivo de que una buena actividad docente está relacionada con la calidad de la información que se facilita a las familias.</li> <li>Los tutores y el profesorado en general realizan la atención a padres (semanal) y reuniones colectivas de los grupos de clase (tres reuniones obligadas por curso en el caso de los Colegios) además de las necesarias entrevistas individuales.</li> <li>Se informa a las familias y a los alumnos de los horarios previstos para atención de los tutores.</li> <li>La información directa a la familia o al alumno es una estrategia institucionalizada y asumida en el centro como base para el éxito escolar.</li> <li>Los tutores y los profesores mantienen una comunicación fluida con las familias y con los alumnos, hay estrategias específicas en el centro.</li> <li>La evaluación y el proceso educativo, con relación a la obligación de información, se articula en tres momentos clave: situación de partida (evaluación inicial); proceso mismo (evaluación continua); y resultados del proceso (evaluación final).</li> <li>Se informa del resultado de las evaluaciones iniciales de cada curso, aunque los resultados no comportan calificación.</li> <li>Los tutores informan por escrito periódicamente a las familias y a los alumnos sobre el aprovechamiento académico, y en todo caso con posterioridad a cada sesión de evaluación, y cuando sea necesario.</li> <li>Se hacen públicos los criterios generales que se aplicarán para la evaluación de los aprendizajes, la promoción y titulación. ¿De qué manera?</li> <li>Los equipos de ciclo (educación infantil y primaria) y los departamentos de coordinación didáctica (educación secundaria) informan al principio de curso sobre: los mínimos exigibles para la superación del área, materia o asignatura, los procedimientos de recuperación y apoyo previstos, los criterios de evaluación y los procedimientos de calificación aplicables.</li> <li>Tras la evaluación ordinaria de junio y, en su caso, extraordinaria (educación secundaria), se informa al alumno y su familia por escrito con indicación, al menos, de las calificaciones obtenidas en las áreas, materias o asignaturas, la promoción o no y las medidas de atención previstas.</li> <li>De antemano, se informa a las familias sobre el supuesto de que, tras las oportunas aclaraciones (los alumnos y los padres o tutores legales pueden solicitar del profesorado cuantas aclaraciones consideren precisas acerca el proceso evaluador), exista desacuerdo con la calificación final obtenida en un área, materia, asignatura, o con la decisión de promoción o titulación adoptada para un alumno, este o sus padres o tutores podrán solicitar por escrito la revisión de dicha calificación o decisión, en el plazo de dos días lectivos, a partir de aquel en que se produjo la notificación.</li> <li>Se informa a las familias sobre los resultados de las pruebas de evaluación externa, tanto del alumno en concreto como de los datos generales del centro: pruebas CDI (6º curso de educación primaria y 3º curso de ESO), evaluaciones de diagnóstico (4º curso de educación primaria y 2º curso de ESO), otras pruebas externas (sobre los programas de bilingüismo, prueba LEA, etc.).</li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>La Secretaría del centro tiene una adecuada organización para la disposición, cumplimentación, custodia y archivo de los documentos de evaluación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo tiene definida una organización de la Secretaría con sujeción a una conveniente sistematización e infraestructura, que cumpla con los principios de: gestión informatizada a través de las aplicaciones informáticas oficiales y su soporte; acceso controlado y sujeto a horario; cumplimentación actualizada de los documentos con producción en soporte papel; así como seguridad y orden preestablecido para el archivo.</li> <li>• En el sistema existente se ordena la documentación con algún criterio técnico (naturaleza de los documentos, orden cronológico, seguimiento de procesos, etc.).</li> <li>• En el seguimiento de la Secretaría, al menos, se garantiza el registro, el examen, la elaboración y archivo de los documentos que se expresa. Los trámites suponen el sellado y validación de los documentos con las pertinentes firmas autógrafas y el visto bueno del Director:</li> <li>• Documentación administrativa de organización (relativa al alumnado en relación con el centro o el sistema escolar) y sus trámites:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de matrícula o equivalente para el seguimiento de alta de los alumnos y su correlación de registro con el expediente académico.</li> <li>- Documentación sobre Seguro escolar, en su caso.</li> <li>- Documentación de premios y concursos.</li> <li>- Documentación sobre becas y ayudas.</li> <li>- Documentación sobre expedientes disciplinarios de los alumnos.</li> <li>- Documentación sobre expedientes de absentismo escolar.</li> <li>- Documentación sobre reclamación de calificaciones y otras quejas sobre la gestión académica.</li> <li>- Propuestas de expedición de títulos y certificados, según las enseñanzas.</li> <li>- Registro de recepción y entrega de títulos y certificados.</li> <li>- Documentación de seguimiento de los accidentes escolares y sobre posible cobertura o atención médica de los alumnos, según protección de datos.</li> <li>- Documentación sobre la solicitud del papel oficial para el trámite de los historiales académicos (Primaria, ESO y Bachillerato) y certificados académicos (FP).</li> <li>- Fichero activo e inactivo de los alumnos.</li> <li>- En su caso, Estatutos de las asociaciones de alumnos.</li> <li>- Documentación sobre la Formación en Centros de Trabajo (FCT).</li> <li>- Otros documentos.</li> </ul> </li> <li>• Documentación académica básica y sus trámites (relacionada con la vida académica del alumno y su posible movilidad bien por el Estado español, bien dentro de la Comunidad de Madrid; o con la terminación de los estudios), según el tipo de centros:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vía SICE, gestión y tramitación del NIA (Número de Identificación del Alumno) y, a partir de Educación Primaria, gestión del NHA (Número de Historial Académico).</li> <li>- Gestión y solicitud del papel oficial de seguridad para los Historiales académicos de los alumnos, según las enseñanzas.</li> <li>- Informe Final de Aprendizaje de Educación Infantil.</li> <li>- Informe Final de Aprendizaje de Educación Primaria.</li> <li>- Historial Académico o Historiales (a partir de la Educación Primaria y según las enseñanzas; tienen asociados, mientras dure su vigencia los libros de escolaridad de enseñanza básica y/o de calificaciones).</li> <li>- Certificado académico y certificaciones académicas en Formación Profesional.</li> <li>- Informe personal por traslado (según las enseñanzas y en los casos de traslado antes de finalizar el curso; en Formación Profesional sería el Informe de evaluación individualizado).</li> <li>- Certificaciones para el traslado (según las enseñanzas); o Comunicación para traslado, como en el caso del Bachillerato.</li> <li>- Certificaciones académicas completas para el caso de traslado a centros en el extranjero.</li> <li>- Informes específicos y personalizados en los traslados de los alumnos de compensación educativa (Aulas de Enlace, alumnado hospitalizado, etc.).</li> </ul> </li> </ul>

Continuación...

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>La Secretaría del centro tiene una adecuada organización para la disposición, cumplimentación, custodia y archivo de los documentos de evaluación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación ordinaria de evaluación y sus trámites (referida al alumno y a su vida académica, en correspondencia también con su grupo y centro), según el tipo de centro:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de información en la incorporación del alumno al 2º ciclo de Educación Infantil.</li> <li>Expediente personal del alumno (2º ciclo de Educación Infantil).</li> <li>Expediente académico de los alumnos (según las enseñanzas).</li> <li>Documentación sobre la admisión, matrícula y escolaridad del alumnado (solicitud, archivo de la certificación para el traslado recibida, acreditación de la reserva de plaza, datos sobre absentismo, etc.).</li> <li>Informes de evaluación psicopedagógica para la identificación de necesidades educativas especiales.</li> <li>Solicitudes del interesado relativas a su situación académica: certificaciones, solicitud de expedición de título, etc.</li> <li>Actas: de las sesiones de evaluación; de evaluación final; complementarias de evaluación.</li> <li>Informes o Boletines de información a las familias (según las enseñanzas).</li> <li>Informes de los Resultados de la Evaluación Final de los Alumnos (se tramita ante la Subdirección General de Inspección Educativa y es según las enseñanzas).</li> <li>Registro de los datos individuales y colectivos sobre las pruebas externas que se realicen en el Centro.</li> <li>Documentación sobre las pruebas libres y las pruebas de acceso, en su caso.</li> <li>Datos específicos e Informes de programas educativos que inciden en la ordenación académica (compensatoria, PDC, PCPI, etc.).</li> </ul> </li> <li>Los documentos de evaluación, y en su caso los títulos académicos y certificados, recogen y tienen en cuenta las singularidades del historial de los alumnos y los correspondientes asientos y diligencias:             <ul style="list-style-type: none"> <li>En su caso, definición clara de la modalidad, vía, itinerario, opción y materias optativas acorde con las circunstancias de cada alumno, según las enseñanzas y con ajuste a la norma.</li> <li>Las calificaciones se formalizan con los adecuados términos y/o valores numéricos, según las enseñanzas, o con los registros no numéricos que procedan.</li> <li>Convenio con el British Council.</li> <li>Programa de Bilingüismo y Secciones Lingüísticas en los Institutos.</li> <li>Diplomas de Aprovechamiento y de Mención Honorífica (ESO).</li> <li>Premios extraordinarios y premios nacionales, según las enseñanzas.</li> <li>Programa de Diversificación Curricular.</li> <li>Adaptaciones y medidas de apoyo con los alumnos de necesidades educativas especiales.</li> <li>Programas de Cualificación Profesional Inicial (ámbitos, diligencias específicas, etc.).</li> <li>Adaptaciones y medidas de apoyo para los alumnos de compensación educativa y sus programas específicos (aulas de enlace, aulas de compensación educativa, apoyo educativo domiciliario, alumnado hospitalizado, centros educativos terapéuticos, grupos de apoyo, grupos específicos singulares, etc.).</li> <li>Adscripción a curso de los alumnos y medidas de apoyo según la incidencia de la escolarización tardía al sistema escolar español.</li> <li>Medidas de apoyo para el alumnado de altas capacidades intelectuales.</li> <li>Pruebas externas de evaluación.</li> <li>En su caso, y según las enseñanzas: exenciones, convalidaciones, anulación de matrícula y otras incidencias (ejemplo, en Bachillerato: matrícula fuera de plazo o matrícula simultánea; en Formación Profesional, cancelación de matrícula, renuncia a convocatoria o aplazamiento de la calificación del módulo de FCT, equivalencia en el módulo de inglés), etc.</li> <li>Diligencias de cierre y entrega del oportuno documento, en su caso.</li> <li>Otras incidencias de cualquier tipo que clarifiquen la vida académica del alumno: pruebas libres, pruebas de acceso; cambios de itinerarios y cambios de optativas (Bachillerato), etc.</li> <li>Para la gestión de los títulos académicos o certificados oficiales, en el reverso del documento, ángulo superior izquierdo, se imprime la diligencia relativa al asiento realizado por el centro en el libro de registro de recepción y entrega de títulos y certificados.</li> </ul> </li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>En la movilidad de los alumnos y al terminar los estudios, se formalizan los documentos y trámites con la celeridad necesaria y en plazo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al término de una etapa educativa, se entrega la documentación oficial que corresponde a los alumnos y a las familias, con control de la recepción por parte de ellas.</li> <li>• Tanto en el término de una etapa educativa, como en el traslado de un alumno a otro centro, se controla la documentación que debe permanecer en el expediente académico y en el archivo del centro.</li> <li>• En los trámites de los alumnos por movilidad con otros centros, dentro de la misma etapa educativa, se gestiona con la máxima celeridad y de oficio el requerimiento de la documentación oportuna, teniendo en cuenta que hasta que no nos llega no se hace en firme el acto de matrícula.</li> <li>• En la demanda de documentación que nos requieren otros centros, se contesta con celeridad y se hace, al menos, en el plazo de diez días.</li> <li>• En el caso de un Colegio, el Equipo Directivo envía la relación de alumnos para traslado al IES de adscripción o al Centro de Educación Secundaria que proceda, donde conste que reúnen los requisitos académicos para matricularse en 1º curso de ESO (30 de junio de cada curso).</li> <li>• En el caso de un Instituto, y en el plazo adecuado, se llevan a cabo los procesos de comunicación e intercambio de documentos con la Universidad para las pruebas de acceso.</li> <li>• El Equipo Directivo fomenta entre el personal responsable que la agilidad y celeridad en estos trámites es un derecho del alumno, al efecto de no ser perjudicado.</li> </ul>
<p><b>La organización de los procesos de evaluación de los alumnos se ajusta a las condiciones administrativas del régimen académico (sesiones, actas, calificaciones, elaboración de documentos, propuesta de títulos, reclamaciones y otros)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo valora la actividad académica y administrativa como un factor relevante en el proceso de enseñanza-aprendizaje y promueve la importancia de las sesiones de evaluación.</li> <li>• Se celebran las sesiones de evaluación preceptivas a lo largo del curso: evaluación inicial; evaluaciones a los largo del período lectivo (mínimo tres); evaluación final ordinaria en junio (puede coincidir con una sesión ordinaria); en su caso, evaluación extraordinaria de septiembre.</li> <li>• Las sesiones de evaluación las coordinan los tutores y se enfocan hacia valorar el aprendizaje de los alumnos y adoptar las medidas de apoyo precisas.</li> <li>• Los tutores levantan acta del desarrollo de las sesiones de evaluación, donde hacen constar los acuerdos alcanzados y las medidas adoptadas; así como, cumplimentan y custodian la documentación derivada de ellas (actas parciales).</li> <li>• En las sesiones de evaluación se acuerda la información que se comunicará a los padres y tutores legales de los alumnos y a los alumnos sobre el resultado del proceso de aprendizaje seguido, las calificaciones y las medidas adoptadas.</li> <li>• Se celebran las sesiones específicas de evaluación inicial, en el inicio de cada curso.</li> <li>• El Equipo Directivo facilita los documentos e instrumentos necesarios para este procedimiento.</li> <li>• Previamente a las sesiones de evaluación final ordinarias, se celebran sesiones específicas sobre evaluación de áreas, materias o asignaturas pendientes; en este caso, en educación secundaria, se tutelan por los jefes de departamento bajo la presidencia del Director del centro.</li> <li>• En las evaluaciones finales se siguen los modelos de actas oficiales (de sesión, de evaluación final, complementarias) y las actas se cumplimentan adecuadamente y se diligencian con las pertinentes rúbricas, pie de firma y sello.</li> <li>• Las actas, tanto de proceso, como de evaluación final, como complementarias, se custodian en la Secretaría según un criterio, al menos, cronológico.</li> <li>• En la organización existente hay seguridad para evitar el acceso incontrolado a los documentos.</li> <li>• Se promueve la intervención de la Inspección educativa para el visto bueno de las propuestas de expedición de títulos académicos.</li> <li>• El Equipo Directivo remite a la correspondiente DAT la propuesta de expedición de títulos, tanto vía telemática como en soporte papel convenientemente diligenciado.</li> <li>• En el caso de los centros de educación secundaria, el Equipo Directivo, una vez recibidos los títulos académicos y en el plazo máximo de diez días, cursa a los interesados comunicación, en la que se indique que los títulos o certificados se encuentran dispuestos para ser retirados personalmente, previa acreditación de su personalidad, o para ser recogidos por persona autorizada a tal fin.</li> <li>• El Equipo Directivo se responsabiliza del control en la entrega de títulos académicos y consigna telemáticamente dicha entrega a los alumnos.</li> <li>• El Equipo Directivo difunde y gestiona el procedimiento para la reclamación de calificaciones, de manera que los alumnos, o sus padres o tutores legales, puedan realizar la correspondiente reclamación cuando exista desacuerdo en la calificación final obtenida en una materia o con la decisión de promoción o titulación adoptada. Las reclamaciones se tramitan según lo regulado en la Orden de 25 de agosto de 1995.</li> </ul>

Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<b>Se controla de forma actualizada y precisa el fichero autorizado de los alumnos y el censo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo sigue y actualiza metódicamente el fichero autorizado de los alumnos según los datos del mismo y a partir de la inscripción en el centro y la respectiva filiación.</li> <li>Existe un sistema de alertas sobre los alumnos que tengan incidencias o no tengan ultimada su situación administrativa.</li> <li>El Equipo Directivo dispone, de forma ágil, del censo de los alumnos para cualquier evento o efecto legal.</li> </ul>
<b>Hay un seguimiento metódico y archivo de los resultados escolares internos y de las evaluaciones externas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dada la importancia del control de los datos y resultados escolares, para efectos de valoración y mejora de los procesos, el Equipo Directivo lleva un seguimiento histórico, tanto de los datos internos como de los relativos a las pruebas externas.</li> <li>Es decir, hay un banco de datos sobre los resultados escolares que posibilite el estudio comparado (longitudinal), la determinación de medias históricas por conceptos de análisis, el desarrollo de gráficos, los datos por año, etc.</li> <li>El Equipo Directivo realiza análisis de los resultados escolares y promueve conclusiones y mejoras que pasen a formar parte de los datos para su seguimiento permanente.</li> </ul>
<b>En su caso, la gestión de las tasas y trámites económicos aparecen claramente asociados a las obligaciones académicas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el procedimiento de expedición de títulos académicos (excepto en el de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria) y certificados de idiomas, se formaliza el previo pago de la tasa correspondiente, y es el interesado el que inicia el procedimiento.</li> <li>Las propuestas de expedición de título o de certificado de idiomas llevan parejo el control del los requisitos académicos correspondientes.</li> <li>En el caso de trámites de duplicados de títulos, y si no concurre causa imputable a la Administración, se comprueba que el procedimiento está amparado en la normativa (cualquier modificación, alteración o enmienda exige reexpedición; por error material, por extravío o por destrucción total o parcial; o por deterioro) y se gestiona la correspondiente tasa.</li> <li>En el caso de centros con cobro de cuota (ejemplo, Escuelas Infantiles), o centros que tienen sujeta su actividad a otros tipos de tasas (ejemplo, centros de enseñanzas de régimen especial), la gestión está claramente dissociada dentro de la Cuenta de Gestión y se llevan asientos documentales sobre la actividad.</li> </ul>
<b>Se dispone de un archivo histórico (inactivo o muerto) para la documentación administrativo-académica, que debe permanecer obligatoriamente en el centro.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un fichero activo o vivo y otro fichero inactivo o muerto de los alumnos del centro, que estén claramente diferenciados.</li> <li>Los archivos vivo y muerto comprenden y custodian, principalmente, la documentación académica oficial de los alumnos, del centro y del personal.</li> <li>Los archivos son garantes del orden cronológico, la seguridad y custodia y la permanencia.</li> </ul>



**Indicador C.4.4.4. El Equipo Directivo, desde el ámbito legal y para la eficacia de la organización, lleva a cabo una conveniente actividad relacionada con la gestión de los recursos humanos (personal).**

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo conoce y controla la información necesaria con respecto a las circunstancias del personal (funcionario y laboral) asociadas al destino: situaciones administrativas; posibles incompatibilidades; concursos de traslados y provisión del destino; cargos designados; y, en su caso, permiso de residencia.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien a través de la información que facilita el SICE, bien mediante gestión propia, el Equipo Directivo conoce la situación administrativa del profesorado y el sistema de provisión de los puestos de destino.</li> <li>• Aunque no sea una obligación legal, el Equipo Directivo conoce e informa al personal sobre otro tipo de situaciones, en su caso: servicios especiales, servicios en otras Administraciones públicas, excedencia por el cuidado de hijos; excedencias voluntarias (incompatibilidad, interés particular y agrupación familiar), por violencia de género (mujeres).</li> <li>• El Equipo Directivo informa sobre el régimen de incompatibilidades y recaba el pronunciamiento del personal, en su caso; porque la existencia de un segundo empleo (público o privado) exige autorización previa de la Administración educativa.</li> <li>• El Equipo Directivo informa al profesorado sobre la plantilla del centro, sus vacantes, el cupo de profesorado, y los trámites de provisión, bien mediante concurso de traslados, bien por otras vías (comisión de servicio,...).</li> <li>• El Equipo Directivo informa sobre el permiso de residencia y la necesidad de su trámite, en su caso; consiste en que la Administración autoriza la residencia en lugar distinto al del propio centro de trabajo. Se debe tramitar sólo cuando las circunstancias entre el domicilio y el centro sean extraordinarias: gran distancia, comunicaciones muy difíciles, etc.).</li> <li>• Se elaboran adecuadamente el SICE y los documentos oficiales (DOC, ficheros, partes de faltas, nombramientos y cargos...), con los datos existentes.</li> <li>• El Equipo Directivo lleva un seguimiento y archivo de los datos del profesorado que asume cargos en el centro: miembros de los equipos directivos, coordinadores de ciclo, jefes de departamento, miembros del Consejo Escolar del Centro, etc.; a los efectos administrativos.</li> <li>• El ED colabora activa y eficazmente en la previsión de las plantillas docentes.</li> </ul>
<p><b>Aunque no es obligado, el Equipo Directivo facilita información institucional sobre derechos y deberes de los funcionarios y laborales en la función pública.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe algún procedimiento para informar al profesorado y a los demás trabajadores, fundamentalmente a los nuevos, sobre los derechos y los deberes (individuales y colectivos), los principios éticos y los códigos de conducta de los empleados públicos.</li> <li>• Se utiliza la estrategia cada año de profundizar en el conocimiento y en la asunción de algún o algunos deberes, para el clima positivo de la organización.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo informa y gestiona, en su caso, los trámites propios del régimen disciplinario del personal del centro.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo informa institucionalmente al personal funcionario y al personal laboral sobre el régimen disciplinario que compete a cada uno: clasificación de las faltas (muy graves, graves y leves), sanciones disciplinarias, prescripción de las faltas y sanciones, procedimientos a seguir (especialmente el relativo a las faltas leves que tiene su ámbito en el propio centro).</li> <li>• El Director o Directora conoce y aplica, en su caso, la nueva delegación de funciones recibida para la competencia en la resolución de faltas leves del personal del centro.</li> <li>• El Equipo Directivo tiene claro que el posible asunto de incumplimiento de la jornada de trabajo (deducción de haberes o retribuciones) no tiene porqué ser un tema disciplinario.</li> <li>• El Director o Directora acepta su rol: tiene la competencia de ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro y de controlar la asistencia al trabajo; así como, de aplicar el régimen disciplinario de dicho personal y realizar la propuesta, cuando corresponda, de incoación de expedientes (presunción de faltas muy graves y graves).</li> <li>• En la gestión se asume el compromiso institucional inexcusable para, dentro de un clima constructivo, promover las medidas disciplinarias necesarias.</li> </ul>

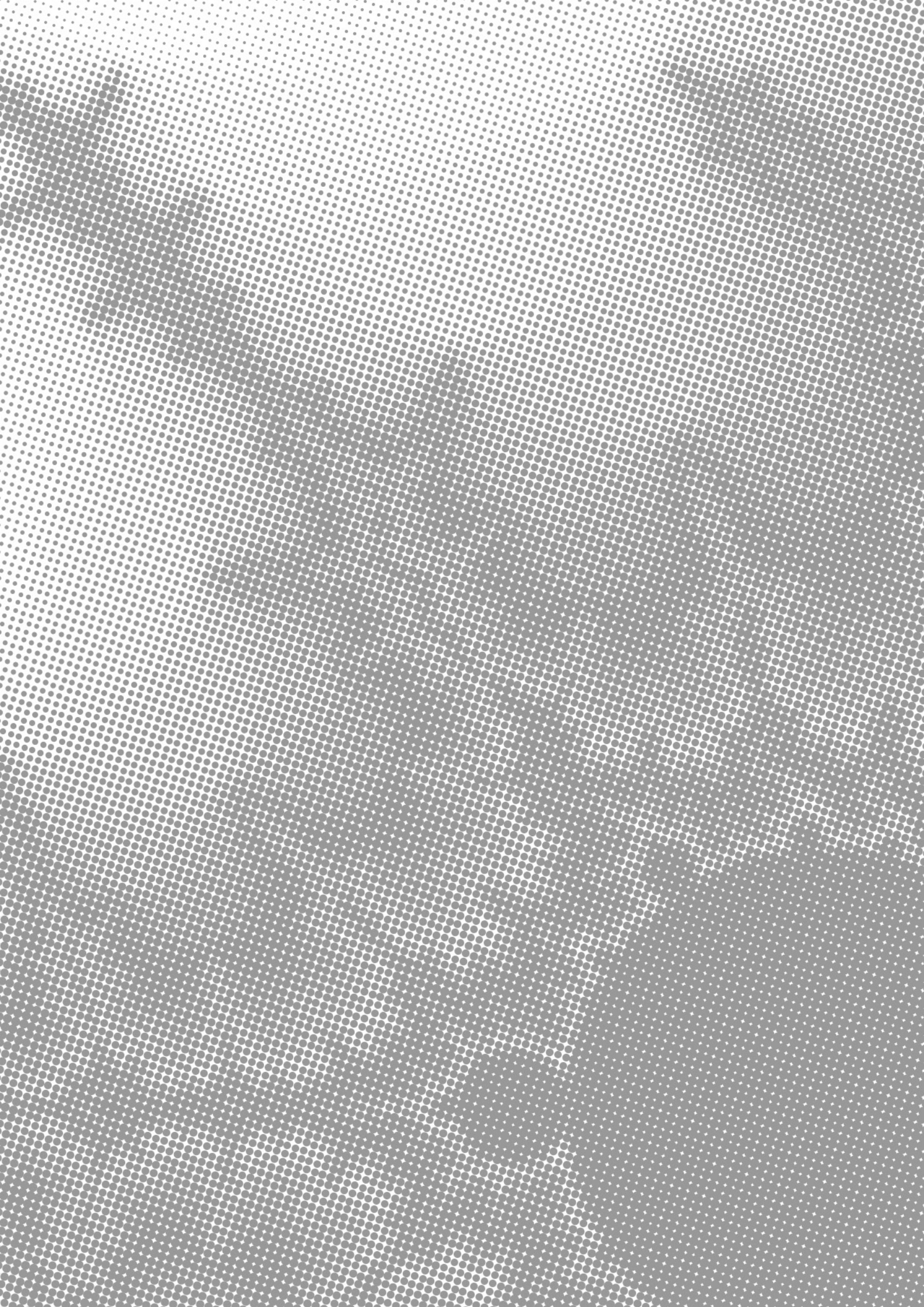
Descriptor	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo lleva un procedimiento sistemático y de seguridad jurídica en la gestión del régimen de permisos y licencias del personal, según la normativa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los Manuales de la Dirección General de Recursos Humanos sobre permisos y licencias, tanto del personal funcionario como del laboral.</li> <li>• Facilita información a todo el personal sobre dichos manuales.</li> <li>• El Director conoce y aplica, correctamente, la delegación de funciones recibida para la competencia en la concesión de permisos de menos de 4 días (Instrucciones de 19 de mayo de 2010, BOCM de 30 de junio).</li> <li>• El Director gestiona sus propios permisos con el Director de Área Territorial.</li> <li>• El régimen de permisos y licencias se acomoda a los nuevos criterios de la Dirección General de Recursos Humanos, explícitos en los citados manuales.</li> <li>• Se dispone de un sistema interno de control y seguimiento de las faltas.</li> <li>• Existe para el profesorado un protocolo para los trámites de aviso y de justificación de las ausencias, al efecto de evitar el perjuicio al alumnado.</li> <li>• Mediante el SICE, se gestiona adecuadamente el Parte Mensual de Faltas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los partes comprenden tanto al profesorado como al personal no docente.</li> <li>• Envío al Servicio de Inspección Educativa antes del día 5 de cada mes (Parte de faltas y Anexo I).</li> <li>• Uso de los anexos y sistema de justificación recogidos en los manuales de gestión.</li> <li>• Garantía en la protección de datos sobre la salud y confección del Anexo II.</li> <li>• Resolución por el Director de la justificación, o no, de las faltas en el plazo de 3 días.</li> <li>• En caso de falta injustificada, hay garantía de comunicación al interesado y trámite simultáneo a la correspondiente Dirección de Área Territorial (Anexo III), sin menoscabo de su incorporación al Parte de Faltas.</li> </ul> </li> <li>• Se lleva un archivo metódico y protegido (reservado y seguro) de los partes de faltas y de los justificantes originales.</li> <li>• Las faltas injustificadas se disocian claramente de las justificadas.</li> <li>• Todas las ausencias están sujetas a justificación; y, en caso contrario, se garantiza el trámite de audiencia del interesado, dentro del posible proceso de deducción de haberes.</li> <li>• Se evita la publicación de los partes de faltas (en cualquier dependencia), de manera que sólo están a disposición del Director del Centro y de la Inspección educativa.</li> <li>• El Equipo Directivo analiza y se preocupa por la situación de posibles casos excepcionales de algún funcionario, o laboral, cuyas ausencias justifiquen un seguimiento singular y el conocimiento de la Administración educativa.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo informa y gestiona, en su caso, la actividad administrativa relativa a la responsabilidad patrimonial que se asume en el ejercicio de la función pública y sobre la asistencia jurídica que pudiera ser necesaria.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo informa al personal del centro sobre el concepto de responsabilidad patrimonial.  <i><b>Nota:</b> los particulares tendrán derecho a ser indemnizados por las Administraciones públicas correspondientes de toda lesión que sufran en cualquiera de sus bienes y derechos, siempre que el daño sea causado por el funcionamiento (normal o anormal) de los servicios públicos.</i></li> <li>• El centro cuenta con medidas (RRI), o protocolos, para prevenir el riesgo y para actuar con diligencia y cobertura ante la situación de accidentes o siniestros y para evitar la responsabilidad que nace de la culpa o negligencia.</li> <li>• En el caso de los accidentes escolares y la reclamación de daños por los mismos se lleva a cabo el procedimiento propio que tiene la Administración educativa.</li> <li>• El Equipo Directivo informa al personal sobre quiénes, cuándo y cómo se tramita la asistencia jurídica al profesorado, en los procedimientos judiciales que se sigan por razón de actos u omisiones relacionadas directamente con el ejercicio del empleo público y si hay coincidencia de intereses</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo promueve la oportuna información y gestiona la actividad necesaria sobre la acción social y formativa en materia de personal de que disponen los empleados públicos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se controla la información relativa a las ayudas, se divulga y, de ser necesario, se gestiona: ayudas para el desplazamiento; préstamos y anticipos; cuidado de hijos; etc.</li> <li>• Igual procedimiento se lleva a cabo sobre las subvenciones y ayudas para cursar estudios; para asistencia a actividades de formación; para proyectos de innovación; etc.</li> <li>• Se promueve la participación en programas de intercambio, de inmersión lingüística, programas del ámbito europeo, etc.</li> </ul>

**Indicador C.4.4.5. El Equipo Directivo hace una actividad administrativa respetuosa con la protección de datos de carácter personal y de la imagen, tanto del profesorado y demás personal como de los alumnos.**

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo vela porque en el tratamiento de los datos de carácter personal se tengan en cuenta los principios y los derechos de los ciudadanos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los trámites, documentos y actividad, se garantiza el principio de información en la recogida de datos y en el alta de los mismos se informa al ciudadano, de manera precisa e inequívoca, de los siguientes extremos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia del fichero con datos personales.</li> <li>Finalidad de la recogida y del tratamiento: ¿para qué?</li> <li>El principio del consentimiento del interesado y los destinatarios de la información: ¿a quién o quiénes se van a comunicar?</li> <li>El carácter facultativo u obligatorio de la respuesta del ciudadano, o del personal, y las consecuencias de la negativa a prestar datos: ¿tengo que entregar los datos que me piden?, ¿qué pasa si me niego?</li> <li>La posibilidad de ejercicio de los derechos: de acceso, de rectificación, de cancelación, de oposición, de impugnación, de consulta, e incluso de información sobre los derechos de indemnización y tutela. Así como, la identidad del responsable del fichero ante quien pueden ejercitarlos.</li> <li>Que la incorporación del alumno al centro supone el consentimiento para el tratamiento de sus datos y, en su caso, la cesión de datos procedentes de otro centro en el que hubiera estado escolarizado con anterioridad, en los términos establecidos en la legislación sobre protección de datos.</li> <li>Se aprecian como especialmente protegidos los datos sobre: ideología, afiliación sindical, religión y creencias, que exigen siempre consentimiento expreso y por escrito; origen racial y salud, que pueden ser tratados cuando lo obligue la Ley o con consentimiento del interesado.</li> </ul> </li> <li>En la gestión de datos se tienen en cuenta los principios de seguridad y el deber de secreto.</li> <li>La posible comunicación de datos a un tercero es para el cumplimiento de los fines directamente relacionados con las funciones legítimas del centro, para el ejercicio de la función educativa, y para lo acordado entre el cedente y el cesionario.</li> <li>El uso de imágenes, vídeos, fotografías y grabaciones está también sujeto a protección, a las condiciones legales, y a los derechos de los interesados, entre lo que destaca el necesario consentimiento.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo, en el marco de la actividad docente, se preocupa de que toda información que se recabe a las familias, y que tenga relación con datos de carácter personal de los alumnos, se ciña al contenido de los ficheros autorizados, o que sea claramente necesaria para el ejercicio de la función educativa u orientadora.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Equipo Directivo comunica al profesorado que la información a recabar de los alumnos debe ser la estrictamente necesaria para la función docente y orientadora, no pudiendo tratarse esta con fines diferentes al educativo sin consentimiento expreso.</li> <li>En la actividad docente, se evita la proliferación de fichas o documentos de recogida de datos de los alumnos que no estén previamente autorizados o validados; en este sentido, se controla el tema de las entrevistas a padres o tutores de los alumnos.</li> <li>Se procura la confidencialidad ante el resto de familias.</li> <li>Se tiene en cuenta que el ámbito de los datos de los alumnos se refiere, básicamente, al origen y ambiente familiar y social, a las características o condiciones personales, al desarrollo, a la escolarización y resultados escolares, así como a aquellas circunstancias cuyo conocimiento sea necesario para la educación y orientación.</li> <li>El Equipo Directivo se preocupa de que los padres o tutores legales y los propios alumnos colaboren en la obtención de la información necesaria.</li> </ul>

Descriptores	Pautas, tareas y actividad administrativa
<p><b>El Equipo Directivo en la ordenación de la Secretaría del Centro considera las condiciones legales y de protección para el tratamiento de los datos de carácter personal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los documentos, formularios, solicitudes y documentación general para la toma de datos figura la leyenda obligada que garantiza los derechos del interesado y en el marco normativo sobre la protección de datos: opción religiosa, admisión en el centro, inscripción en el comedor escolar, autorizaciones,...</li> <li>• Se facilita a las familias la información previa y se pide el consentimiento escrito para el uso de datos y la utilización de imágenes.</li> <li>• En el tratamiento de los datos y en la cesión por movilidad de los alumnos (cambios de centros, promoción de etapas educativas, etc.), se aplican normas técnicas y organizativas que garanticen la seguridad y privacidad, mediante correo de oficio y con recibí.</li> <li>• El Equipo Directivo tiene claro el deber de sigilo cuando acceda a datos de carácter personal del profesorado y demás trabajadores del centro.</li> <li>• En la cesión de datos necesarios para el sistema educativo, entre los centros educativos y con la Administración, e incluidos los de carácter reservado, se potencia la vía telemática.</li> <li>• Se evita el uso público de listas singulares de alumnos del tipo de: becarios, opción religiosa, alumnos alérgicos, alumnos celiacos, usuarios e impagados del Servicio de Comedor,...), si no están sujetas a concurrencia competitiva.</li> <li>• El Equipo Directivo conoce los ficheros oficiales del centro, autorizados por la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid, con sus referentes y elementos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expediente académico.</li> <li>• Personal docente (fichero de Maestros, fichero de Profesores,...).</li> <li>• Personal no docente.</li> <li>• Admisión.</li> <li>• Comedor.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Otros.</li> </ul> </li> <li>• En la Secretaría se organizan y controlan todos los ficheros y censos de los distintos estamentos del centro: alumnos, profesores, padres de alumnos, personal de administración y servicios, usuarios del Comedor, etc.</li> <li>• Se toman prevenciones de índole organizativa para articular el acceso a los ficheros oficiales del centro y para preservar la integridad y confidencialidad.</li> </ul>
<p><b>El Equipo Directivo tiene previstas medidas y un sistema de alertas de información al profesorado, y al resto del personal, para la cautela ante el uso de datos de carácter personal o la utilización de la imagen de los alumnos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene claro el profesorado y el resto del personal el deber de sigilo cuando, en el ejercicio de sus funciones, accede a datos personales y familiares, o a imágenes, de los alumnos, principalmente si afectan al honor e intimidad de los menores o de sus familias.</li> <li>• El Equipo Directivo adopta medidas y procedimientos para articular las siguientes situaciones, en su caso:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tarjetas escolares para la identificación de los menores.</li> <li>• Utilización de fotografías e imágenes de los alumnos y del profesorado, en cualquier soporte, para la dinámica escolar.</li> <li>• Información individualizada sobre enfermedades víricas, infectocontagiosas o de otro tipo.</li> <li>• Publicación de listas y datos en tableros y lugares públicos: usuarios de ampliación de horario; alumnos de Enseñanza Religiosa; alumnos con ayudas; alumnos sancionados; etc.</li> <li>• Utilización de expedientes y fichas personales de los alumnos, por el personal docente y no docente del centro.</li> <li>• Divulgación de datos en las reuniones colectivas con las familias o con representantes de los distintos estamentos del centro.</li> <li>• Publicación de censos electorales.</li> <li>• Facilitar datos a la Policía.</li> <li>• Facilitar datos a empresas, entidades, asociaciones de padres de alumnos, ...</li> <li>• Datos para los padres separados, divorciados o en situaciones análogas.</li> </ul> </li> </ul>





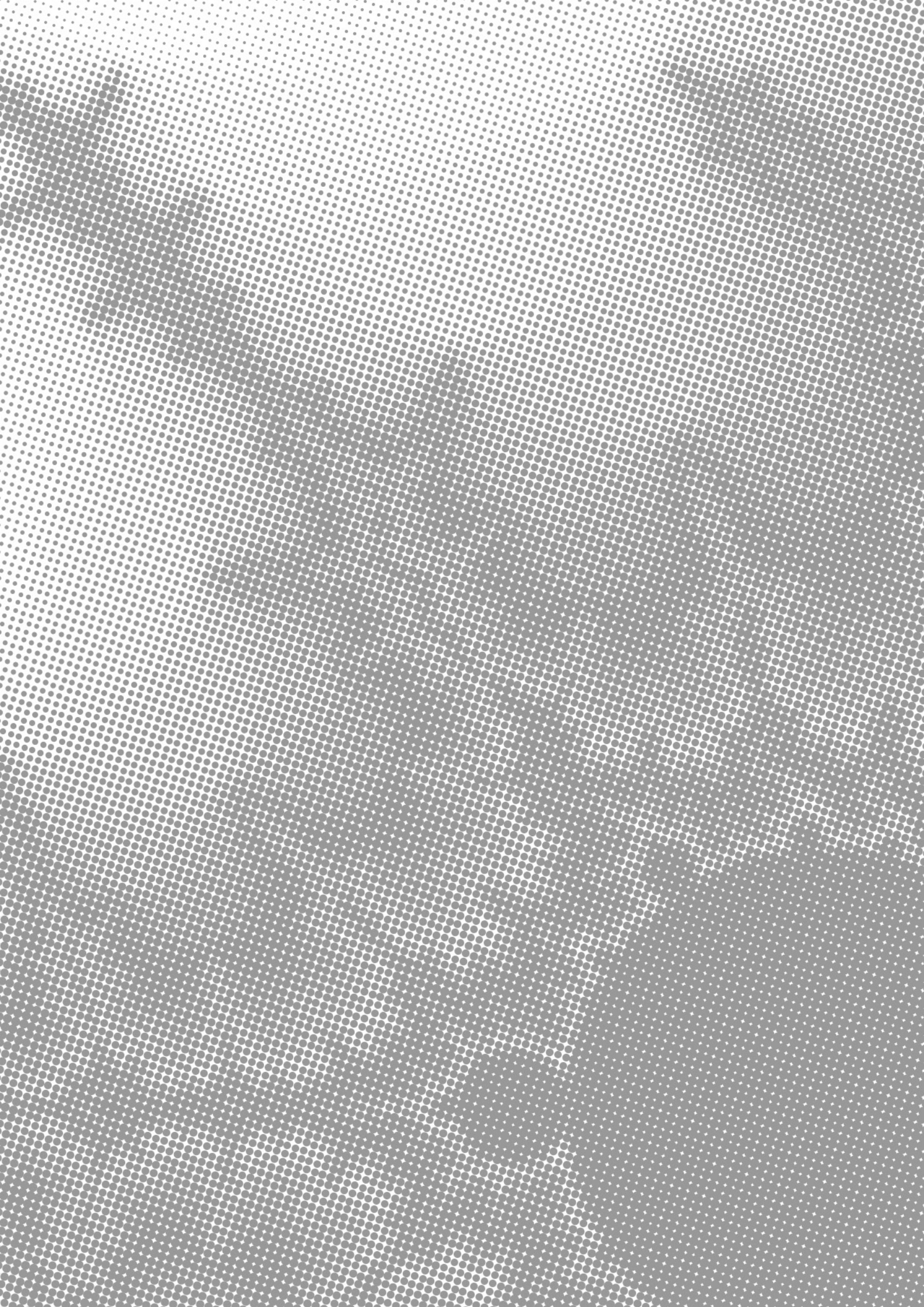
---

**Tercera parte**

**Resultados obtenidos**

---





---

## Tercera parte: Resultados obtenidos

---

<b>1. Introducción</b>	232
<b>2. Análisis descriptivo de los datos de la evaluación</b>	234
<b>2.1.</b> Resultados globales de la evaluación externa	234
<b>2.2.</b> El análisis por criterios	236
<b>2.3.</b> El análisis por subcriterios	239
2.3.1. Subcriterios mejor valorados	240
2.3.2. Subcriterios con baja calificación	247
<b>3. Análisis inferencial</b>	259
<b>3.1.</b> Objetivos y metodología	259
<b>3.2.</b> Los ámbitos (subcriterios) del modelo evaluador en los que prevalecen un mayor número de puntos fuertes de la actividad directiva	260
<b>3.3.</b> Análisis relativo a la coincidencia, o no, entre los subcriterios “clave” del instrumento de evaluación y los rasgos positivos detectados producción de buenas prácticas	266
<b>3.4.</b> Selección de buenas prácticas desde el enfoque de la solidez	267
<b>3.5.</b> Listado de subcriterios, correspondientes a otros tantos ámbitos de trabajo en el que se ubican las buenas prácticas detectadas en la evaluación externa	268
<b>4. Conclusiones</b>	269
<b>5. Anexo documental</b>	273



---

## 1. Introducción

---

Presentamos en esta tercera parte del trabajo realizado por la Inspección Educativa de la Comunidad de Madrid en su Actuación 3.2.d. el estudio realizado a partir de los datos obtenidos de la evaluación realizada a los equipos directivos seleccionados. Aunque tiene personalidad propia, este apartado no puede entenderse fuera del contexto global, especialmente el Informe elaborado sobre dicha Actuación y el Documento de evaluación con el que se ha realizado el trabajo de campo. Las referencias a ellos serán constantes, lo que evitará desarrollos superfluos.

Una de las finalidades encomendadas a la Actuación 3.2.2.d al comienzo del curso 2010-2012 era *Proporcionar a la Consejería de Educación un estudio que analice los factores clave, especialmente aquellos relacionados con la práctica de la función directiva, que permiten a los centros alcanzar apreciables niveles de excelencia; asimismo, proporcionar algunas herramientas para la mejora de la Dirección de los centros públicos.*

El presente estudio pretende responder a dicha finalidad dentro del marco propio que marca la Actuación y teniendo en cuenta sus condicionantes.

Efectivamente, este marco determinó un contexto que, si bien presuponía la evaluación de los equipos directivos, esta se enfocaba primordialmente a la detección de su buen hacer, mediante el descubrimiento de “buenas prácticas” en su trabajo. Con esta perspectiva el concepto normal de evaluación externa queda un tanto desfigurado ya que el mayor énfasis se pone en la constatación de qué criterios y subcriterios resultan mejor valorados y, por tanto, son el objeto más inmediato de su atención.

En consecuencia, y este es un segundo condicionante, la Actuación no iba dirigida a la globalidad de los directivos o a una muestra de ellos, sino a un tipo específico dentro del colectivo. Aquellos que reunían unas determinadas características cuya bases fundamentales fueran obtener buenos resultados, académicos, en convivencia y en satisfacción, teniendo estos su origen no tanto en la base económica, social y cultural de las familias, sino en el valor añadido del centro, es decir en el buen desarrollo de sus procesos.

Según esto, y en la medida en que hubieran sido bien seleccionados, el trabajo del Equipo interterritorial se ha realizado con directivos destacados. En consecuencia, lo que aquí se dice tiene el valor de haber sido detectado en este tipo de equipos, pero no sería generalizable al conjunto de la dirección es de los centros públicos de la Comunidad de Madrid.

Por el contrario, **tiene la ventaja de poner en valor aquellas variables en las que los buenos equipos directivos coinciden y también descubrir dónde se encuentran sus puntos más débiles.** Respecto a esta cuestión también habría que dejar constancia de que, si bien la mayoría de los equipos directivos seleccionados se han constatado como tales, eso no quiere decir que no haya otros muchos que hubieran merecido estar en la muestra y que, por la propia limitación del trabajo a realizar, no lo han estado. Como se les decía a los directivos en la charla introductoria “sois todos los que estáis, pero no estáis todos los que son”.

Otro condicionante a tener en cuenta para situar en su debido contexto el presente estudio es el pequeño número de centros sometidos a evaluación, 36. Ha venido dado por la necesidad de testar el Instrumento de evaluación elaborado antes de ser generalizado y por las posibilidades de tiempo disponible de los miembros del Equipo interterritorial, dentro del conjunto de tareas ordinarias que realizan los inspectores.

Con estos condicionantes, el presente trabajo centra su atención en ofrecer los datos obtenidos y en desentrañarlos con objeto de extraer aquellas conclusiones que parecen más interesantes. Lo hará desde una doble perspectiva, coincidente con los apartados 2 y 3 del trabajo. La primera se centra en realizar un análisis descriptivo de las calificaciones asignadas a los equipos directivos en diversos niveles de concreción: global, por criterios y por subcriterios (haciendo en ambos una especial mención a los más y menos valorados). En todos los casos se tratará de llenar de significado esa valoración.

La segunda perspectiva, más inferencial, trata de correlacionar las variables a partir de unos supuestos metodológicos. A partir de ella se detectan los ámbitos de trabajo o subcriterios del Modelo, calificados con mayor brillantez; en qué medida esos mismos ámbitos se corresponden con áreas consideradas clave y en qué ámbitos se insertan las “buenas prácticas” detectadas.

Acabará el trabajo, apartado 3, exponiendo algunas de las conclusiones obtenidas que puedan servir de orientación a la Administración educativa para la toma de decisiones sobre la función directiva, si lo considerara conveniente.

Todos los datos disponibles se encuentran en el anexo documental que acompaña a este escrito. Así, las tablas del nº 1 al nº 5, nos ofrecen toda la información disponible sobre los resultados del proceso de evaluación. La tabla nº 1 sobre la evaluación interna nos ofrece la información referida a la misma. La tabla nº 2 recoge la información pertinente sobre la evaluación externa y las nº 3, 4 y 5 nos permite la comparación de ambas. Estas tablas, que son el fundamento de lo que aquí se dice, se han desdoblado en otras más asequibles y pertinentes para aquellos aspectos que se quieren destacar.

Aunque la evaluación externa no ha valorado en todos los casos todos los subcriterios, dada la prioridad antedicha de centrarse en la detección de “buenas prácticas”, se verá más adelante que la mayoría de las calificaciones de los subcriterios en la evaluación interna ha sido modificada por la externa. Ahora bien, como también se verá, esas modificaciones no resultan excesivamente significativas en el conjunto. Por ello, para simplificar el trabajo se ha optado por tomar esta última como referente. En consecuencia, todos los datos analizados lo son de la evaluación externa.

La valoración se ha realizado en una escala de cinco niveles (0-4) por las razones que quedan explicadas en el Documento de evaluación; igualmente queda explicado el significado de esos niveles, por medio de los criterios de calificación. En este trabajo se ha procurado traducir esa escala a la decimal, que siempre se adjunta en un paréntesis. En la tabla nº 8 “Datos por subcriterios de la evaluación interna/externa muchos datos de esta última aparecen en color rojo; son aquellos subcriterios en que la evaluación externa ha modificado la interna.

Este estudio hubiera tenido más profundidad en caso de haberlo realizado no solo sobre los subcriterios, sino también sobre los indicadores. No se ha hecho así por una razón fundamental: la limitación de tiempo disponible, lo que conlleva no evaluar externamente cada uno de los indicadores. A partir de ese supuesto, el análisis de los datos de la evaluación interna no tiene el rigor que conlleva su auditoría.

Es preciso hacer una última observación: aunque, como es lógico, se dispone de los datos referidos a cada uno de los centros, en las tablas sólo aparecen códigos. Se debe al cumplimiento del compromiso de confidencialidad que se contrajo con los directivos al comienzo de la Actuación.

## 2. El análisis descriptivo de los datos de la evaluación

### 2.1. Resultados globales (evaluación externa)

#### 2.1.1. Calificación conjunta global

La valoración global de la evaluación externa, de los treinta y seis centros y en las dos ediciones, es de un 2,6 que en escala decimal se corresponde con un 6,75. Así nos lo muestra la tabla nº 6.

**Tabla nº 6: Medias globales de la evaluación**

MEDIAS	GLOBAL CRITERIOS
IES 10-11	2,9
IES 11-12	2,5
GLOBAL IES	2,7
CEIP 10-11	2,3
CEIP 11-12	2,7
GLOBAL CEIP	2,6
<b>CONJUNTA GLOBAL</b>	<b>2,6</b>

Si distinguieramos por tipo de centros, observamos que la media bascula a favor de los IES una décima de diferencia (0,25 puntos), lo que las hace prácticamente iguales. Dos centros han obtenido una calificación por debajo del 2 (5).

Las valoraciones entre las dos ediciones tampoco muestran diferencias dignas de mención.

Como reflexión general puede decirse que la calificación de 2,6 (6,5) obtenida indica que, con el modelo empleado y con las limitaciones que toda acción conlleva en sus primeros pasos, los directivos evaluados han salido razonablemente bien calificados, que la valoración ha sido ajustada y que, en la mejora de la acción directiva queda un largo camino por recorrer.

Como reflexión general puede decirse que la calificación de 2,6 (6,5) nos muestra una valoración ajustada. Aunque pudiera considerarse baja, comparada con el modelo de excelencia adoptado, es una buena calificación, por más que habrá un amplio campo para la mejora entre los directivos de los centros.

#### Distribución de la calificación global por tramos.

**Tabla nº 7: Calificaciones por tramos**

	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	1	2	12	7	1
IES	1	-	7	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

La tabla anterior nos muestra que dos equipos directivos no han conseguido llegar al suficiente y que otros dos se han quedado en el mínimo nivel de suficiencia. Igualmente solo otros dos se han situado por encima del 8 en escala decimal. La mayoría se encuentra entre el 2,1 (5,25) y el 2,9 (7,25). Once obtienen la calificación de 7,5.

### 2.1.2. La valoración de cada criterio en el conjunto global

**Tabla nº 8: Medias globales, por criterios, de la evaluación**

MEDIAS	CRITERIO1	CRITERIO2	CRITERIO3	CRITERIO4	CRITERIO5	CRITERIO6
GLOBAL	2,7	2,6	2,8	2,8	2,2	2,5

La tabla nº 8 indica la valoración de los criterios en orden decreciente de valoración. Así se puede observar que los mejor valorados son el criterio 3 y el 4; que el criterio 1 se mantiene por encima de la media, que el 2 coincide con ella y que el 6 y el 5, especialmente este, son los peor valorados. Más adelante se explica el contenido de cada uno de ellos, aunque su definición completa se encuentra en el Documento de evaluación en que se basa esta evaluación.

### 2.1.3. Comparación de las evaluaciones interna y externa: resultados globales por sub-criterios

Un resumen muy global de todos los datos nos los muestra la tabla nº 9. En ella podemos observar todos los resultados de la evaluación interna y externa, descompuestos por criterios y subcriterios y también por tipos de centros: IES, CEIP y conjunta de ambos. Para su comprensión es preciso poner de relieve el significado del color rojo en la fila de la evaluación externa; cuando esto ocurre se trata de resaltar que esta última no coincide con la evaluación interna.

**Tabla nº 9 1ª parte: criterios 1, 2, y 3**

MEDIAS			CRITERIO 1				CRITERIO 2				CRITERIO 3						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
GLOBAL	CONJ.	Int	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	2,8	2,7	2,6	3	3	3	2,9	2,7	2,8	2,8
		Ex	2,8	2,8	2,6	2,8	2,8	2,6	2,5	2,4	3	3	3	2,8	2,7	2,8	3
	CEIP	Int	2,7	2,8	2,8	2,8	2,9	2,8	2,6	2,5	3,1	3	2,9	2,8	2,6	2,9	3,2
		Ex	2,7	2,7	2,7	2,8	2,9	2,7	2,6	2,4	3	3	3	2,7	2,7	2,9	3
	IES	In	3	3	2,9	3,1	3	3	2,8	2,7	3,1	3,2	3,2	3,1	2,9	2,7	3,3
		Ex	3,1	2,9	2,5	2,8	2,9	2,7	2,6	2,5	3	3	3,1	2,9	2,7	2,6	3,2

Tabla nº 9 2ª parte: criterios 4, 5, y 6.

MEDIAS			CRITERIO 4					CRITERIO 5				CRITERIO 6					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
GLOBAL	CONJ.	Int	3	3	3,2	3	3	2,8	2,4	2,3	2,4	2,9	2,6	2,7	2,2	2,8	2,5
		Ex	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,5	2,2	2,1	2	2,7	2,5	2,7	2,2	2,7	2,5
	CEIP	Int	3	2,9	3,1	3,1	2,9	2,7	2,4	2,2	2,3	2,7	2,6	2,5	2,2	2,7	2,3
		Ex	2,8	2,8	2,8	2,9	2,6	2,5	2,2	2	2,1	2,6	2,5	2,6	2,1	2,6	2,3
	IES	In	3,2	3,2	3,5	3,2	3,2	2,9	2,4	2,5	2,6	3,4	2,5	3	2,2	3	2,9
		Ex	3	3	3,2	3	3,3	2,7	2,2	2,4	2,2	2,9	2,4	2,9	2,3	2,9	2,7

En dicha tabla se puede observar que, en el caso de los IES, la evaluación externa, ha modificado a la interna en todos los subcriterios y criterios y en el de los CEIP en veintitrés de los treinta subcriterios. Sin embargo, en la perspectiva conjunta de los dos tipos de centros la evaluación externa ha modificado a la interna en 19 de los subcriterios, manteniendo la calificación en los 11 restantes. La mayoría de esas modificaciones lo ha sido a la baja, si bien es verdad que esas diferencias oscilan entre dos y tres décimas, cuatro en algún caso. Ello ha ocurrido a pesar de no haber sido evaluados todos los subcriterios en todos los centros.

Entre las conclusiones que se pueden obtener habría que destacar dos:

Que normalmente la evaluación externa ha modificado a la interna, pero lo ha hecho de forma moderada.

- Que la evaluación externa ha cumplido con su papel auditor.
- Que, en general ha considerado fiable la evaluación interna.

Esta última observación va a permitir que en adelante **tomemos como referencia** de este estudio **los datos de la evaluación externa** exclusivamente, con objeto de no repetir innecesariamente datos, reflexiones y conclusiones.

## 2.2. El análisis por criterios

La tabla nº 10 nos muestra los resultados de la evaluación por criterios, conjunta de todos los centros y separados por tipo de centro.

Tabla nº 10

MEDIAS	CRITERIO1	CRITERIO2	CRITERIO3	CRITERIO4	CRITERIO5	CRITERIO6
Conjunta	2,8	2,7	3	3	2,4	2,7
CEIP	2,8	2,7	2,9	2,9	2,3	2,6
IES	3	2,8	3,1	3,2	2,5	2,9

### Criterios mejor valorados: 3 y 4

La primera observación que nos ofrece se refiere a los dos criterios mejor valorados: el 3 y el 4, con un tres (7,5) ambos.

### Significado del **criterio 3: Personas**

El criterio 3 del Instrumento de evaluación hace referencia a cómo el Equipo Directivo ejerce su liderazgo en el mundo personal de la organización “centro escolar”: trabajadores del centro, especialmente los profesores, alumnado y familias. Queda definido de la siguiente manera.

*Mediante este criterio el Equipo Directivo y la evaluación externa tratan de valorar cómo el liderazgo del primero conforma el sistema relacional del instituto o colegio, en orden a la consecución de los objetivos del centro y la mejora de sus resultados.*

*Abarca los tres ámbitos de las personas del centro: alumnos, familias y personal. Refiriéndose a este último se valora cómo el liderazgo se manifiesta en orden a conseguir el mayor aprovechamiento de los recursos humanos que le han sido asignados, cómo crea las condiciones necesarias para la realización eficaz del trabajo, cómo consigue el desarrollo profesional del personal del centro y su implicación en la política y estrategias establecidas, así como en su mejora continua. En definitiva, se valora si tiene una política establecida de cara a la gestión del personal y desarrolla estrategias para llevarla a cabo. En cuanto a los alumnos, interesa valorar en este criterio cómo se crean en el centro las condiciones que, además de facilitar el trabajo productivo de/con ellos, faciliten también el desarrollo de su competencia social y ciudadana. Por último, en referencia a las familias, se valora la actuación del Equipo Directivo respecto del fomento de su conocimiento del centro, de su confianza en él, de su colaboración, de su participación institucional y también de su implicación personal en la formación de sus hijos; todo ello en la búsqueda de la satisfacción razonable de sus expectativas.*

### El significado del **criterio 4: Gestión**

*En este criterio, el Equipo Directivo y el equipo de evaluación externa tratan de valorar en qué medida la acertada gestión de los distintos recursos del Centro y de sus “alianzas”, así como de los procesos administrativos que se siguen, se acomodan al marco normativo, permiten el trabajo productivo, el desarrollo de estrategias adecuadas a la consecución de su Misión y, en definitiva, la mejora de los resultados.*

*Desde este enfoque, la **gestión económica** del Centro no sólo se atiene a lo preceptuado, sino que optimiza, con criterio propio, los medios económicos y, sobre todo, los pone en función de conseguir los objetivos y metas educativas.*

*Igualmente, se trata de valorar cómo **la infraestructura** (instalaciones, equipamiento y dotaciones), y cómo el uso de las tecnologías, se asocian al trabajo productivo en el Centro, en la línea de que su desarrollo tiene coherencia con la política y estrategias del mismo, para el logro de los objetivos educativos. Dentro del concepto “recursos” se incluyen los de **información y comunicación** con soporte tecnológico, porque reconocemos a esta como un recurso clave para el desarrollo de las organizaciones.*

*Se centra bastante en la **gestión administrativa**, en la que se valora cómo se articula la vida académica del centro, las relaciones institucionales con la administración educativa y las familias, así como la ordenación de los aspectos administrativos básicos para un adecuado funcionamiento del servicio público de la educación.*

*Por último, valora, por más que no sea estrictamente un recurso, las relaciones externas del centro que ha de desarrollar el Equipo Directivo, entendidas como **alianzas** o vínculos de cooperación con las instituciones del entorno, son de tal importancia que deben ser gestionadas específicamente y enfocadas a la mejora de la infraestructura disponible y posibilidades educativas. Por ello, encuentran su acomodo en este criterio.*

Posteriormente, cuando analicemos los subcriterios mejor valorados se podrá ver más concretamente en qué aspectos de la vida escolar han destacado los equipos directivos evaluados.

En cuanto a la diferenciación por tipo de centros, podemos observar en la misma tabla que no es excesiva, aunque siempre favorable a los institutos.

**Criterio con calificación más baja: criterio 5.**

El criterio 5 obtiene una valoración conjunta de 2,4 (6) puntos, siendo la de los CEIP de 2,3 (5,75) y la de los IES de 2,5 (6,25).

Este criterio trata de valorar la planificación general del centro, la planificación de la mejora y, en la medida de lo posible, la implantación de la gestión por procesos. Se define de la siguiente manera:

*Mediante este criterio el Equipo Directivo y la evaluación externa tratan de valorar cómo el liderazgo del Equipo Directivo promueve y consigue una adecuada planificación, organizacional y de la acción docente, si implanta mejoras de forma consciente y planificada y si promueve la implantación de una “gestión por procesos”.*

*Evaluamos en primer lugar cómo el Equipo Directivo se preocupa por y consigue de hecho una adecuada planificación de las actividades que desarrolla el centro, tanto docentes como no docentes; planificación que no es otra cosa que la continuación de la política y estrategia del centro, adaptándolas al corto plazo. En las actuaciones de carácter organizativo la valoración se centra en la utilización, o no, y en qué grado, de la herramienta “plan de trabajo”; en las actividades docentes, se propone valorar la incidencia en la práctica docente de la planificación didáctica, sea la general del centro (aspecto al que se presta especial atención) o la más particular de las programaciones didácticas de los ciclos o departamentos.*

*La evaluación se fija también en la planificación consciente y racional de la mejora, por lo que se dedica un subcriterio a la existencia, o no, en el centro de planes de mejora y a las características que han de revestir para que resulten eficaces.*

*En la medida en que la planificación alcanza su mejor expresión cuando se tecnifica adecuadamente y que una forma comúnmente aceptada en el mundo de las organizaciones de esa tecnificación es la “gestión por procesos”, se trata de valorar hasta qué punto se acerca el centro a esta nueva forma de concebir la gestión. Esta valoración no exige el conocimiento explícito de la “Gestión por procesos” ya que la descripción de los indicadores hace referencia a formas de trabajo cercanas a la práctica habitual de los equipos directivos, por más que estén describiendo altos niveles de excelencia.*

**Centros que han quedado por debajo de la puntuación 2 (5) en el criterio 5**

CEIP	IES	TOTAL %
4 (17%)	4 (30%)	8(22%)

El presente dato tiene una gran importancia como detector de deficiencias en el ejercicio de la función directiva. Efectivamente, si se están evaluando directivos que en principio ejercen excelentemente su función y consiguen resultados, y en ellos un porcentaje importante “suspende” en el ámbito de la planificación y gestión de la mejora, quiere decir que la extrapolación de los datos al conjunto de directivos pondría de manifiesto una gran laguna en el ejercicio de la dirección de los centros. El análisis de los subcriterios pondrá de manifiesto aspectos más concretos de este punto débil.

### 2.3. El análisis por subcriterios

El análisis de los subcriterios nos proporciona una información más ajustada del significado de la evaluación realizada. Como se ha hecho anteriormente el análisis se limitará a estudiar aquellos subcriterios mejor valorados con objeto de destacar las fortalezas y aquellos otros que han obtenido peor puntuación con objeto de destacar las debilidades encontradas. La información podemos observarla en la tabla nº 11.

Entre los primeros destacan, lógicamente, algunos de los criterios 3 y 4, los mejor valorados en conjunto. Así, destacan los subcriterios 3.1, 3.2, 3.3, todos valorados con 3 (7,5) y los subcriterios 4.1., 4.2, 4.3, 4.4, todos ellos valorados con 2.9 (7,25). Podrían añadirse algunos otros subcriterios como el 1.1, 1.2, el 6.1...que, bien en los IES o en los CEIP destacan por su valoración, aunque no lleguen al nivel de los mejor puntuados. Entre los segundos especialmente hay que mencionar a el 2.2, 2.3, 2.4, 6.4, que se sitúan en torno al 2.1 de calificación, 5,25 en la escala decimal.

A continuación se pasa a analizar, subcriterio a subcriterio, los mencionados. Los datos recogidos en las tablas 12 a 28 son frecuencias de centros con puntuaciones en ese tramo y porcentajes redondeados del total de centros (36), aún cuando alguno de los subcriterios no haya sido puntuado en el evaluación externa.

#### EVALUACIÓN EXTERNA: Criterios 1, 2 y 3

Tabla nº 11 1ª parte

GLOBAL		CRITERIO 1				CRITERIO 2				CRITERIO 3						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
GLOBAL	CONJUNTA	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	2,8	2,7	2,6	3	3	3	2,9	2,7	2,8	2,8
	CEIP	2,7	2,8	2,8	2,8	2,9	2,8	2,6	2,5	3,1	3	2,9	2,8	2,6	2,9	3,2
	IES	2,7	2,7	2,7	2,8	2,9	2,7	2,6	2,4	3	3	3	2,7	2,7	2,9	3

#### EVALUACIÓN EXTERNA: Criterios 4, 5 y 6

Tabla nº 11 2ª parte

GLOBAL		CRITERIO 4					CRITERIO 5				CRITERIO 6					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
GLOBAL	CONJUNTA	3	3	3,2	3	3	2,8	2,4	2,3	2,4	2,9	2,6	2,7	2,2	2,8	2,5
	CEIP	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,5	2,2	2,1	2	2,7	2,5	2,7	2,2	2,7	2,5
	IES	3	2,9	3,1	3,1	2,9	2,7	2,4	2,2	2,3	2,7	2,6	2,5	2,2	2,7	2,3



### 2.3.1. Los subcriterios mejor valorados

#### 2.3.1.1. Los subcriterios del criterio 3.- Personas

##### El subcriterio 3.1: *Control del cumplimiento de la norma por parte del personal.*

Este subcriterio evalúa si el Equipo Directivo mantiene el control necesario sobre el cumplimiento de la norma por parte del personal. Abarca el siguiente conjunto de indicadores:

- Gestiona adecuadamente las faltas de asistencia, puntualidad, etc. del profesorado y resto del personal.
- Conoce la tasa de absentismo del profesorado reflejado por el SICE y otros documentos propios del centro y pone los medios necesarios para su reducción.
- Se asegura de que todas las horas de trabajo, incluidas guardias, horas complementarias, laboratorios, pendientes, etc. en el caso de los IES y apoyos y “sexta hora” en el de los Colegios se asignen con aprovechamiento y se cumplan con regularidad.
- Tiene establecidos sistemas de control del absentismo y faltas a clase del alumnado y de la comunicación de las mismas a los padres.

**Tabla nº 12**

C.3.1.	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	-	2	3	11	7
IES	-	-	3	8	1
<b>TOTAL</b>	-	<b>2 (6%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>19 (53%)</b>	<b>8 (22%)</b>

Este subcriterio ha obtenido una calificación global de un 3 (7,5). Lógicamente, como muestra la tabla anterior, las valoraciones se concentran en el tres y más de tres. Así, 27 centros de los treinta y seis, lo que supone el 75% de los mismos, se encuentran en esos dos tramos. Por otra parte solo dos CEIP, o sea el 6%, obtienen una calificación de 2 y ninguno de los centros ha puntuado insuficientemente este subcriterio.

En la práctica ello quiere decir que los equipos directivos piensan, y la evaluación externa lo ha ratificado, que conocen las competencias que tienen en la gestión del personal, especialmente las relativas al régimen de permisos y licencias y al régimen disciplinario; tienen algún sistema de medida de la tasa de absentismo del personal que llevan tiempo estudiando y comparando; hay sistemas de control del cumplimiento de las horas complementaria; tienen, igualmente, sistemas de control del absentismo del alumnado y sistemas de comunicación a los padres de las faltas de sus hijos.

**El subcriterio 3.2: Gestión y optimización de los recursos humanos.**

En este subcriterio se tiene en cuenta si el Equipo Directivo manifiesta en su acción directiva un aprovechamiento eficaz de los recursos humanos del centro. Ello quiere decir que tiene en cuenta los siguientes indicadores:

- Que la asignación del horario lectivo a los profesores pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos con que cuenta el centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias.
- Que la organización de los alumnos en los diferentes tipos de agrupamiento pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos con que cuenta el centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias.
- Que el Equipo Directivo, dentro de su ámbito competencial, consigue asignar las tareas y responsabilidades no solo con criterios administrativos, sino según las necesidades del centro y la capacidad y expectativas de las personas.
- El Equipo Directivo gestiona adecuadamente el personal no docente del centro.

**Tabla nº 13**

C.3.2.	<2	2	2>3	3	>3
CEIP	-	2	4	12	5
IES	-	1	1	8	3
<b>TOTAL</b>	-	<b>3 (8%)</b>	<b>5 (14%)</b>	<b>20 (56%)</b>	<b>8 (22%)</b>

Igualmente este subcriterio ha sido valorado con 3 (7,5) y las calificaciones son parecidas a las de la tabla anterior, concentrándose en los dos tramos más altos.

Ello implica que los equipos directivos evaluados cumplen y superan las especificaciones normativas establecidas. Así, no solo asignan los diferentes tipos de horas y la confección de los grupos de alumnos ajustándose a la normativa, sino que en muchas ocasiones la superan (por ejemplo, en los IES el curso 2010/11, buena parte del profesorado tenía asignadas más de 18 horas lectivas) para potenciar las estrategias del centro.

Otro aspecto a tener en cuenta es si el Equipo Directivo consigue superar, a la hora de asignar tareas y responsabilidades, los procedimientos administrativos de tal forma que, aún respetándolos, no sean los únicos. En ese sentido consigue que la asignación de cursos, grupos, materias, etc. se realice no solo teniendo en cuenta los intereses de los profesores, sino también siguiendo el criterio de la capacidad de las personas y el mejor ejercicio de su competencia para llevar a cabo la tarea.

**El subcriterio 3.3: La gestión de los recursos humanos desde la persona.**

En este subcriterio se tiene en cuenta si el Equipo Directivo muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal como un aspecto clave de la gestión del personal en función de desarrollar la política y estrategia del centro. Bajo este epígrafe general se encuentran temas como si el Equipo Directivo:

- Fomenta la concienciación de todas las personas del centro en temas de higiene, seguridad y medio ambiente.
- Fomenta y garantiza la equidad en la toma de decisiones relacionadas con el personal del centro.
- Tiene en cuenta la situación de las personas, dentro de sus posibilidades, al organizar el trabajo.
- Gestiona adecuadamente los conflictos que se presentan en el centro, consiguiendo un ambiente de trabajo productivo.
- Tiene establecidos sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho por las personas, sus aportaciones y esfuerzos, individuales o de grupo, en bien del centro.

**Tabla nº 14**

C.3.3.	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	-	3	5	8	7
IES	-	2	1	5	4
<b>TOTAL</b>	-	<b>5 (14%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>13 (36%)</b>	<b>11 (31%)</b>

Del mismo modo que los dos anteriores, este subcriterio también ha sido **valorado con 3 (7,5)**. Igualmente las calificaciones de los tramos altos son las predominantes y ningún centro se encuentra por debajo de 2. Sin embargo, los tramos intermedios aglutinan mayor número de centros, frente a lo observado en los subcriterios anteriores.

Ello implica que los equipos directivos evaluados, más allá de la eficacia a corto plazo, se preocupan por la mejora del clima organizacional de los centros que dirigen. En esa mejora del clima entienden que se encuentra el caldo de cultivo positivo en que los objetivos propuestos se pueden conseguir. Si esto es claro en cualquier tipo de organización, aún lo es más, y así lo perciben los directivos, en el universo escolar.

Dentro de este contexto la alta valoración del subcriterio pone de manifiesto cualidades directivas como las que siguen:

- Conciencia de que resulta natural la existencia en el centro de fuerzas proactivas y reactivas, aceptando con naturalidad su colisión.
- Asunción con naturalidad de las discrepancias de criterio, como algo propio de una organización viva.
- Asunción de que un cierto nivel de conflictividad resulta inevitable, pero consiguiendo que el trabajo en el centro sea productivo.
- Comunicación y puesta en valor, sistemáticamente, los éxitos (premios, menciones, actos públicos desarrollados, etc.) conseguidos por el centro, por sus distintos órganos o por sus individuos, destacando y felicitando públicamente los logros (buenas prácticas, programaciones, memorias, proyectos, etc.) conseguidos dentro del centro por los órganos, equipos o personas del mismo.

### El subcriterio 3.7: *Promoción de la colaboración y satisfacción de las familias*

Este criterio trata de evaluar en qué medida el Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración con las familias. Algunos de sus indicadores más importantes son los siguientes:

- Si el Equipo Directivo promueve la participación institucional de las familias en la vida del centro.
- Si el Equipo Directivo promueve acciones encaminadas a que las familias conozcan el centro y se familiaricen con él, como, por ejemplo, estableciendo relaciones previas con los padres de los futuros alumnos, propiciando jornadas de puertas abiertas, realizando actividades en las que se solicita la presencia de las familias como fiestas, actividades extraescolares, actos de graduación.....
- Si el Equipo Directivo se asegura de que la atención a los padres y alumnos desde las diversas funciones que desarrolla el personal del centro tiende a ser excelente. Así: asegurando una adecuada atención a los padres por el PAS y por el profesorado, propiciando su atención en el mejor horario posible, estando él mismo a disposición de las familias cuando requieren al Equipo Directivo....
- Si el Equipo Directivo se asegura de que aquellos aspectos de la actividad del centro más sensibles para las familias se desarrollen con la máxima efectividad. Entre ellas podemos encontrar la limpieza, salubridad e higiene de las instalaciones del centro; los servicios y actividades extraescolares que ofrece el centro; el clima de seguridad (dentro y fuera del centro) y convivencia existentes en él; la satisfacción con la formación recibida por sus hijos, lo que supone procesos de explicación de las principales líneas de actuación didáctica.

**Tabla nº 15**

C.3.7.	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	-	3	3	7	10
IES	1	1	1	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>1 (3%)</b>	<b>4 (11%)</b>	<b>4 (11%)</b>	<b>9 (25%)</b>	<b>18 (50%)</b>

La valoración que hace la evaluación externa de este criterio es de 3 (7,50), mejorando incluso la propia evaluación interna, siendo algo más alta en los IES que en los CEIP. En la edición pasada fue el subcriterio que más alta valoración consiguió.

Como se puede observar en la tabla, el 50% de los centros ha sido valorado con una calificación mayor de tres (por tanto con notable alto o sobresaliente), siendo el 60% en el caso de los IES. El 25% de los centros lo han sido con 3 (7,5). Solo cinco centros han sido calificados con un suficiente o insuficiente. Seis son las calificaciones máximas.

La alta valoración de este subcriterio, con especial incidencia en los IES, es de enorme importancia porque indica que la cultura de apertura a las familias, de búsqueda de su satisfacción, de la necesidad del buen nombre del centro, de la ampliación de la matrícula del alumnado, etc. Se está abriendo camino, al menos en los centros cuyos equipos directivos se consideran excelentes. Es una cultura inexistente hace algunos años en la enseñanza pública y que se abre paso con fuerza.

### 2.3.1.2. Los subcriterios del criterio 4.- Gestión

Como se ha visto, en el caso del criterio 4, los subcriterios la máxima calificación que obtienen de media es la de 2,9 (7,25), que les corresponde a todos ellos.

#### El subcriterio 4.1: *Gestión de los recursos económicos.*

Este subcriterio afronta la evaluación de los equipos directivos en lo referente a su gestión de los recursos económicos. Se hace en dos perspectivas: la técnica y de conformidad con la normas establecidas y aquella otra que intenta valorar el enfoque que se le da a esos recursos, en aras del cumplimiento de los objetivos del centro y sus resultados. Las cuestiones fundamentales que se evalúan son las siguientes:

- El planteamiento de la gestión económica y la elaboración y ejecución del Presupuesto se realizan con respeto del referente normativo.
- La rendición de cuentas es transparente y se hace desde un marco evaluador del Presupuesto, para su reajuste y mejora en sucesivos ejercicios.
- El planteamiento de la gestión de los recursos, en función de ser un soporte docente y mejorar la organización y sus resultados, es acertado.

Dejando al margen los referentes al cumplimiento de la norma, algunos de los indicadores para la evaluación son los siguientes:

- El Equipo Directivo plantea la gestión económica en función de los objetivos educativos prioritarios del centro. El Equipo Directivo realiza una gestión económica con criterios de austeridad y eficiencia. Fomenta la posibilidad de ingresos propios.
- El Equipo Directivo desarrolla una gestión económica sistemática, realista, planificada, con control y seguimiento y la evalúa.
- El Equipo Directivo fomenta la evaluación de los aspectos económicos y la articulación de propuestas de mejora, a través de los documentos institucionales del Centro.

**Tabla nº 16**

C.4.1.	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	1	2	4	10	4
IES	1	-	2	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>2 (6%)</b>	<b>2 (6%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>15 (42%)</b>	<b>9 (25%)</b>

Este subcriterio ha sido valorado con 2,9 (7) de media en el conjunto de los centros. Como ocurría en el 3.3 la mayor parte de los centros obtienen una calificación entre el 2,5 y el 3. No obstante, se puede destacar un hecho significativo: dos centros han obtenido un 2 y otros dos un 1, lo que indica

un área de mejora importante dado que, en términos de porcentaje se trataría de que un 12% de los centros tienen descuidado este aspecto de la actividad directiva. Por el contrario, también es en este aspecto de la vida escolar donde un mayor número de los centros evaluados se acercan a la excelencia, obteniendo seis de ellos una calificación de 3,5-4 (8,75-10).

#### **El subcriterio 4.2: *Gestión de las instalaciones y del equipamiento.***

En este subcriterio se valora el grado en que el Equipo Directivo se preocupa y ocupa del estado de las instalaciones, del equipamiento, del funcionamiento de los servicios del centro... Todo ello como infraestructura necesaria para el desarrollo del proceso. Los indicadores fundamentales que lo describen son los siguientes:

- El Equipo Directivo tiene un plan, al menos a medio plazo, para que los diferentes presupuestos económicos del Centro vayan articulando la mejora de las instalaciones y equipos.
- El Equipo Directivo aborda los medios necesarios para la señalización adecuada de las instalaciones y dependencias del Centro.
- El Equipo Directivo mantiene un seguimiento del estado de las instalaciones y de los equipamientos y promueve los protocolos necesarios para su uso docente.
- El Equipo Directivo cumple las obligaciones legales en cuanto a las medidas de seguridad y prevención del riesgo en el uso de las instalaciones y equipos.
- El Equipo Directivo se preocupa de la buena presencia y del estado de las instalaciones, de su ornamentación, limpieza y estética de las dependencias y recinto escolar.
- El Equipo Directivo informa periódicamente y de forma razonada a la Administración Educativa, o al Ayuntamiento, sobre los aspectos de infraestructura y sus necesidades.
- Busca la implicación de los diversos órganos y colectivos del centro en el mantenimiento y mejora de las instalaciones.
- Se atiene a las normas establecidas en caso de cesión de los locales del centro.

**Tabla nº 17**

<b>C.4.2.</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2</b>	<b>&gt;2&lt;3</b>	<b>3</b>	<b>&gt;3</b>
CEIP	-	3	4	9	5
IES	1	-	4	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>1 (3%)</b>	<b>3 (8%)</b>	<b>8 (22%)</b>	<b>12 (33%)</b>	<b>10 (28%)</b>

La valoración media obtenida, como en el subcriterio anterior, es de 2,9. En este caso, solo un centro está por debajo de 2, y cinco llegan a la máxima nota, un 4 (10). En general las buenas calificaciones obtenidas en la gestión tienen una doble lectura. Por una parte el gran esfuerzo de gestión que realizan los equipos directivos de forma mayoritaria, intentando marcar desde la evolución de las infraestructuras, la orientación y los logros educativos del centro.

Por otra parte, pone de manifiesto una conclusión más general de la presente evaluación: que el éxito de los equipos directivos se vislumbra más en aquellas áreas que “gestionan” directamente, es decir en aquellas que son de su inmediata competencia, siendo menos eficaces en aquellas otras en que es necesaria la intermediación del personal del centro, especialmente en lo referido al liderazgo pedagógico y en los procesos docentes.

#### El subcriterio 4.3: Tecnologías de la información y comunicación.

Este subcriterio se refiere a la gestión de los recursos de las Tecnologías de la información y comunicación, en su triple vertiente: como instrumento de gestión, como instrumento de comunicación y como recurso metodológico docente. Los aspectos fundamentales que abarca son los siguientes:

- Si se utilizan eficazmente las aplicaciones y herramientas informáticas oficiales como soporte para la gestión económico-administrativa del Centro.
- Si el Equipo Directivo se preocupa de que la actividad general (administrativa, económica y docente) se apoye en medios telemáticos e informáticos.
- Si el Equipo Directivo promueve que el Centro cuente con una página WEB oficial a los efectos de dar a conocer el Proyecto educativo y la oferta de enseñanzas, servicios y la interacción docente, entre otros aspectos.
- Si el centro cuenta con un plan de trabajo específico para la coordinación e integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Si el Equipo Directivo acomete el estudio de necesidades y la dotación de medios tecnológicos, informáticos y multimedia para la acción educativa, al mejor coste posible.
- Si el Equipo Directivo se preocupa de introducir las tecnologías de la información y la comunicación en la programación y en la actividad docente.
- Si el Equipo Directivo tiene en cuenta las necesidades formativas que tiene el profesorado en este ámbito y promueve las oportunas actividades.

**Tabla nº 18**

C.4.3.	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	-	5	4	8	4
IES	1	1	-	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>1 (3%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>4 (11%)</b>	<b>12 (33%)</b>	<b>10 (28%)</b>

La valoración media global obtenida es de 2,9 (7,25), siendo la de los CEIP de 2,8 (7) y la de los IES de 3,2 (8). Solo hay un centro por debajo del 2 y seis en esa calificación. A diferencia de otros subcriterios destaca el hecho de que son 10 los centros (28%) que superan la calificación de 3 (7,5), llegando cuatro al 4 (10). El 33% se mantienen en la calificación de 3. La evaluación externa ha podido constatar el gran salto adelante que los centros, con ayuda de la Administración educativa, han dado en este ámbito. Supera las posibilidades de este estudio establecer cual o cuales de los indicadores antes señalados han estado mejor y peor valorados.

#### El subcriterio 4.4: *Gestión administrativa.*

Este subcriterio hace referencia a la valoración del desarrollo de la gestión administrativa como un servicio público eficaz que garantice la seguridad jurídica de los alumnos y favorezca la organización del personal y la eficacia de su trabajo. Los indicadores más importantes que abarca son los siguientes:

- Si la Secretaría del Centro, principal dependencia administrativa, tiene una adecuada estructura y ordenación.
- Si el Equipo Directivo mantiene una adecuada administración y gestión de procedimientos generales y de sus diversos elementos con las oportunas garantías jurídicas.
- Si el Equipo Directivo, desde el ámbito legal y para la eficacia de la organización, lleva a cabo una conveniente actividad relacionada con la gestión de los recursos humanos (personal).
- Si el Equipo Directivo desarrolla una actividad administrativa respetuosa con la protección de datos de carácter personal y de la imagen, tanto del personal como de los alumnos.

**Tabla nº 19**

C.4.4	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	1	2	4	11	3
IES	-	1	2	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>1 (3%)</b>	<b>3 (8%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>15 (42%)</b>	<b>7 (19%)</b>

También la valoración media obtenida por este criterio es de 2,9 (7,25), siendo la de los CEIP e IES parecida. En general destacan las buenas puntuaciones, de tal modo que el 42% de los centros obtienen un 3 (7,5) y el 19% más de un tres (tres centros obtienen un 4). Solo un centro queda por debajo de un dos y tres centros obtienen un 2 (5). La consecuencia más importante que se deduce de estos datos es que, en los centros evaluados, la gestión administrativa, considerada en un sentido amplio es correcta, acercándose en bastantes centros a un cierto nivel de excelencia.

#### 2.3.2. Los subcriterios con más baja calificación

Como se ha dicho anteriormente, el criterio peor valorado ha sido el nº 5. Por esta razón es lógico que en él aparezcan también los subcriterios con menor calificación. Ninguno de ellos supera la calificación de 2,5 (6,25), llegando en un caso al 2 (5).

Otros subcriterios que tienen una baja valoración son el 2.4 y el 6.4, que obtienen un 2. Los subcriterios 2.3 (Fundamentación de la Política y estrategia), 6.2 (Consecución de los objetivos) y 6.6 (Mejora de los resultados en la satisfacción) son calificados con 2,5, por lo que serán analizados también en este apartado.

Por último se analizará también el subcriterio 1.3, (Liderazgo pedagógico), tanto por su importancia como por escasa valoración (2,6).



### 2.3.2.1. Los subcriterios del criterio 5: Planificación y gestión de procesos

El significado de este criterio ya ha sido trabajado anteriormente, por lo que se pasa a analizar sus subcriterios.

#### El subcriterio 5.1: *La planificación y organización del centro*

Este subcriterio valora si el Equipo Directivo promueve y consigue que el centro trabaje planificadamente, excluyendo la planificación de la enseñanza, que se valora en el 5.2. Lo hace en varios planos, como plantean sus diversos indicadores. Así valora si:

- El Equipo Directivo promueve y consigue que los documentos de planificación, propios y del centro, sean técnicamente correctos. Se entiende por tal que planteen unos objetivos realistas, concretos y evaluables; que definan su consecución mediante unos indicadores de logro; que establezcan las actuaciones fundamentales a llevar a cabo; que designen responsables de esas actuaciones, preferiblemente a personas concretas; que determinen los sistemas de trabajo a seguir; que doten de los recursos y apoyos necesarios; que establezcan un calendario de actuación; que establezcan un plan para su seguimiento y evaluación.
- El Equipo Directivo elabora la PGA como un plan de trabajo. Según esto se valora si la PGA es, o no, un documento burocrático o bien refleja el trabajo del centro para un curso escolar; si en su conjunto se concibe como un plan de trabajo, que reúne las características mencionadas anteriormente; si plantea los objetivos para ese curso, tanto generales del centro, como específicos de los distintos órganos o equipos y si recoge sus planes de trabajo.
- El Equipo Directivo promueve que los distintos órganos o equipos del centro elaboren un plan de trabajo o, al menos, una previsión de sus actuaciones.
- El Equipo Directivo se asegura de que la planificación del centro sea coherente con su proyecto educativo. Es decir, si el planteamiento de la mejora tiende a profundizar en la Misión del centro; si los objetivos escogidos se dirigen a conseguir la visión de futuro; si las estrategias que se utilizan cada año en la planificación están en consonancia con las estrategias fundamentales del centro.

**Tabla nº 20**

<b>C.5.1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
CEIP	-	5	3	2	2
IES	2 (6%)	12 (33%)	9 (25%)	6 (17%)	6 (17%)
<b>TOTAL</b>	<b>1 (3%)</b>	<b>3 (8%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>15 (42%)</b>	<b>7 (19%)</b>

La valoración global obtenida por el subcriterio es de 2,5 (6,25), con una levísima diferencia a favor de los IES; una de las más bajas en el conjunto total, pero la más alta dentro del criterio. Las valoraciones de los equipos directivos se encuentran en la horquilla del 2 (5) al 2,9 (7,25), con un claro predominio del 2 (33%), lo que significa una calificación de mera suficiencia. El 6% de los centros tienen su planificación por debajo del mínimo y otros 12 (33%) obtienen un 3 o lo superan; dos centros obtienen la máxima calificación. Son aquellos que, de alguna manera, han comenzado a trabajar por procesos.

Es evidente que la planificación no es un punto fuerte de los equipos directivos de los centros públicos evaluados, que en principio han sido seleccionados como ejemplares. La afirmación anterior no quiere decir que sean desorganizados o carentes de cualquier planificación o que la lleven a cabo por descuido. Simplemente lo hacen como saben y mejorarían de saber hacerlo mejor. De ello se deduce que una adecuada formación técnica en las funciones directivas supondría para ellos mismos y para sus centros una enorme perspectiva de mejora.

**El subcriterio 5.2: Programación de la enseñanza.**

El subcriterio 5.2 valora si el Equipo Directivo promueve y consigue que el centro disponga de una adecuada programación de la enseñanza. Lo describen los siguientes indicadores:

- El Equipo Directivo promueve y consigue que la planificación didáctica del centro sea un referente vivo y real de su acción docente. Este indicador trata de valorar si la planificación de la enseñanza que realiza el centro es un conjunto de documentos burocráticos, sin repercusión en el trabajo en el aula o si, por el contrario, es el eje vertebrador de la acción docente y de su coordinación.
- El Equipo Directivo promueve y consigue que centro tome decisiones comunes con el fin de coordinar la acción docente.
- El Equipo Directivo promueve y consigue que la planificación docente en general y las programaciones didácticas de los departamentos o ciclos sean evaluadas a partir de los resultados obtenidos.

**Tabla nº 21**

C.5.2	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	5	7	6	5	-
IES	2	6	2	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>13 (36%)</b>	<b>8 (22%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>1 (3%)</b>

El subcriterio 5.2 ha sido valorado conjuntamente con un 2,2 (5,5), con la misma valoración para los dos tipos de centros. Las valoraciones contenidas en la tabla precedente ponen de manifiesto, además, que el 19% suspende y que 36 % simplemente resulta suficiente. Por otra parte, solo el 22% obtiene una calificación entre 2,1 y 3 (6,5 y 7,50).

Estas bajas valoraciones ponen de manifiesto que el bajo nivel técnico de planificación general de los centros está repercutiendo en la propia planificación de la enseñanza. También una observación que se deduce de todo el proceso de evaluación y que ya se ha puesto de manifiesto en otra ocasión y que aquí encuentra una prueba: que los directivos obtienen mejor calificación en aquellos aspectos cuya gestión depende directamente de ellos que cuando su acción directiva consiste en “hacer que otros lo hagan”.

Las consecuencias de esta mala planificación son graves, como dicen los propios indicadores: la coordinación, tan necesaria siempre, pero más en los centros públicos, se diluye y la posibilidad de mejora basada en el ciclo de la mejora continua se evapora.

Por otra parte se pone de relieve lo que el análisis del subcriterio 1.3 saca a la luz: el débil liderazgo pedagógico de los directivos de los centros públicos.

**El subcriterio 5.3: Planificación e implantación de la mejora en el centro.**

Este subcriterio intenta valorar si el Equipo Directivo promueve y consigue que el centro planifique la mejora de forma consciente, eficaz, eficiente y efectiva o correcta. O lo que es lo mismo, si parten del hecho de que, la implantación de la mejora en los centros, se llame o no plan de mejora, para ser eficaz, debe atenerse a unas pautas generalmente reconocidas que establece el Ciclo de la mejora continua. Son las que indican los siguientes indicadores:

- La selección de las áreas a mejorar, cuando el centro decide afrontar su mejora, viene precedida por un diagnóstico de su situación.
- El centro realiza la planificación de la mejora de forma técnicamente correcta (los mismos descriptores que en planificación).
- El centro implementa el proceso de forma adecuada.
- El centro evalúa el proceso seguido y los resultados obtenidos.
- El centro, una vez contrastada la validez de la experiencia, la implanta.

**Tabla nº 22**

<b>C.5.3</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2</b>	<b>&gt;2&lt;3</b>	<b>3</b>	<b>&gt;3</b>
CEIP	5	7	6	5	-
IES	2	6	2	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>13 (36%)</b>	<b>8 (22%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>1 (3%)</b>

La valoración global y conjunta del subcriterio es de 2,1 (5,5), con una cierta mejor puntuación en los IES. Es la segunda más baja puntuación entre los subcriterios. El 22% de los centros no alcanzan la calificación de 5 y el 31% aprueban con suficiente. Son 6 centros, el 17%, los que obtienen el notable o sobresaliente.

Estas calificaciones ponen de manifiesto cuán lejos están nuestros directivos de afrontar con garantías de éxito la implantación de mejoras en su centro. Cuando estas se producen, y la vida de los centros constata que sí lo hacen, suele ser de forma intuitiva, basada en la valía personal de los directivos, pero sin contar con el apoyo de un aparato técnico que reduzca los riesgos del cambio y asegure la consecución de mejoras verdaderamente claves. Como en el subcriterio siguiente veremos, nuestros directivos viven de espaldas a los principios básicos de la gestión de la calidad, a diferencia de los centros privados en lo que hay una fuerte tendencia por integrarse en ellos. Todo cambio significativo en este campo debe ir precedido de una apuesta clara de la Consejería de educación y de la formación consiguiente de los directivos.

#### El subcriterio 5.4: Gestión por procesos.

Este subcriterio intenta valorar en qué medida el Equipo Directivo promueve y consigue la implantación de la gestión por procesos en el centro. No se ha querido valorar estrictamente la implantación de lo que técnicamente se llama “Gestión por procesos”, sino en qué medida los centros han implantado algunas líneas de acción que se encuentran en esa perspectiva. Los indicadores que lo definen son los siguientes:

- El Equipo Directivo dispone de un “mapa general” de las áreas de actividad (o de procesos) del centro y de sus interrelaciones más importantes.
- El Equipo Directivo conoce las áreas de actividad (o procesos) claves y críticas del centro.
- El Equipo Directivo promueve y consigue que en el RRI o en sus anexos consten protocolos para la realización de los procesos más importantes del centro.
- El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar el centro, especialmente sus resultados, se centra en la mejora de los procesos claves o críticos.
- El Equipo Directivo, cuando trata de mejorar un proceso, tiene en cuenta el protocolo de la mejora.

**Tabla nº 23**

C.5.3	<2	2	>2<3	3	>3
CEIP	7	7	6	3	-
IES	3	4	2	4	-
<b>TOTAL</b>	<b>10 (28%)</b>	<b>11 (31%)</b>	<b>8 (22%)</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>-</b>

Es el subcriterio valorado con más baja puntuación de todos: con un 2 (5) y con escasa diferencia entre CEIP e IES. Del análisis de los datos del criterio 5 surge una conclusión de interés: la planificación en general (subc. 5.1) obtiene un 2,5 (6); la planificación de la mejora (subc. 5.2) obtiene un 2,2; por fin la implantación de procesos, un 2. Es decir, según se va profundizando en la mayor tecnificación de la planificación, la calificación baja. No resulta extraño así que 10 centros, el 28%, no lleguen al suficiente y que el 53% no llegue a lo que podríamos considerar un notable.

Esto datos son importantes porque nos hablan de la enorme distancia a la que se encuentran los centros de una adecuada racionalización del trabajo y del empleo de sistemas técnicos apropiados para su gestión como pueden ser el diagnóstico sistemático, la selección de los procesos claves, la incidencia en ellos como palanca fundamental para conseguir la mejora global, la protocolización del trabajo, etc. De nuevo se comprueba un funcionamiento basado más en la intuición que en la reflexión sistemática.

No obstante, estos mismos datos son indicio de un cambio importante de perspectiva. Probablemente hace unos años estos datos serían muy distintos. De hecho se abre paso, bien que lentamente, esa sistematización, de lo que es buen ejemplo el 19% de los centros que se van acercando a ella.

### 2.3.2.2. Los criterios 1, 2 y 6 subcriterios peor valorados

#### El contenido del criterio 1

**En este criterio el Equipo Directivo y los evaluadores externos pretenden valorar su ejercicio del liderazgo.** El concepto de liderazgo utilizado en el Documento de evaluación intenta superar, aunque también incluir otras dimensiones normalmente referidas a la dirección, como “gestor”, “administrador” y también el de director, estricto senso considerado. En estos destaca la posición “transaccional”, aquella en la que destaca el “**mantenimiento**” de la organización; el liderazgo pone el énfasis en la dimensión de su “**transformación**” para adaptarla constantemente a los cambios que se producen dentro de ella y en su entorno y para buscar nuevas metas. Es decir, una dirección que lidera su centro.

Así pues, se trata de valorar en qué medida los directivos, supuesta una adecuada gestión de su centro, promueven una acción transformadora del mismo. En segundo lugar, se valora si se distribuye el liderazgo, potenciando el surgimiento de nuevos líderes y el crecimiento de las personas y de la organización. En tercer lugar, si el liderazgo está orientado, sobre todo, a la mejora del aprendizaje de los alumnos y de la satisfacción de las personas (alumnos, familias personal del centro); siempre dependiendo de su situación organizacional. El criterio termina valorando la capacidad de los directivos para desarrollar técnicamente la implantación del cambio, referido, sobre todo, a la implantación de la mejora continua. Así sus subcriterios se plasman en lo siguiente:

- Ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua del centro.
- El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo es un liderazgo compartido.
- Ejerce el liderazgo pedagógico del centro.
- Posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.

#### El contenido del criterio 2.

El criterio 2 valora en qué medida el Equipo Directivo tiene claras la política y la estrategia apropiadas para el desarrollo presente y futuro del centro. Cual es su Misión, qué Visión de futuro contempla para el mismo, cuáles son las principales estrategias que utiliza para alcanzarla, qué valores rodean al centro.....Igualmente, cómo las implanta, en qué medida se generan dentro de la propia comunidad y son asumidas por sus miembros y, por fin, si el Equipo Directivo asume y consigue que el centro las revise y actualice.

La serie de conceptos que aquí aparecen están debidamente explicados en el Documento de evaluación

Los subcriterios que lo desarrollan son los siguientes:

- Tiene una política y estrategia para el centro compartidas con él.
- Impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategias, que también difunde en su entorno.
- Fundamenta y consolida en la práctica la política y estrategia del centro.
- Asume y consigue la revisión y actualización de la política y estrategia.

El subcriterio que ha obtenido la calificación más baja es el 4 (fundamentación de la política y estrategia) por lo que es el comentado en este apartado.

### El contenido del criterio 6

Mediante este criterio el Equipo Directivo y los evaluadores externos tratan de valorar si el primero, en el ejercicio de su liderazgo, toma los resultados como un referente de su acción y de la del centro; si para conseguir ese objetivo, se esfuerza en conocerlos, “trabajarlos” (ordenarlos, estructurarlos, analizarlos, relacionarlos...), se esfuerza también por tomar decisiones para su mejora y que el resto de órganos del centro lo haga en su nivel de competencia. Por último, tratan de constatar si, durante su mandato, estos resultados han mejorado y en qué grado.

Como puede observarse el criterio no hace tanto hincapié en los resultados del centro como en su mejora. Esto es así, fundamentalmente en los resultados académicos, porque estos vienen muy predeterminados por el tipo de alumnado que en él escolariza. Por el contrario, al centrarnos en su mejora, se está midiendo de alguna forma el valor añadido que aporta el centro.

Los subcriterios que lo desarrollan son los siguientes. De ellos se comentan aquí el 2, 2l 4 y el 6.

- Tiene como referente de su acción directiva los resultados del centro y procura y consigue que le resto de responsables también lo tengan.
- Alcanza sus propios objetivos y consigue que el centro alcance los suyos.
- Ha conseguido mejoras durante su último mandato en los criterios de proceso del centro.
- Los resultados académicos del centro han mejorado mediante el impulso del Equipo Directivo.
- Los resultados del centro en la convivencia han mejorado a través del impulso del Equipo Directivo.
- Los resultados en la satisfacción han mejorado con el impulso del Equipo Directivo.

**El subcriterio 1.3: Liderazgo pedagógico.**

En el presente documento se entiende por tal la capacidad del Equipo Directivo para dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje del centro y colaborar con el profesorado hacia la consecución de sus fines educativos. Algunos de sus indicadores son los siguientes:

- El Equipo Directivo asume su liderazgo en la gestión del currículo y en los procesos de enseñanza-aprendizaje: en la planificación de la enseñanza, en el desarrollo de la práctica docente, en la coordinación de los profesores, en la evaluación del alumnado...
- El Equipo Directivo, en el ejercicio de su liderazgo pedagógico, influye positivamente en la resolución de los problemas relacionados con la enseñanza: asume los problemas de los profesores como propios y les ayuda, fomenta un ambiente colaborativo, procurando que los procesos de enseñanza superen el ámbito individual...
- El Equipo Directivo se implica claramente en los procesos de evaluación del currículo y sus programaciones a partir de los resultados académicos: facilita y exige la evaluación de los resultados académicos en los diferentes ámbitos, procura que se analicen sus causas, procura el desarrollo de propuestas de mejora...
- El Equipo Directivo se implica claramente en los procesos de tutoría y orientación del alumnado: cuida el Plan de acción tutorial, selecciona bien a los tutores, fomenta su formación, facilita la actuación del Departamento de orientación o del EOEP...

**Tabla nº 24**

<b>C.1.3</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2</b>	<b>&gt;2&lt;3</b>	<b>3</b>	<b>+3</b>
CEIP	1	4	7	8	3
IES	1	3	4	5	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 (6%)</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>11 (31%)</b>	<b>13 (36%)</b>	<b>3 (8%)</b>

La evaluación global del subcriterio 1.3 es de 2,6 (6,5), siendo para los CEIP de 2,7 (6,75) y para los IES de 2,5 (6,25). Alcanzan una calificación de notable y sobresaliente el 44% de los equipos directivos; por el contrario, se encuentran entre el 5 y menos de 5 un 25%, no alcanzando la suficiencia dos centros.

**El subcriterio 2.3: *Fundamentación de la Política y estrategia del centro.***

Este subcriterio trata de valorar en último término si la política y las estrategias que ha adoptado el Equipo Directivo (y con él el centro) definidas en el Proyecto educativo es correcta. Sus indicadores fundamentales son los siguientes:

- Si está fundamentada en datos, no simplemente en opiniones o percepciones.
- Si responde a las peculiaridades del contexto en que se encuentra el centro y a sus necesidades presentes y futuras. Si responde a las necesidades y expectativas de los alumnos y sus familias, procurando, incluso, superarlas.
- Si, además de ser eficaz y eficiente, es efectiva, es decir, va en la buena dirección.

**Tabla nº 25**

<b>C.2.3</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2</b>	<b>&gt;2&lt;3</b>	<b>3</b>	<b>+3</b>
CEIP	3	4	6	7	3
IES	1	5	-	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>4 (11%)</b>	<b>9 (25%)</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>11 (31%)</b>	<b>6 (17%)</b>

El subcriterio 2.1 ha valorado si el Equipo Directivo tiene una política y estrategias definidas para el centro y si la comparte con él. La valoración media obtenida ha sido de 2,8 (7), en tanto que el presente lo ha sido con un 2,5 (6,25). Como nos enseña la tabla anterior, cuatro equipos directivos, el 11%, no alcanzan el suficiente, en tanto que otros nueve, el 25%, lo hacen de forma rampante.

Esta menor calificación tiene una clara explicación desde la realidad de los centros. Es cierto que los directivos, especialmente los directores a partir de su Proyecto de dirección se han visto obligados a pensar en el sentido de su tarea directiva en el centro, en las áreas en que más van a incidir y en los objetivos que pretenden conseguir a medio y largo plazo. Pero también lo es, y la baja calificación de muchos centros así lo demuestra, que en muchos casos lo hacen de forma atécnica. Esto quiere decir que no se fundamentan en datos, que no son muy permeables a los cambios que se producen en el entorno, que no se conocen y atienden a las necesidades y expectativas de las familias (no utilizan instrumentos que le proporcionan datos sobre las mismas, como encuestas, cuestionarios o estudios externos...), etc.

Pero los resultados tienen otra perspectiva: la de aquellos centros que sí cumplen los indicadores, entre los que hay que destacar seis y, entre ellos dos especialmente. En estos centros se ha detectado (y los hay en contextos muy diferentes) un cambio en profundidad en la readaptación al medio a partir del análisis, de la reflexión y del aprovechamiento de las herramientas de diagnóstico y análisis disponibles.

En definitiva, la dirección se encuentra en un momento de cambio profundo en la línea de llenar de sentido su acción, pero el camino por recorrer es muy largo y necesita de una acción formativa en profundidad.



**El subcriterio 6.2: Consecución de objetivos propuestos.**

Este subcriterio valora si el Equipo Directivo consigue, y en qué medida, sus propios objetivos, consiguiendo también que el centro alcance los suyos. Parte de la idea de que el primer indicador de los resultados de una organización es conseguir lo que se propone, disponiendo de indicadores que faciliten la verificación de sus índices de consecución. Algunos indicadores del subcriterio son los siguientes:

- Se propone, regularmente, objetivos evaluables para su propia acción.
- Se los propone también para el centro en su conjunto.
- Consigue que otros órganos o equipos del centro se propongan objetivos en el desarrollo de su actividad.
- Evalúa regularmente la consecución de sus objetivos y consigue que el resto de órganos del centro también lo haga.
- El Equipo Directivo constata si unos y otros objetivos se consiguen y en qué grado.

**Tabla nº 26**

<b>C.6.2</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2</b>	<b>&gt;2&lt;3</b>	<b>3</b>	<b>+3</b>
CEIP	2	7	4	7	3
IES	-	5	3	3	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 (6%)</b>	<b>12 (33%)</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>10 (28%)</b>	<b>3 (8%)</b>

Este subcriterio ha sido valorado globalmente con un 2,5 (6,25). Casi un 30% (más CEIP que IES) obtienen una calificación de 3 o más de 3 (7,5 o más). Así nos encontramos un porcentaje interesante de centros que trabajan, o al menos comienzan a trabajar, si no ya “por objetivos”, sí, al menos, con objetivos que son un referente importante de su acción. Eso quiere decir que se plantean objetivos para ellos en tanto que directivos y para el resto del centro con cualidades como: que sean concretos, medibles con indicadores de logro y que incluyan ciertos mecanismos de control. Sin embargo, también los centros que se mantienen en un nivel muy bajo de consecución de este subcriterio casi alcanzan el 40% de los centros evaluados.

Estos datos sugieren un comentario de interés. Los centros avanzan, pero lo hacen muy lentamente, en una línea de tecnificación de su gestión, en la que los planteamientos más elementales de las organizaciones parten del establecimiento de unos objetivos y del esfuerzo por su consecución.

Nuevamente es preciso insistir en que hay que profundizar en la formación de los directivos en los aspectos técnicos de la gestión.

#### El subcriterio 6.4: *Mejoras en los resultados académicos*

El subcriterio 6.4 trata de valorar las mejoras obtenidas por el centro en los resultados académicos desde una perspectiva global, como establecen sus indicadores:

- Han mejorado los porcentajes de titulación y promoción.
- Han mejorado las calificaciones académicas en áreas o materias obtenidas por los alumnos.
- Han mejorado los resultados en las pruebas CDI de 6º de EP o 3º de ESO y en las pruebas diagnósticas de 4º de EP o 2º de ESO.
- Han mejorado los resultados obtenidos por los alumnos con necesidades educativas especiales o de Educación compensatoria.
- Ha mejorado el nº de menciones, matrículas de honor, premios extraordinarios, etc. conseguidos por los alumnos del centro.

**Tabla nº 27**

C.6.4	<2	2	>2<3	3	+3
CEIP	4	10	4	4	-
IES	2	3	3	3	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 (17%)</b>	<b>13 (36%)</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>7 (19%)</b>	<b>-</b>

Este subcriterio ha sido valorado con la calificación global de 2,2, siendo la de los IES de 2,3 y la de los CEIP de 2,2. Sin duda, una calificación baja, la más baja junto a los subcriterios del criterio 5, en la que coinciden las dos evaluaciones, externa e interna. También es el resultado que peor calificación se ha obtenido dentro.

Para la comprensión de este resultado hay que insistir en que no dice si el centro tiene buenos o malos resultados académicos; simplemente habla de la valoración que merece su mejora. Esta puede resultar complicada porque el centro ya ha alcanzado excelentes niveles, pero también que, aun con malos resultados estos, no han mejorado. A pesar de estas variables y otras desconocidas (por ejemplo, en cual de los indicadores se obtienen mejores y peores resultados) d, el subcriterio tiene su interés.

Pues bien, la calificación del subcriterio dice que un 17% de los centros no ha mejorado en los últimos años; que un 36% lo ha hecho levemente; que ninguno lo ha hecho con brillantez y que un 38% ha obtenido mejoras que podrían ser valoradas con calificaciones entre el 2,1 y el 3 (5,25-7,5). La conclusión fundamental es que en la acción directiva la incidencia en la mejora académica del centro queda un amplio campo de mejora. Se correlaciona esta baja valoración del subcriterio con otros directamente conectados con él, como el liderazgo pedagógico o la planificación didáctica.

Una última reflexión. Se ha dicho anteriormente que los equipos directivos muestran como puntos fuertes aquellas áreas de trabajo que dependen directamente de su actividad y esfuerzo personal; por el contrario, lo son tanto aquellas otras que necesitan la intermediación del resto del personal, especialmente el profesorado. La acción decente es la más importante de ellas.

**El subcriterio 6.6: Resultados en la satisfacción del personal y familias.**

Este subcriterio trata de valorar si los resultados en la satisfacción han mejorado con el impulso del Equipo Directivo. Esta satisfacción se refiere al personal del centro, pero especialmente a sus usuarios, alumno y familias. Contempla también la mejora de la percepción que, del centro, puedan tener otros colectivos o entidades relacionados con él. También contempla un indicador de carácter metodológico que se refiere a si el centro mide sistemáticamente la satisfacción de esos colectivos, lo hace con periodicidad, con la misma metodología, con los mismos cuestionarios, etc.

Lógicamente, la preocupación por el buen nombre y la satisfacción de las familiasEste subcriterio tiene una conexión profunda con la la matrícula del centro, a partir del aumento, o no, del número de solicitudes de ingreso.

**Tabla nº 28**

<b>C.6.6</b>	<b>&lt;2</b>	<b>2</b>	<b>&gt;2&lt;3</b>	<b>3</b>	<b>+3</b>
CEIP	4	7	3	5	3
IES	1	2	2	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>5 (14%)</b>	<b>9 (25%)</b>	<b>5 (14%)</b>	<b>8 (22%)</b>	<b>6 (17%)</b>

Este subcriterio ha sido valorado con la calificación global de 2,5 (6,25), siendo la de los IES de 2,7 (6,75) y la de los CEIP de 2,3 (5,75). Es una valoración intermedia-baja dentro del conjunto global de subcriterios. Habría que destacar que un 39% de los equipos directivos han obtenido una calificación de 7,5 o superior; por el contrario, solo un 14% se despreocupa de este aspecto. Una observación imprescindible: este subcriterio no valora la calidad de la satisfacción que los distintos colectivos tienen con el centro, sino su mejora en los últimos años. Dado que, como tónica general, estos resultados no se miden o lo son de forma poco apropiada, es evidente que la valoración se fundamenta en la percepción. Esta circunstancia rebaja la puntuación obtenida.

Estos resultados ofrecen una interesante reflexión. La experiencia nos dice que hace algunos años los centros públicos no se preocupaban, o lo hacían muy poco, de este aspecto, ni en el contenido ni en su medición. Por esta razón, y aunque se trate de valorar a equipos directivos especialmente cualificados, estos datos hablan de una tendencia de gran interés, que, con seguridad, se afianzará en el futuro.

### 3. El análisis inferencial de los datos de la evaluación

#### 3.1. Objetivo y metodología

El objetivo principal de este estudio es identificar los rasgos comunes, especialmente positivos, existentes en un determinado número de equipos directivos, a priori considerados muy competentes, a partir del proceso de evaluación realizado. Así se podrían determinar algunos factores que pueden incidir en un ejercicio eficaz, eficiente y efectivo de la acción directiva; concomitantemente, se cumpliría el objetivo de detectar *buenas prácticas* de los equipos directivos y divulgar aquellas que cumplan unas determinadas condiciones de solidez y de *publicabilidad*, como aportación a la mejora del sistema educativo.

En el apartado anterior el análisis realizado se quedaba en el ámbito de lo descriptivo; en esta segunda perspectiva se pretende realizar algunas inferencias que permitan completar la primera visión.

Como en el caso anterior, el referente será la evaluación externa, pero ahora limitado, por razones de mayor concreción, a los centros evaluados en la segunda fase, es decir a los del curso 2011/2012.

El análisis se realiza en tres dimensiones fundamentales:

**Primera.-** Los *ámbitos* (subcriterios) del modelo evaluador en los que se han descubierto las mejores calificaciones en el mayor número de centros. Con ello se detectan los rasgos positivos que surgen de evaluación con mayor brillantez.

**Segunda.-** Este modelo evaluador incluye la hipótesis de considerar que una serie de subcriterios de evaluación tienen una especial firmeza y relevancia entre todos los establecidos; en consecuencia, son considerados **clave**. Ahora, en el estudio de los datos, se quiere comprobar si el conjunto de puntos fuertes detectados se producen, o no, en el contexto de dichos subcriterios clave. Caso positivo, nos encontraremos con prácticas directivas caracterizadas por su corrección y despliegue; caso contrario, constataremos importantes áreas de mejora en la acción directiva de la Comunidad de Madrid.

**Tercera.-** Por último, nos planteamos cómo seleccionar las buenas prácticas detectadas desde el enfoque de su *solidez*, con el objetivo de proceder a su difusión, teniendo en cuenta su viabilidad y generalización.

El método empleado consiste en establecer unos **filtros** iniciales que determinen qué rasgos de la acción directiva pueden ser considerados comunes y, además, puntos fuertes.

Son los siguientes:

1. Se considera como **punto fuerte de máxima relevancia**, cuando este se detecta con una puntuación de **4** (hay una manifiesta evidencia de que se cumple) y, además, entre la muestra de centros se produce con una frecuencia mayor o igual al 30%, de los centros de un perfil, bien sean Colegios o Institutos. Desde el punto de vista de su percepción como “buena práctica”, podrá ser considerada como de *categoría de primer orden (excelente)*, a los efectos de su posible extensión y generalización. Paralelamente, entendemos también como buena práctica, en *categoría de segundo orden (ordinaria)*, y con los mismos efectos citados, la actuación de un Equipo Directivo cuando esta se produce en el contexto de un subcriterio de evaluación con puntuación igual o mayor a **3** y frecuencia mayor o igual al 60%, en el conjunto de los centros.

En el caso de la tercera dimensión, se clasifican las “buenas prácticas” en dos órdenes desde el punto de vista de su solidez:

- **Alta:** prácticas que se dan en las dos dimensiones de estudio anteriores.
- **Media:** prácticas que se dan, al menos, en una de las dimensiones descritas.

### 3.2. Los ámbitos (subcriterios) del modelo evaluador en los que prevalecen un mayor número de puntos fuertes de la actividad directiva.

#### 3.2.1. Áreas de actividad de primer orden (perspectiva del primer filtro):

Estudio de aquellas puntos fuertes (categoría de primer orden o excelentes) que se dan en el contexto de un subcriterio de evaluación en el que se cumpla la doble condición de obtener una evaluación externa de puntuación máxima de 4 y, simultáneamente, se producen con una frecuencia mayor o igual al 30% de los centros de un perfil: entre Colegios o entre Institutos.

**Tabla nº 29**

Condiciones: puntuación 4 y nº de centros con la frecuencia $\geq 30\%$		
Frecuencia $\geq 30\%$	En Institutos	En Colegios
	4	7

##### a) Análisis del perfil de los Colegios.

Se aplica el filtro preestablecido a la siguiente tabla de valores obtenidos en la evaluación externa:

Número de Colegios según puntuación de subcriterios con 4 puntos y frecuencia $\geq 30\%$ (Criterios 1,2 y 3)															
	C.1				C.2				C.3						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	0	0	1	0	3	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2
%	0	0	4,3	0	13	0	0	0	4,3	4,3	4,3	0	0	0	8,6

**Tabla nº 30**

Número de Colegios según puntuación de subcriterios con 4 puntos y frecuencia $\geq 30\%$ (Criterios 4,5 y 6)															
	C.4					C.5				C.6					
	1	2	3	4	5	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1
%	8,6	4,3	4,3	4,3	0	0	0	0	0	4,3	0	4,3	0	8,6	4,3

Ninguna práctica ha cumplido las condiciones previas.

##### b) Análisis del perfil de los Institutos.

La tabla de valores es la que sigue:

Número de Institutos según puntuación de subcriterios con 4 puntos y frecuencia $\geq 30\%$ (Criterios 1,2 y 3)															
	C.1				C.2				C.3						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	3	2	0	1	3	1	1	2	1	1	3	2	1	0	4
%	22,8	15,2	0	7,6	22,8	7,6	7,6	15,2	7,6	7,6	22,8	15,2	7,6	0	30,4

Tabla nº 31

Número de Institutos según puntuación de subcriterios con 4 puntos y frecuencia $\geq 30\%$ (Criterios 4,5 y 6)															
	C.4					C.5				C.6					
	1	2	3	4	5	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	3	4	3	2	4	2	1	0	0	1	0	1	0	2	1
%	22,8	30,4	22,8	15,2	30,4	15,2	7,6	0	0	7,6	0	7,6	0	15,2	7,6

Desde dicho planteamiento, algunas prácticas superan las condiciones, de categoría de primer orden (*excelentes*), y se sitúan en el ámbito de los siguientes subcriterios de evaluación:

- La promoción de la satisfacción y colaboración de las familias (subcriterio C.3.7).
- El seguimiento del estado de las instalaciones y su servicio, junto con la gestión de equipamiento y dotación de recursos, como infraestructura básica para el proceso educativo (subcriterio C.4.2.).
- Y la gestión de alianzas o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno (subcriterio C.4.5).

### 3.2.2. Áreas de actividad de segundo orden (perspectiva del segundo filtro):

Paralelamente, entendemos también como buena práctica, en categoría de segundo orden (*ordinaria*), y con los mismos efectos citados, la actuación de un Equipo Directivo cuando esta tiene lugar en el contexto de un subcriterio de evaluación con puntuación mayor o igual a 3 y frecuencia mayor o igual al 60%, en el conjunto de los centros.

Tabla nº 32

Condiciones: puntuación $\geq 3$ y nº de centros con frecuencia $\geq 60\%$				
Frecuencia $\geq 60\%$	En el total centros evaluados	Frecuencia $\geq 60\%$	En Institutos	En Colegios
	22		8	14

a) *Análisis de la totalidad de los centros evaluados.*

Se sigue, igualmente, la aplicación del filtro preestablecido a la siguiente tabla de valores obtenidos en la evaluación externa:

Número de centros total (Colegios e Institutos), según puntuación de subcriterios $\geq 3$ y frecuencia $\geq 60\%$ (Criterios 1,2 y 3)															
	C.1				C.2				C.3						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	24	25	16	23	21	20	17	12	27	28	24	2	16	23	27
%	66,6	69,4	44,4	63,8	58,3	55,5	47,2	33,3	75	77,7	66,6	61,1	44,4	63,8	75

Tabla nº 33

Número de centros total (Colegios e Institutos), según puntuación de subcriterios $\geq 3$ y frecuencia $\geq 60\%$ (Criterios 4,5 y 6)															
	C.4					C.5				C.6					
	1	2	3	4	5	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	24	22	22	22	19	12	7	6	7	18	13	20	7	23	14
%	66,6	61,1	61,1	61,1	52,7	33,3	19,4	16,6	19,4	50	36,1	55,5	19,4	63,8	38,8

Desde esta perspectiva, se detectan un buen contingente de buenas prácticas, que superan los requisitos que hemos fijado para la categoría de segundo orden (*ordinarias*); su ámbito está en los siguientes campos de dirección y gestión, por orden de prelación, según el mayor porcentaje de frecuencia:

1. La organización y el aprovechamiento de los recursos humanos (subcriterio C.3.2).
2. El control del cumplimiento de la normativa en relación al personal (subcriterio C.3.1).
3. La promoción de la satisfacción y colaboración de las familias (subcriterio C.3.7).
4. El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo de forma compartida (subcriterio C.1.2).
5. El ejercicio de un liderazgo transformador, impulsando la mejora (subcriterio C.1.1.).
6. La preocupación de los equipos directivos por el respeto y reconocimiento del personal (subcriterio C.3.3.).
7. La gestión económica, no solo con el referente normativo, sino también como medio para la actividad docente y la mejora de resultados escolares (subcriterio C.4.1.).
8. El ejercicio del rol y competencias propias (subcriterio C.1.4).
9. El impulso de la competencia social y ciudadana de los alumnos (subcriterio C.3.6).
10. La mejora de los resultados en la convivencia de los centros (subcriterio C.6.5).
11. La predisposición de medios para el desarrollo del personal del centro (subcriterio C.3.4.).
12. El seguimiento del estado de las instalaciones y de su servicio, junto con la gestión del equipamiento y la dotación de recursos (subcriterio C.4.2).
13. La gestión de los recursos de la Tecnologías de la Información y la Comunicación, como herramientas para articular la actividad del centro y la acción educativa (subcriterio C.4.3).
14. Y la gestión del centro desde la dimensión administrativa (subcriterio C.4.4.).

De los catorce campos reconocidos, seis (42,8%) pertenecen al criterio del *liderazgo en relación con las personas* (C.3); cuatro (28,5%) conciernen al criterio de *dirección y gestión* (C.4); tres (21,4%), son del criterio del *liderazgo del Equipo Directivo* (C.1); y uno (7,1%) corresponde al criterio de *dirección y mejora de los resultados*. Luego hay una conclusión clara que es la preeminencia o notabilidad de los factores directivos relacionados con el liderazgo de las personas, ámbito que abarca las prácticas más reveladoras.

b) *Análisis del perfil de los Colegios.*

Si se valora la situación de las buenas prácticas que se conviene en llamar *ordinarias* en los Colegios, se constata lo que dice la tabla 34:

Número de Colegios, según puntuación de subcriterios $\geq 3$ y frecuencia $\geq 60\%$ (Criterios 1,2 y 3)															
	C.1				C.2				C.3						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	13	15	11	15	13	13	10	7	18	17	15	13	11	17	17
%	56,5	65,2	47,8	65,2	56,5	56,5	43,4	30,4	78,2	73,9	65,2	56,5	47,8	73,9	73,9

Tabla nº 34

Número de Colegios, según puntuación de subcriterios $\geq 3$ y frecuencia $\geq 60\%$ (Criterios 4,5 y 6)															
	C.4					C.5				C.6					
	1	2	3	4	5	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	14	14	12	14	11	8	5	2	3	10	10	12	4	15	8
%	60,8	60,8	60,8	60,8	47,8	34,7	27,7	8,6	13	43,4	43,4	52,1	17,3	65,2	34,7

Desde la especificidad de los Colegios, el repertorio de buenas prácticas experimenta una ligera variación en cuanto a la prelación de las mismas, pero sus campos tienen una alta coincidencia con respecto a los resultados conjuntos, descritos anteriormente.

1. El control del cumplimiento de la normativa en relación al personal (subcriterio C.3.1), es el primer campo con la máxima frecuencia (78,2%).
2. La organización y el aprovechamiento de los recursos humanos (subcriterio C.3.2; frecuencia 73,9%).
3. El impulso de la competencia social y ciudadana de los alumnos (subcriterio C.3.6; frecuencia 73,9%).
4. La promoción de la satisfacción y colaboración de las familias (subcriterio C.3.7; frecuencia 73,9%).
5. La preocupación de los equipos directivos por el respeto y reconocimiento del personal (subcriterio C.3.3; frecuencia 65,2%).
6. El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo de forma compartida (subcriterio C.1.2; frecuencia 65,2%).
7. El ejercicio del rol y competencias propias (subcriterio C.1.4; frecuencia 65,2%).
8. La mejora de los resultados en la convivencia del centro (subcriterio C.6.5; frecuencia 65,2%).
9. La gestión económica, no solo con el referente normativo, sino también como medio para la actividad docente y la mejora de resultados escolares (subcriterio C.4.1; frecuencia 60,8%).
10. El seguimiento del estado de las instalaciones y de su servicio, junto con la gestión del equipamiento y la dotación de recursos (subcriterio C.4.2; frecuencia 60,8%).



11. La gestión de los recursos de la Tecnologías de la Información y la Comunicación, como herramientas para articular la actividad del centro y la acción educativa (subcriterio C.4.3; frecuencia 60,8%).
12. Y la gestión del centro desde la dimensión administrativa (subcriterio C.4.4; frecuencia 60,8%).

De los doce campos reconocidos, cinco (41,6%) incumben al criterio del *liderazgo en relación con las personas* (C.3); cuatro (33,3%) afectan al criterio de *dirección y gestión* (C.4); dos (16,6%), se hallan en el criterio del *liderazgo del Equipo Directivo* (C.1); y uno (8,3%) corresponde al criterio de *dirección y mejora de los resultados*. Por tanto, de nuevo, los factores directivos relacionados con el liderazgo de las personas, comprenden las prácticas más manifiestas.

c) *Análisis del perfil de los Institutos.*

Número de IES, según puntuación de subcriterios ≥ 3 y frecuencia ≥ 60% (Criterios 1,2 y 3)															
	C.1				C.2				C.3						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	11	10	5	8	8	7	7	5	9	11	9	9	5	6	10
%	84,6	76,9	38,4	61,5	61,5	53,8	53,8	38,4	69,2	84,6	69,2	69,2	38,4	46,1	76,9

Tabla nº 35

Número de IES, según puntuación de subcriterios $\geq 3$ y frecuencia $\geq 60\%$ (Criterios 4,5 y 6)															
	C.4					C.5				C.6					
	1	2	3	4	5	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
Nº	10	8	10	8	8	4	2	4	4	8	3	8	3	8	6
%	76,9	61,5	76,9	61,5	61,5	30,7	15,3	30,7	30,7	61,5	23	61,5	23	61,5	46,1

Con respecto a la particularidad de los Institutos, algunos rasgos positivos consiguen mayor porcentaje de frecuencia y hay un cambio significativo, tanto en cuanto a la prelación de las mismas, como en el aumento del número de ámbitos en los que se consigue una frecuencia alta; no obstante e igualmente, también se mantienen la mayor parte de los campos de dirección y gestión, estudiados en el apartado de los resultados conjuntos.

1. El ejercer un liderazgo transformador impulsando la mejora continua del Centro (C.1.1.), aparece como un campo de máxima frecuencia (84,6%); y este ámbito, sin embargo, no alcanzó suficiente significación en los Colegios.
2. En segundo lugar, y también con un porcentaje de frecuencia altísimo (84,6%), hay que considerar la organización y el aprovechamiento de los recursos humanos (subcriterio C.3.2).
3. Posteriormente, viene el ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo de forma compartida (subcriterio C.1.2; frecuencia 76,9%).
4. La promoción de la satisfacción y colaboración de las familias (subcriterio C.3.7 frecuencia 76,9%).
5. La gestión económica, no solo con el referente normativo, sino también como medio para la actividad docente y la mejora de resultados escolares (subcriterio C.4.1; frecuencia 76,9%).

6. La gestión de los recursos de la Tecnologías de la Información y la Comunicación, como herramientas para articular la actividad del centro y la acción educativa (subcriterio C.4.3; frecuencia 76,9%).
7. El control del cumplimiento de la normativa en relación al personal (subcriterio C.3.1; frecuencia 69,2%).
8. La preocupación de los equipos directivos por el respeto y reconocimiento del personal (subcriterio C.3.3; frecuencia 69,2%).
9. La puesta de medios para el desarrollo del personal del centro (subcriterio C.3.4; frecuencia 69,2%).
10. La posesión y el ejercicio del rol (subcriterio C.1.4; frecuencia 61,5%).
11. La definición de una política y estrategia compartida (subcriterio C.2.1; frecuencia 61,5%).
12. El seguimiento del estado de las instalaciones y de su servicio, junto con la gestión del equipamiento y la dotación de recursos (subcriterio C.4.2; frecuencia 61,5%).
13. La gestión del centro desde la dimensión administrativa (subcriterio C.4.4; frecuencia 61,5%).
14. La gestión de alianzas o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno (subcriterio C.4.5; frecuencia 61,5%).
15. Tener la referencia de los resultados del centro para la acción directiva (subcriterio C.6.1; frecuencia 61,5%).
16. El logro y mejora de los resultados durante el último mandato (subcriterio C.6.3; frecuencia 61,5%).
17. Y la mejora de los resultados en la convivencia del centro (subcriterio C.6.5; frecuencia 61,5%).

De los diecisiete campos reconocidos, cinco (29,4%) atañen al criterio del *liderazgo en relación con las personas* (C.3); cinco (29,4%) corresponden al criterio de *dirección y gestión* (C.4), con alta frecuencia en todos los subcriterios que lo configuran, lo que desvela la importancia de este campo; tres (17,6%), se ubican en el criterio del *liderazgo del Equipo Directivo* (C.1); otros tres (17,6%), corresponden al criterio de *dirección y mejora de los resultados*; y uno (5,8%), tiene que ver con el *liderazgo estratégico* (C.2).

En las conclusiones, con relación a los Institutos, además de ratificar lo ya dicho, destacando el mantenimiento, en gran medida, de los campos de dirección que ubican la mayor parte de las buenas prácticas (entre ellos el criterio C.3, sobre el *liderazgo en relación con las personas*), hay que señalar que la dimensión del *liderazgo del Equipo Directivo* (C.1); la *dirección y gestión* (C.4, con algunos subcriterios de alta frecuencia- 76,9%, en los subcampos de gestión económica, y gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación); y, muy especialmente, la *dirección y mejora de los resultados* (C.6), adquieren una clara pujanza y hay diferencia en comparación con los Colegios.

### 3.3. Análisis relativo a la coincidencia, o no, entre los subcriterios “clave” del instrumento de evaluación y los rasgos positivos detectados producción de buenas prácticas

Como ya se ha dicho, la instrumentación de este modelo evaluador se basa en un posicionamiento técnico previo, que clasifica, “a priori”, un número de subcriterios de evaluación que se presuponen de máxima jerarquía y son considerados **clave**.

Se quiere comprobar, ahora, si esos rasgos positivos, considerados en este trabajo como ordinarios (ordinarias) se promueven, o no, en el contexto de dichos subcriterios clave; su coincidencia nos permitiría validar la fortaleza que, inicialmente y para todo el proceso, se predispuso para dichos subcriterios. Se desarrolla en la tabla nº 36:

**Tabla nº 36**

Ubicación de las buenas prácticas, constatadas según los subcriterios “clave” del instrumento de evaluación		
	Subcriterios "Clave"	Resultado de las buenas prácticas (conjuntas de Colegios e Institutos), seleccionadas según puntuación de subcriterios $\geq 3$ y % de frecuencia
	<b>C.1.3.</b> El Equipo Directivo ejerce el liderazgo pedagógico del centro.	Se han constatado buenas prácticas, en el contexto de este subcriterio, solo en un 44,4% de los centros. El concepto de contenido clave del mismo, no se ha correspondido con lo producido en el cotejo de las autoevaluaciones de los equipos directivos. Esto desvela, al menos, bien una grave carencia en la realidad de las Direcciones, bien que el liderazgo pedagógico no se percibe por los directivos como un elemento esencial.
	C.2.1. El Equipo Directivo tiene definida una política y estrategia para el centro y lo son compartidas.	La verificación de buenas prácticas en este ámbito es de 58,3%, en el conjunto de centros. Aunque tiene un mejor porcentaje de seguimiento, este no es suficientemente representativo, en la medida que no supera el “filtro fijado para este trabajo (60%)”. Los conceptos de política y estrategia son contenidos, todavía, no adecuadamente extendidos en el compromiso profesional de los directivos.
	C.3.2. El Equipo Directivo organiza con aprovechamiento los recursos del centro	Manifiesta asociación en este subcriterio. Su desarrollo abarca nada menos que buenas prácticas del 77,7% de los centros; es el campo mejor constatado. Luego la naturaleza “meta” del mismo queda claramente probada.
	C.3.6. El Equipo Directivo impulsa el desarrollo de la competencia social y ciudadana de los alumnos.	Subcriterio con buen resultado en la identificación de los ámbitos de las buenas prácticas; un 63,8% de los centros lo avalan.
	C.3.7. El Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración en relación con las familias.	Otro subcriterio esencial. Comprende buenas prácticas del 75% de los centros. Su virtualidad queda como una de las más sólidas en este modelo de evaluación.
	C.4.4. El Equipo Directivo efectúa una gestión administrativa que ordena y sistematiza todos los ámbitos del centro como servicio público.	También es un subcriterio con buen resultado en la ubicación de las buenas prácticas; un 61,1% de los centros participan de ello. La permanencia del mismo como elemento clave es necesaria.
	C.5.2. El Equipo Directivo promueve y consigue que el centro disponga de una adecuada programación de la enseñanza.	Subcriterio con una bajísima constatación; solo en un 19,4% de los centros, se han identificado buenos resultados en este ámbito. La fortaleza previa de este subcriterio es evidente, incuestionable. Por tanto, la conclusión es que hay un vacío obvio en el planteamiento de las buenas prácticas de nuestros centros.
	C.6.1. El Equipo Directivo tiene como referente de su acción directiva los resultados del centro y procura y consigue que el resto de responsables también lo tengan.	Aparecen buenas prácticas en un 50% de los centros. Parece también clara, de antemano, la fortaleza de este subcriterio, aunque su constatación no haya superado el filtro del 60%. A nuestro juicio, estamos ante otro campo que precisa seguimiento en su constatación futura y que implica una mayor obligación de los directivos.

### 3.4. Selección de buenas prácticas desde el enfoque de la solidez

Finalmente, se cruzan los datos a la búsqueda de la consistencia de las buenas prácticas, con el propósito de su validación para la viabilidad y generalización. Para ello, catalogamos las buenas prácticas en dos órdenes:

**3.4.1. Solidez alta:** prácticas que se dan en las dos dimensiones anteriormente utilizadas.

Son cuatro los subcriterios que superan este cotejo de las dos dimensiones de estudio, consolidándose como *ámbitos-referente*, campos guía, para una buena dirección y gestión de los centros públicos; su potencia sigue esta prioridad:

**a) Subcriterio C.3.2: organizar con aprovechamiento los recursos del centro.**

Primer ámbito por su firmeza. Ejemplos patentes de este referente son algunas de las prácticas que aparecen en la tercera parte de este trabajo:

- *Rentabilidad de los recursos humanos del Centro (IES San Juan Bautista. Madrid; curso 2010<2011).*
- *Optimización de los recursos humanos (CEIP Lorenzo Luzuriaga. Madrid; curso 2011<2012).*
- *Guía del profesor (IES Parque de Lisboa. Alcorcón; curso 2011<2012).*
- *Agenda digital del tutor (CEIP Virgen de Navalazarza. San Agustín de Guadalix; curso 2011<2012).*
- *El liderazgo en relación a las personas (IES San Cristóbal de los Ángeles. Madrid; curso 2011<2012).*

**b) Subcriterio C.3.7: promover la satisfacción y colaboración en relación con las familias.**

Campo de enorme fuerza. Ejemplos de buenas prácticas que aparecen en la tercera parte de este trabajo:

- *Relación con las familias (CEIP Asunción Rincón. Madrid; curso 2010<2011).*
- *El clima del centro como factor de calidad (CEIP José Ortiz Echagüe. Getafe; curso 2010<2011).*
- *Acogida del alumnado, familias y profesorado (CEIP Ana María Matute. Getafe; curso 2011<2012).*
- *Participación de la familia en los diferentes ámbitos del centro (CEIP Dulcinea. Alcalá de Henares; curso 2011<2012).*
- *Resolución de conflictos a través de un proyecto de mediación (IES García Berlanga. Coslada; curso 2011<2012).*

**c) Subcriterio C.3.6: impulsar el desarrollo de la competencia social de los alumnos.**

Un referente que, cada vez más, adquiere notoriedad. En el Anexo se presentan prácticas relativas al mismo:

- Plan de Convivencia (CEIP Rufino Blanco. Madrid; curso 2011<2012).
- Propuestas normalizadoras para la integración del alumnado motórico (CEIP Gren Peace. Fuenlabrada; curso 2011<2012).
- Coordinación del centro con el entorno (CEIP Pasamonte. Madrid; curso 2011<2012).

**d) Subcriterio C.4.4: efectuar una gestión administrativa que ordena y sistematiza todos los ámbitos del centros como servicio público.**

**3.4.2. Solidez media:** el resto de las buenas prácticas constatadas.

### **3.5. Listado de subcriterios, correspondientes a otros tantos ámbitos de trabajo en el que se ubican las buenas prácticas detectadas en la evaluación externa:**

- a. El ejercer un liderazgo transformador impulsando la mejora continua del Centro (subcriterio C.1.1.).
- b. El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo de forma compartida (subcriterio C.1.2).
- c. La gestión económica, no solo con el referente normativo, sino también como medio para la actividad docente y la mejora de resultados escolares (subcriterio C.4.1.).
- d. La gestión de los recursos de la Tecnologías de la Información y la Comunicación, como herramientas para articular la actividad del centro y la acción educativa (subcriterio C.4.3).
- e. El control del cumplimiento de la normativa en relación al personal (subcriterio C.3.1).
- f. La preocupación de los equipos directivos por el respeto y reconocimiento del personal (subcriterio C.3.3.).
- g. La puesta de medios para el desarrollo del personal del centro (subcriterio C.3.4.).
- h. La posesión y el ejercicio del rol (subcriterio C.1.4.).
- i. La definición de una política y estrategia compartida (subcriterio C.2.1.).
- j. El seguimiento del estado de las instalaciones y de su servicio, junto con la gestión del equipamiento y la dotación de recursos (subcriterio C.4.2).
- k. La gestión de alianzas o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno (subcriterio C.4.5).
- l. Tener la referencia de los resultados del centro para la acción directiva (subcriterio C.6.1).
- m. El logro y mejora de los resultados durante el último mandato (subcriterio C.6.3.).
- n. La mejora de los resultados en la convivencia del centro (subcriterio C.6.5).

## 4. Conclusiones

Las siguientes conclusiones se organizan en cuatro apartados: valoraciones globales; rasgos fundamentales detectados como puntos fuertes en los equipos directivos; rasgos fundamentales detectados como áreas de mejora y otras conclusiones.

### Valoraciones globales

1. La valoración media global obtenida por los equipos directivos ha sido de 2,6 (6,5 en escala decimal). Este dato pone de relieve dos cuestiones: a) que la evaluación ha sido ajustada; b) que, aunque la calificación pudiera parecer baja, dado el tipo de centros seleccionados en la muestra, no lo es si tenemos en cuenta que su comparación se hace con un modelo de excelencia.
2. En consecuencia con el dato anterior, solo dos equipos directivos han obtenido la calificación de insuficiente y otros dos la de mera suficiencia. Igualmente, solo dos equipos directivos han obtenido una calificación de notable alto o sobresaliente. La mayoría se sitúa entre el 2,1 y el 2,9 (5,25 y 7,25), con predominio de las calificaciones superiores al 2,5 (6,25). Once equipos han logrado la calificación de 7,5. El significado de estas valoraciones hay que encontrarlo en el contenido de los criterios de evaluación descritos en el cuerpo de este trabajo.
3. En el caso de las evaluaciones más bajas, lo dicho no significa que nos encontremos ante centros cuyos alumnos obtienen necesariamente malos resultados académicos. Significa que pueden tener una población escolar con buen nivel sociocultural de las familias y que el Equipo Directivo se limita a gestionar esa cualidad, que mantiene; sin embargo el valor añadido que aporta es escaso o nulo.
4. Por criterios, los mejor valorados han sido el 3 (Gestión de los recursos humanos y del mundo personal del centro) y el 4 (Gestión económica, administrativa, de las instalaciones y equipamiento, nueva tecnologías...), con un 3 de media (7,5). El que peor calificación ha obtenido el 5 (Planificación, tanto pedagógica como organizacional)

### Rasgos fundamentales detectados como puntos fuertes en los equipos directivos

5. Uno de los rasgos comunes a todos los directivos mejor valorados es el de la gestión del personal. En tres aspectos: en esfuerzo del cumplimiento de la norma por parte del personal del centro, en la optimización de los recursos humanos y en el empeño por superar (siempre a partir del cumplimiento de la propia norma) los procedimientos burocráticos. Ello quiere decir que los equipos evaluados realizan una gestión del personal eficaz y eficiente.
6. Otro rasgo con el mismo nivel de importancia y de valoración es el esfuerzo de los equipos por la gestión de los recursos humanos desde el punto de vista del universo personal. Ello implica que los equipos directivos evaluados, más allá de la eficacia a corto plazo, se preocupan por la mejora del clima organizacional de los centros que dirigen.
7. La promoción de la colaboración y de la satisfacción de las familias es otro de los rasgos constantes detectados. Su alta valoración, con especial incidencia en los IES, es de enorme importancia por varias razones: implica una profundización del sentido de servicio público de los centros, apuesta por hacer a las familias partícipes de la formación de sus hijos, entienden que su satisfacción incide en los procesos de matriculación, que pasa a ser un indicador fundamental en su gestión. El hecho constatado es que esta cultura se está abriendo camino, al menos en los centros de los equipos directivos evaluados.

8. La evaluación realizada pone de manifiesto que los equipos directivos llevar a cabo una gestión administrativa, eficaz y acorde con la norma. La valoración obtenida pone de relieve que esta gestión es correcta en la mayoría de los casos, acercándose en bastantes centros a un cierto nivel de excelencia. Este dato implica que en esos centros la gestión administrativa se conforma como un servicio público eficaz, que garantiza la seguridad jurídica de los alumnos y favorece la organización del personal y la eficacia de su trabajo.
9. Punto fuerte común, también a destacar, de los equipos directivos evaluados es su gestión económica, de las instalaciones y del equipamiento. De igual modo que ocurría con los recursos humanos, hay que destacar tres niveles fundamentales: su gestión en referencia a la norma, su optimización y el intento de marcar desde la evolución de los recursos económicos, de las infraestructuras y del equipamiento la orientación y los logros educativos del centro.
10. Por último, dentro del ámbito de la gestión, hay que destacar como rasgo común el esfuerzo que realizan los equipos directivos evaluados en la implantación de las tecnologías de la información y comunicación en su triple vertiente: como instrumento de gestión, como instrumento de comunicación y como recurso metodológico docente. Puede decirse que en la mayoría de los centros evaluados la mejora en este terreno es una de sus estrategias fundamentales.
11. Desde la perspectiva inferencial del estudio se obtienen conclusiones parecidas y complementarias. Así, los *ámbitos* (subcriterios) del modelo evaluador en los que prevalecen un mayor número de puntos fuertes de la actividad directiva son los mismos o muy parecidos a los descritos en la perspectiva descriptiva.
12. También en esta perspectiva hay que destacar que se identifican **catorce** áreas de trabajo donde se desarrollan las “buenas prácticas”, en el conjunto de la totalidad de los centros: seis (42,8%) pertenecen al criterio del *liderazgo en relación con las personas* (C.3); cuatro (28,5%) conciernen al criterio de *dirección y gestión* (C.4); tres (21,4%), son del criterio del liderazgo del Equipo Directivo (C.1); y uno (7,1%) corresponde al criterio de dirección y mejora de los resultados. En consecuencia queda clara la preeminencia de los aspectos directivos referidos al liderazgo de las personas.
13. Las “buenas prácticas” redactadas por los directivos se incardinan en este conjunto de áreas o ámbitos.
14. Desde la comparación entre IES y Colegios se ha detectado que estos últimos tienen un menor número de ámbitos de trabajo o subcriterios en los que destacan los rasgos comunes de carácter positivo. Así, estos en los Colegios se despliegan en doce ámbitos, en tanto que los IES, que son menos en número, lo hacen en diecisiete. La diferencia lo es también, y principalmente, de ubicación del rasgo puesto que en el caso de los IES aparecen ámbitos como el *liderazgo del Equipo Directivo* y, muy especialmente, la *dirección y mejora de los resultados*, que en los CEIP no aparecían.
15. Se ha puesto de manifiesto que la mayor parte de los rasgos positivos detectados, y antes señalados, son coincidentes con una parte de los subcriterios considerados **clave** en el modelo de evaluación. En consecuencia, se puede deducir que el ejercicio de la dirección está bien orientado.

### Rasgos fundamentales detectados como áreas de mejora en los equipos directivos

16. Las valoraciones más bajas en la evaluación externa se han producido en el ámbito de la planificación. Junto a ella, rasgos tales como el liderazgo pedagógico y la fundamentación de una política efectiva.
17. Una de las principales áreas de mejora detectadas se encuentra el ámbito de la planificación organizacional. Ello significa que tienen dificultades para planificar sus propios planes de trabajo, pero, sobre todo, para que lo haga el resto de órganos del centro. Las afirmaciones anteriores no quieren decir que sean desorganizados o carentes de cualquier planificación o que la lleven a cabo con descuido. Simplemente lo hacen como saben y mejorarían de saber cómo hacerlo mejor.

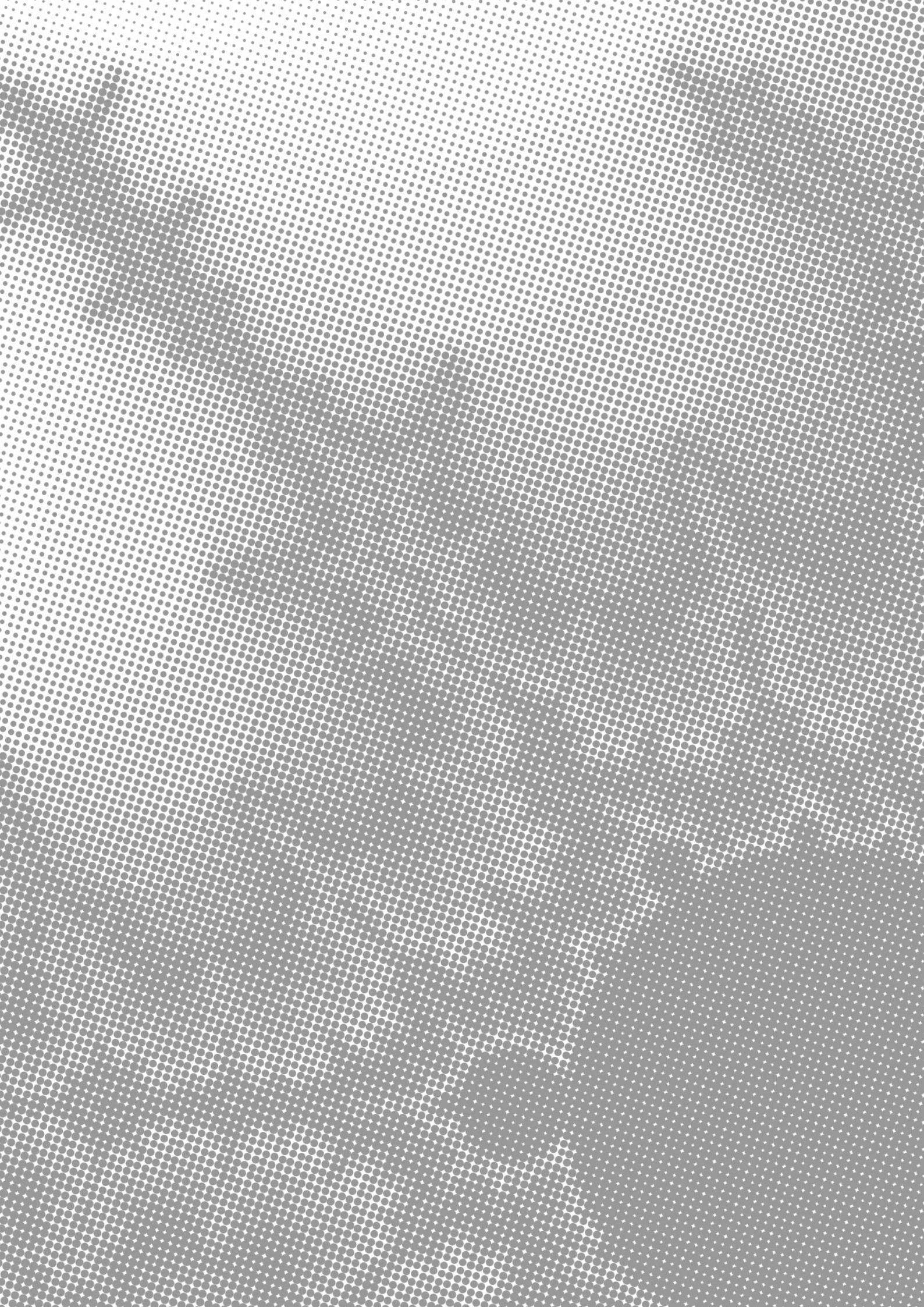


18. Junto a la planificación organizacional, la programación de la enseñanza es un área de mejora más que evidente. Se pone de manifiesto que el bajo nivel técnico de planificación general de los centros está repercutiendo en la propia planificación de la enseñanza. Las consecuencias de esta mala programación son graves, ya que está incidiendo en la coordinación del profesorado, en la sistematización del trabajo y en la eficacia de una evaluación orientada a la mejora.
19. Los subcriterios referidos a la planificación de la mejora y la gestión de los procesos son los peor valorados. Son dos áreas conectadas claramente con la Gestión de la calidad.
20. También se ha detectado como una importante área de mejora la del liderazgo pedagógico del los equipos directivos, entendiendo por tal su capacidad para dirigir los procesos de enseñanza-aprendizaje del centro y colaborar con el profesorado hacia la consecución de sus fines educativos. La calificación obtenida, no obstante, indica carencias, pero también los importantes pasos que se han dado en este sentido en los últimos años.
21. La evaluación realizada pone de manifiesto que los equipos directivos tienen metas y objetivos a largo plazo, que entrevén la Misión y Visión del centro. Sin embargo detecta también que lo hacen más de forma intuitiva que fundamentada, lo que se traduce en una carencia importante en aras de conseguir líneas de acción correctas. Sin embargo, no es el caso de todos los centros porque han aparecido varios con un potente despliegue de este campo.
22. El ámbito de trabajo referido a si el Equipo Directivo tiene como referente de su acción los resultados del centro y procura y consigue que el resto de responsables también lo tengan aparece con una buena valoración en un 50 % de los centros. Esto quiere decir que para el otro 50% no lo es. Así pues, estamos ante otro campo que precisa seguimiento.
23. Dado que varios ámbitos de este apartado son coincidentes con otros tantos subcriterios considerados clave en el Modelo de evaluación, las carencias detectadas tienen serias repercusiones negativas en el ejercicio de la actividad directiva. En ellas habría que fijar las prioridades de formación.

### Otras conclusiones

24. La evaluación externa ha detectado en la mayoría de los centros excelentes equipos directivos, por más que, en comparación del modelo de evaluación empleado, se descubran importantes áreas de mejora.
25. En general, se detecta una cierta constante: los equipos directivos son más fuertes en aquellas áreas que ellos gestionan directamente; lo son menos cuando su función consiste en que otros implementen las decisiones tomadas.
26. En conjunto, los equipos directivos destacan por una actuación asociada a su carisma y calidad directiva, más que a su preparación técnica. Esto puede conllevar riesgos importantes para los centros, en el caso de que no existiera un liderazgo compartido que favorezca las transiciones.
27. En general, los equipos directivos evaluados tienen una gran experiencia, avalada por un desarrollo positivo de la acción directiva. No obstante, se detecta que en muchas ocasiones los métodos directivos empleados se sustentan más en la intuición que en la formación.
28. En consecuencia con lo anterior se detecta una gran necesidad de formación de los directivos en aquellos aspectos clave, que, a su vez, se han detectado como áreas de mejora.





---

## 5. Anexo documental

### TABLAS GLOBALES

---

Tabla nº 1: EVALUACIÓN INTERNA

CENTROS	CRITERIO 1				CRITERIO 2				CRITERIO 3							CRITERIO 4					CRITERIO 5					CRITERIO 6						MED					
	1	2	3	4	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	5	6	7	M	1	2	3	4	5	M	1	2	3	4	5	6	M						
C1	1,3	2,0	3,0	3,0	2,3	3,0	3,0	2,3	2,6	2,7	3,0	3,0	2,2	2,0	2,0	2,3	3,0	2,5	3,0	2,6	2,9	3,0	3,0	2,9	2,8	2,4	1,0	0,9	2,0	1,0	1,7	2,3					
C2	3,7	3,3	3,3	3,5	3,4	3,8	3,5	3,5	3,0	3,4	3,5	3,3	3,4	3,2	2,8	3,2	4,0	3,3	2,8	3,1	3,6	3,0	3,7	3,2	3,6	3,8	3,5	2,2	3,0	3,3	3,2	3,3					
C3	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	2,0	3,0	4,0	3,4	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,7	2,9					
C4	3,0	3,5	3,0	3,5	3,3	3,0	3,5	2,0	2,8	2,8	3,0	3,8	3,0	3,0	2,0	2,0	2,8	2,8	4,0	3,0	3,4	3,6	3,5	3,5	3,6	2,6	2,8	2,9	3,0	3,0	3,2	3,1					
C5	2,5	3,0	3,0	2,5	2,8	3,0	2,5	0,0	2,3	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,9	2,3	2,8	2,8	2,7	2,4	1,2	2,3	3,0	2,7	2,9	2,6				
C6	2,6	3,0	2,7	2,7	2,8	3,0	3,0	3,0	2,6	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	2,8	2,8	2,9	2,9	3,5	3,3	3,6	3,4	3,4	3,4	3,0	2,6	2,3	1,4	2,5	2,3	2,3	2,8					
C7	2,3	2,0	2,0	2,0	2,1	2,3	2,0	1,8	2,3	2,1	3,6	3,8	3,6	3,2	2,8	3,2	2,4	3,2	2,5	2,5	2,7	2,0	2,7	2,5	2,0	1,5	2,0	1,6	1,8	1,4	2,0	3,2	2,4				
C8	2,5	3,0	2,3	2,5	2,6	2,7	2,8	2,7	2,7	2,7	2,5	2,5	2,7	2,5	2,2	3,0	2,8	2,6	2,5	2,0	2,0	2,7	2,3	2,3	2,7	2,0	2,0	2,2	2,2	2,2	2,5	2,3	2,5				
C9	3,6	3,6	3,8	3,3	3,6	4,0	3,8	2,8	3,6	3,5	3,3	2,8	3,4	3,6	3,8	3,8	3,6	3,5	2,8	3,3	3,6	1,8	3,6	3,0	3,2	3,0	1,0	2,0	2,3	2,8	3,4	3,2	3,1				
C10	2,8	2,3	2,5	3,3	2,7	3,0	2,3	2,8	1,7	2,4	3,3	3,0	2,6	3,7	3,3	3,8	3,2	3,3	4,0	3,0	3,3	2,8	2,3	3,1	2,2	1,8	2,0	1,6	1,9	3,2	1,0	2,3	4,0	0,8	2,6		
C11	3,0	3,0	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	3,3	3,2	3,2	3,0	3,2	3,2	2,9	3,0	3,0	3,1	3,2	2,8	2,6	2,8	2,9	3,4	3,0	2,8	1,9	3,0	2,9		
C12	3,0	3,0	3,0	2,0	2,8	2,0	2,0	3,0	2,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,8	2,0	3,0	2,0	2,0	2,3	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,8	2,3	
C13	2,6	2,6	2,5	2,8	2,6	4,0	3,3	3,0	2,3	3,1	3,2	3,3	2,8	3,0	2,8	3,3	3,6	3,1	3,0	2,6	3,0	1,8	3,3	2,7	3,0	1,5	1,0	1,6	1,8	1,8	3,0	2,8	2,2	2,0	1,5	2,2	2,6
C14	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,3	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,7	2,8	
C15	3,0	3,0	2,0	3,0	2,8	2,0	3,0	3,0	3,0	2,8	3,0	3,3	3,6	3,7	3,4	3,0	3,8	3,4	3,0	3,1	3,9	3,2	3,0	3,2	3,0	3,0	2,0	3,0	2,8	2,0	3,0	3,0	2,7	3,0	2,0	2,6	2,9
C16	2,7	2,0	2,5	2,7	2,5	2,7	2,7	3,5	2,3	2,8	2,7	3,5	2,8	2,8	2,4	3,0	3,6	3,0	2,3	2,6	3,3	3,0	2,6	2,8	2,8	2,2	2,8	2,5	2,6	3,0	2,6	2,5	1,1	3,0	3,2	2,6	2,7
I17	3,6	3,3	2,2	3,0	3,0	3,2	3,7	3,2	3,0	3,3	2,5	3,0	3,0	3,3	2,5	2,1	3,4	2,8	3,2	2,6	3,0	3,2	3,7	3,1	2,4	2,0	2,4	2,4	2,3	2,6	2,4	4,0	2,0	3,0	3,2	2,9	2,9
I18	3,0	3,7	3,3	3,5	3,4	3,0	3,0	3,3	3,7	3,2	2,5	3,3	3,6	3,7	3,5	3,0	3,8	3,3	3,0	3,1	3,9	3,2	3,0	3,2	3,2	3,0	3,0	2,6	3,0	3,3	3,4	3,0	2,7	3,0	3,4	3,1	3,2
I19	2,7	2,0	2,5	2,7	2,5	2,7	2,7	3,5	2,3	2,8	2,7	3,5	2,8	2,8	2,4	3,0	3,6	3,0	2,3	2,6	3,3	3,0	2,6	2,8	2,8	2,2	2,8	2,5	2,6	3,0	2,6	2,5	1,1	3,0	3,2	2,6	2,7
I20	2,0	3,0	3,0	2,5	2,6	2,0	3,0	2,0	2,0	2,3	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,6	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,5	2,5	
I21	3,0	3,0	2,0	3,0	2,8	3,0	2,0	2,0	2,0	2,3	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,3	2,3	
I22	3,0	3,3	2,8	3,3	3,1	2,8	2,0	2,0	1,3	2,0	2,8	3,5	3,6	3,0	2,8	2,8	3,2	3,1	3,5	2,6	3,3	2,6	2,7	2,9	2,0	1,3	1,8	1,6	1,7	3,2	2,0	2,5	2,5	2,0	2,5	2,5	2,5
I23	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,3	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,1	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,6	3,0	2,0	3,0	3,0	2,8	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,4	3,2	
C24	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,5	
C25	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
C26	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0
C27	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,2	2,2
C28	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	--	4,0	4,0	--	4,0	--	--	4,0	4,0	
C29	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	--	--	1,4	--	
C30	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,2	3,2	
I31	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	2,0	2,0	4,0	3,0	2,2	
I32	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,5	3,5	
I33	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	
I34	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	1,0	3,0	1,0	2,5	3,6	
I35	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,7	3,7	
I36	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	

Tabla nº 2: EVALUACIÓN EXTERNA

CENTROS	CRITERIO 1				CRITERIO 2				CRITERIO 3							CRITERIO 4					CRITERIO 5					CRITERIO 6						MED					
	1	2	3	4	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	5	6	7	M	1	2	3	4	5	6	7	M	1	2	3	4	5		6	M			
C1	2.0	2.0	2.8	3.0	2.4	2.5	2.8	2.3	2.0	2.4	3.0	2.5	2.5	2.0	2.0	2.3	2.5	2.4	2.8	1.8	1.8	1.4	1.9	2.0	2.0	1.0	0.9	2.0	1.7	1.6	2.3						
C2	3.3	3.0	3.0	3.5	3.2	3.8	3.0	3.5	2.8	3.3	3.3	3.0	3.4	3.0	2.8	2.8	3.5	3.1	2.8	3.1	2.5	3.5	2.5	3.0	3.0	3.3	3.5	2.2	3.0	3.0	3.0	3.0					
C3	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.4	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.7	2.9					
C4	3.0	3.3	3.0	3.3	3.1	2.8	3.0	2.5	3.3	2.9	3.0	3.5	3.0	2.6	2.5	3.0	3.0	2.9	3.8	2.6	2.8	2.4	2.9	4.0	3.5	2.3	2.7	3.0	2.0	2.9	3.0	2.9					
C5	2.5	3.0	3.0	2.5	2.8	3.0	2.0	1.5	2.3	2.2	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.7	2.4	1.2	2.3	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.7	2.9	2.7	2.7					
C6	3.0	3.0	3.5	3.0	3.1	3.0	3.0	3.0	2.5	2.9	3.5	3.0	3.4	3.0	3.0	3.0	3.4	3.2	3.5	3.3	3.6	3.4	3.4	3.0	3.0	2.1	2.5	2.7	3.0	2.0	2.2	2.6	3.0				
C7	2.6	2.0	2.0	2.0	2.2	2.5	2.0	1.8	2.3	2.2	3.6	3.8	3.6	3.2	2.8	3.2	2.4	3.2	2.5	2.5	2.7	2.0	2.7	2.5	2.0	1.5	2.0	1.6	1.8	1.4	3.0	2.4	2.4				
C8	3.0	3.0	2.3	2.3	2.7	2.0	2.0	2.5	2.7	2.3	2.5	2.5	2.7	2.5	2.2	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	2.0	2.5	2.3	2.5	2.4	2.2	2.0	2.2	2.5	2.3	2.5	2.3	2.1				
C9	3.6	3.6	3.3	3.3	3.4	4.0	3.8	2.8	3.6	3.5	3.3	2.8	3.4	3.6	3.0	3.8	3.6	3.0	3.2	3.0	2.5	2.0	2.7	2.7	2.8	3.4	3.2				3.1	3.1					
C10	2.7	2.3	2.5	3.3	2.7	3.0	2.3	2.8	1.7	2.5	3.3	3.0	2.6	3.7	3.3	3.8	3.2	3.3	2.2	1.8	2.0	1.6	1.9	3.2	1.0	2.3	3.0	4.0	1.0	2.4	2.6	2.6					
C11	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.5	3.3	3.2	3.2	3.0	3.2	2.8	2.6	2.8	2.9	3.0	3.0	2.8	1.9	3.0	3.0	2.8	2.9	2.9					
C12	3.0	2.8	2.8	2.3	2.7	2.8	2.3	3.5	2.0	2.6	2.0	2.8	2.0	2.3	2.3	2.0	3.0	2.3	3.0	2.0	2.0	2.0	2.6	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8	2.3					
C13	2.7	3.0	2.5	3.0	2.8	4.0	3.3	3.0	2.3	3.1	3.2	3.3	2.6	3.0	2.5	3.3	3.3	3.0	3.0	2.6	3.0	1.8	2.7	2.6	3.0	3.0	2.2	3.0	2.0	2.5	2.7	2.7					
C14	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.9	3.0	1.0	1.0	3.0	1.5	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.7	2.7	2.7					
C15	3.3	3.3	3.0	3.8	3.3	2.8	2.3	3.0	2.8	2.7	2.8	3.3	3.6	3.7	3.4	3.5	3.8	3.4	3.0	3.1	3.9	3.2	3.0	3.2	2.6	2.5	2.5	2.0	2.4	2.8	2.6	3.0	2.8	2.6			
C16	2.6	2.0	2.5	2.7	2.5	2.7	2.7	3.5	2.3	2.8	3.0	3.0	2.6	2.8	2.4	3.0	3.6	2.9	2.2	2.6	3.3	3.0	2.6	2.7	2.8	2.2	2.8	2.5	2.6	2.8	2.6	2.5	1.1	3.0	2.5	2.7	
C17	3.2	3.3	2.2	2.8	2.9	3.2	3.5	3.2	3.0	3.2	2.5	3.0	3.0	3.0	2.5	2.1	3.4	2.8	3.2	2.6	3.0	3.2	3.7	3.1	2.4	2.0	2.4	2.4	2.3	2.6	2.4	4.0	2.0	3.0	2.9	2.9	
C18	3.3	3.3	3.0	3.8	3.3	2.8	2.3	3.0	2.8	2.7	2.8	3.3	3.6	3.7	3.4		3.8	3.4	3.0	3.1	3.9	3.2	3.0	3.2	2.6	2.5	2.5	2.0	2.4		3.0	2.7	3.0	3.0	2.9	3.0	
C19	2.6	2.0	2.5	2.7	2.5	2.7	2.7	3.5	2.3	2.8	3.0	3.0	2.6	2.8	2.4	3.0	3.6	2.9	2.2	2.6	3.3	3.0	2.6	2.7	2.8	2.2	2.8	2.5	2.6	2.8	2.6	2.5	1.1	3.0	3.2	2.5	2.7
C20	3.0	3.0	3.0	2.5	2.9	3.0	3.0	2.0	2.0	2.5	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.6	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.7	2.6		
C21	3.0	3.0	2.5	3.0	2.9	3.0	2.5	2.0	2.5	2.5	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.5	2.4	2.5	2.5	4.0	2.5	3.0	2.9	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.5	3.0	2.5	2.7	2.5		
C22	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8	2.0	2.0	1.3	2.0	2.8	3.3	3.0	3.0	2.8	2.8	3.2	3.0	3.5	2.6	3.0	2.6	2.7	2.9	2.0	1.3	1.8	1.6	1.7	3.2	2.0	2.5	2.0	2.5	2.5	2.5	
C23	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0								1.0	1.0	1.0	1.0		1.0							2.0	2.0	2.0	1.2	1.2			
C24	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	1.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	2.2			
C25	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0		
C26	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	
C27	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
C28	2.0	3.0	4.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	
C29	1.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0		
C30	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
I31	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	1.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	4.0	2.0	3.0	2.5	2.5	2.5	2.5		
I32	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0						3.0	3.0	3.0	3.0		
I33	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	4.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
I34	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	2.0	4.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	
I35	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0
I36	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	1.0	3.0	1.0	2.0	3.3	3.3	3.3		

Índice general

Índice primera parte

Índice segunda parte

Índice tercera parte

Índice cuarta parte

**Tabla nº 3: COMPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES INTERNA Y EXTERNA: CEIP 10-11**

[illegible]

Tabla nº 4: COMPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES INTERNA Y EXTERNA: CEIP 11-12

CENTROS	CRITERIO 1					CRITERIO 2					CRITERIO 3							CRITERIO 4					CRITERIO 5					CRITERIO 6								
	1	2	3	4	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	5	6	7	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	5	6	M	
C1	I	1.3	2.0	3.0	3.0	2.3	3.0	3.0	2.3	2.6	2.7	3.0	3.0	2.2	2.0	2.3	3.0	2.5	2.8	1.8	1.8	1.4	1.9	2.8	2.4	1.0	0.9	2.0	1.0	1.7						
	E	2.0	2.0	2.8	3.0	2.4	2.5	2.8	2.3	2.0	2.4	3.0	2.5	2.5	2.0	2.3	2.5	2.4	3.0	2.8	1.8	1.8	1.4	1.9	2.0	2.0	1.0	0.9	2.0	1.7						
	DF	-0.7	0.0	0.3	0.0	-0.1	0.5	0.3	0.0	0.6	0.3	0.0	0.5	-0.3	0.0	0.0	0.5	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.4	0.0	0.0	0.0	-0.7	0.1						
C2	I	3.7	3.3	3.3	3.5	3.4	3.8	3.5	3.5	3.0	3.4	3.5	3.3	3.4	3.2	2.8	3.2	4.0	3.3	2.8	2.8	4.0	3.0	3.4	3.6	3.8	3.5	2.2	3.0	3.3						
	E	3.3	3.0	3.0	3.5	3.2	3.8	3.0	3.5	2.8	3.3	3.3	3.0	3.4	3.0	2.8	2.8	3.5	3.1	2.8	2.5	3.5	2.5	3.0	3.0	3.3	3.5	2.2	3.0	3.0						
	DF	0.3	0.3	0.3	0.0	0.2	0.0	0.5	0.0	0.3	0.2	0.3	0.3	0.0	0.2	0.0	0.4	0.5	0.2	0.0	1.1	0.8	0.7	0.6	0.3	0.3	0.5	0.5	0.4	0.6	0.0	0.0	0.3			
C3	I	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0	3.4	3.0	3.0	3.0	2.3	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.7						
	EX	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.5	3.0	3.0	3.0	3.4	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.7						
	DF	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	-1.0	0.0	1.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
C4	I	3.0	3.5	3.0	3.5	3.3	3.0	3.5	2.0	2.8	2.8	3.0	3.8	3.0	3.0	2.0	2.0	2.8	2.8	3.6	2.6	2.8	2.9	3.0	4.0	3.6	2.8	2.7	3.0	3.2						
	EX	3.0	3.3	3.0	3.3	3.1	2.8	3.0	2.5	3.3	2.9	3.0	3.5	3.0	2.6	2.5	3.0	3.0	2.9	3.8	2.6	2.8	2.4	2.9	4.0	3.5	2.3	2.7	3.0	2.9						
	DF	0.0	0.2	0.0	0.3	0.1	0.3	0.5	-0.5	-0.5	-0.1	0.0	0.3	0.0	0.4	-0.5	-1.0	-0.2	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.5	0.1	0.0	0.1	0.5	0.0	0.0	1.0	0.3					
C5	I	2.5	3.0	3.0	2.5	2.8	3.0	2.5	0.0	2.3	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	2.7	2.4	1.2	2.3	2.8	3.0	3.0	3.0	2.7	2.9						
	EX	2.5	3.0	3.0	2.5	2.8	3.0	2.0	1.5	2.3	2.2	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	2.7	2.4	1.2	2.3	2.8	3.0	3.0	3.0	2.7	2.9						
	DF	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	-1.5	0.0	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
C6	I	2.6	3.0	2.7	2.7	2.8	3.0	3.0	2.6	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	2.8	2.8	2.9	2.9	3.5	3.6	3.4	3.4	3.5	3.0	2.6	2.3	1.4	2.5	2.3							
	EX	3.0	3.0	3.5	3.0	3.1	3.0	3.0	3.0	2.5	2.9	3.5	3.0	3.4	3.0	3.0	3.4	3.2	3.5	3.6	3.4	3.4	3.4	3.5	3.0	3.0	2.1	2.5	2.7	3.0	2.2					
	DF	-0.4	0.0	-0.8	-0.3	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	-0.5	0.0	-0.4	0.0	-0.3	-0.2	-0.5	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.3				
C7	I	2.3	2.0	2.0	2.0	2.1	2.3	2.0	1.8	2.3	2.1	3.6	3.8	3.6	3.2	2.8	3.2	2.4	3.2	2.5	2.7	2.0	1.6	1.8	1.4	3.0	2.0	2.0	3.2	2.4						
	EX	2.6	2.0	2.0	2.0	2.2	2.5	2.0	1.8	2.3	2.2	3.6	3.8	3.6	3.2	2.8	3.2	2.4	3.2	2.5	2.7	2.0	1.6	1.8	1.4	3.0	2.0	2.0	3.2	2.4						
	DF	-0.3	0.0	0.0	0.0	-0.1	-0.3	0.0	-0.1	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
C8	I	2.5	3.0	2.3	2.5	2.6	2.7	2.8	2.7	2.7	2.7	2.5	2.5	2.7	2.5	2.2	3.0	2.8	2.6	2.5	2.0	2.7	2.3	2.4	2.7	2.0	2.2	2.2	2.5	2.3						
	EX	3.0	3.0	2.3	2.3	2.7	2.0	2.0	2.5	2.7	2.3	2.5	2.5	2.7	2.5	2.2	3.0	2.5	2.5	2.5	2.0	2.7	3.0	2.6	2.7	2.0	2.0	2.2	2.5	2.3						
	DF	-0.5	0.0	0.0	0.2	-0.1	0.7	0.8	0.2	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
C9	I	3.6	3.6	3.8	3.3	3.6	4.0	3.8	2.8	3.6	3.5	3.3	2.8	3.4	3.6	3.8	3.6	3.5	2.8	3.6	1.8	3.6	3.6	2.9	3.2	3.0	3.2			3.1						
	EX	3.6	3.6	3.3	3.3	3.4	4.0	3.8	2.8	3.6	3.5	3.3	2.8	3.4	3.6	3.0	3.8	3.6	3.0	3.2	2.8	2.6	2.8	2.9	3.0	3.0	2.8	1.9	3.0	3.0	2.8					
	DF	0.0	0.0	0.5	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	-1.5	0.0	-0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
C10	I	2.8	2.3	2.5	3.3	2.7	3.0	2.3	2.8	1.7	2.4	3.3	3.0	2.6	3.7	3.3	3.8	3.2	3.3	4.0	3.3	2.8	2.3	3.1	2.2	1.8	2.0	1.6	1.9	3.2	1.0	2.3	3.0	4.0	0.8	2.4
	EX	2.7	2.3	2.5	3.3	2.7	3.0	2.3	2.8	1.7	2.5	3.3	3.0	2.6	3.7	3.3	3.8	3.2	3.3	4.0	3.3	2.8	2.3	3.1	2.2	1.8	2.0	1.6	1.9	3.2	1.0	2.3	3.0	4.0	1.0	2.4
	DF	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2	0.0	-0.2	0.0
C11	I	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.5	3.3	3.2	3.2	3.0	3.2	2.8	2.6	2.8	2.9	3.4	3.0	2.8	1.9	3.0	3.0	2.9	3.0	3.0	3.0	2.9	
	EX	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.5	3.3	3.2	3.2	3.0	3.2	2.8	2.6	2.8	2.9	3.0	3.0	2.8	1.9	3.0	3.0	3.0	2.8				
	DF	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1			
C12	I	3.0	3.0	3.0	2.0	2.8	2.0	2.0	3.0	2.0	2.3	2.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.3	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8					
	EX	3.0	2.8	2.8	2.3	2.7	2.8	2.3	3.5	2.0	2.6	2.0	2.8	2.0	2.3	2.3	2.0	3.0	2.3	2.0	2.0	2.0	2.0	2.5	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.8		
	DF	0.0	0.3	0.3	-0.3	0.1	-0.8	-0.3	-0.5	0.0	-0.4	0.0	-0.8	0.0	-0.3	-0.3	0.0	-1.0	-0.3	0.0	1.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
C13	I	2.6	2.6	2.5	2.8	2.6	4.0	3.3	3.0	2.3	3.1	3.2	3.3	2.8	3.0	2.8	3.3	3.6	3.1	3.0	1.5	1.0	1.6	1.8	1.8	3.0	2.8	2.2	2.0	1.5	2.2					
	EX	2.7	3.0	2.5	3.0	2.8	4.0	3.3	3.0	2.3	3.1	3.2	3.3	2.6	3.0	2.5	3.3	3.3	3.0	3.0	1.8	2.7	2.7	2.6	3.0	3.0	2.2	3.0	2.0	2.5						
	DF	-0.1	-0.4	0.0	-0.2	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.3	0.0	0.3	0.1	0.0	0.0	0.6	0.6	0.1	0.0	-0.5	0.0	-0.2	0.0	-1.0	-0.5	-0.3				
C14	I	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	1.0	1.0	1.0	3.0	3.0	2.0	2.7					
	EX	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0																		

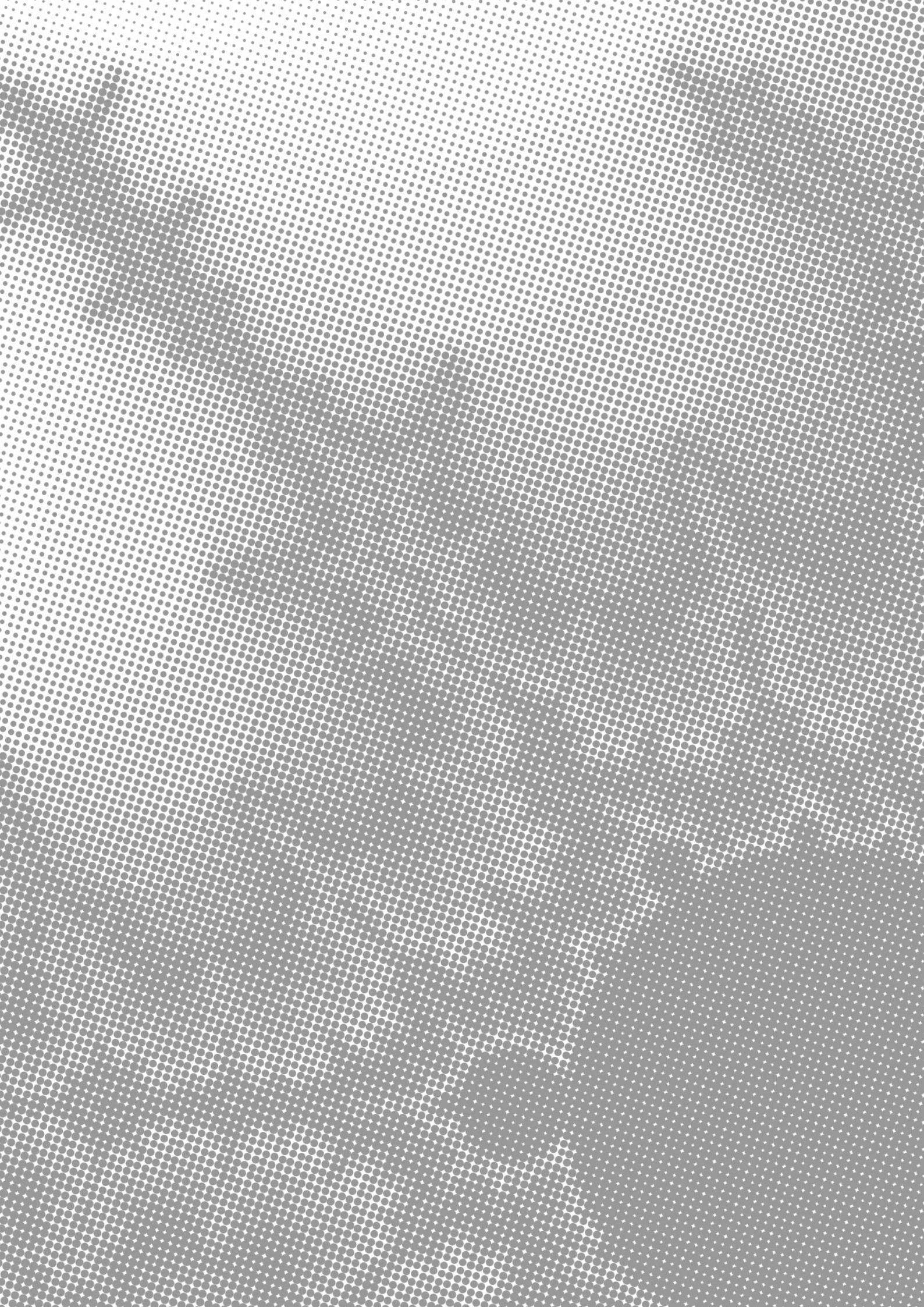


Tabla nº 5: COMPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES INTERNA Y EXTERNA: IES 10-11 y 11-12

CENTROS		CRITERIO 1				CRITERIO 2							CRITERIO 3							CRITERIO 4					CRITERIO 5					CRITERIO 6							
		1	2	3	4	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	5	6	7	M	1	2	3	4	5	6	7	M	1	2	3	4	M	1	2	3	4	5
I17	I	3.6	3.3	2.2	3.0	3.0	3.2	3.7	3.2	3.0	3.3	2.5	3.0	3.0	3.3	2.8	3.4	2.8	3.2	2.6	3.0	3.2	3.7	3.1	2.4	2.0	2.4	2.4	2.3	2.6	2.4	4.0	2.0	3.0	3.2	2.9	
	Ex	3.2	3.3	2.2	2.8	2.9	3.2	3.5	3.2	3.0	3.2	2.5	3.0	3.0	3.0	2.8	3.4	2.8	3.2	2.6	3.0	3.2	3.7	3.1	2.4	2.0	2.4	2.4	2.3	2.6	2.4	4.0	2.0	3.0	3.2	2.9	
	DF	0.4	0.0	0.0	0.2	0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
I18	I	3.0	3.7	3.3	3.5	3.4	3.0	3.0	3.3	3.7	3.2	2.5	3.3	3.6	3.7	3.5	3.0	3.8	3.3	3.0	3.1	3.9	3.2	3.0	3.2	3.2	3.0	3.0	2.6	3.0	3.3	3.4	3.0	2.7	3.0	3.4	3.1
	Ex	3.3	3.3	3.0	3.8	3.3	2.8	2.3	3.0	2.8	2.7	2.8	3.3	3.6	3.7	3.4	3.8	3.4	3.0	3.0	3.1	3.9	3.2	3.0	3.2	2.6	2.5	2.5	2.0	2.4	3.0	2.7	3.0	3.0	2.9		
	DF	-0.3	0.4	0.3	-0.3	0.1	0.3	0.8	0.3	0.9	0.5	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	3.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	0.5	0.5	0.6	0.6	3.3	3.4	0.0	0.0	0.4	0.2	
I19	I	2.7	2.0	2.5	2.7	2.5	2.7	2.7	3.5	2.3	2.8	2.7	3.5	2.8	2.4	3.0	3.6	3.0	2.3	2.6	3.3	3.0	2.6	2.8	2.8	2.2	2.8	2.5	2.6	3.0	2.6	2.5	1.1	3.0	3.2	2.6	
	Ex	2.6	2.0	2.5	2.7	2.5	2.7	2.7	3.5	2.3	2.8	3.0	3.0	2.6	2.8	2.4	3.0	3.6	2.9	2.2	2.6	3.3	3.0	2.6	2.7	2.8	2.2	2.8	2.5	2.6	2.8	2.6	2.5	1.1	3.0	3.2	
	DF	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.3	0.5	0.2	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
I20	I	2.0	3.0	3.0	2.5	2.6	2.0	3.0	2.0	2.0	2.3	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.6	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.5		
	Ex	3.0	3.0	3.0	2.5	2.9	3.0	3.0	2.0	2.0	2.5	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.6	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.8	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.0	2.7		
	DF	-1.0	0.0	0.0	0.0	-0.3	-1.0	0.0	0.0	0.0	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	-0.2	
I21	I	3.0	3.0	2.0	3.0	2.8	3.0	2.0	2.0	2.0	2.3	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.3	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.4	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.3		
	Ex	3.0	3.0	2.5	3.0	2.9	3.0	2.5	2.0	2.5	2.5	3.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.5	2.4	2.5	2.5	4.0	2.5	3.0	2.9	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.5	2.5	2.5	2.5	2.7		
	DF	0.0	0.0	-0.5	0.0	-0.1	0.0	-0.5	0.0	-0.5	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.5	-0.1	-0.5	-1.0	-0.5	0.0	-0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.5	-0.5	-0.3			
I22	I	3.0	3.3	2.8	3.3	3.1	2.8	2.0	2.0	1.3	2.0	2.8	3.5	3.6	3.0	2.8	3.2	3.1	3.5	2.6	3.3	2.6	2.7	2.9	2.0	1.3	1.8	1.6	1.7	3.2	2.0	2.5	2.5	2.5	2.5		
	Ex	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8	2.0	2.0	1.3	2.0	2.8	3.3	3.0	3.0	2.8	3.2	3.0	3.5	2.6	3.0	2.6	2.7	2.9	2.0	1.3	1.8	1.6	1.7	3.2	2.0	2.5	2.5	2.5	2.5		
	DF	0.0	0.3	0.0	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.6	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
I23	I	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.3	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	3.1	4.0	4.0	3.0	3.0	3.6	3.0	2.0	3.0	3.0	2.8	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.4		
	Ex	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0				1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0				
	DF	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.3	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.1	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.6	3.0	2.0	3.0	2.0	1.8	2.0	3.0	1.0	0.0	1.4			
I31	I	2.0	3.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	1.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	1.0	2.0	1.0	4.0	2.0	2.0	4.0	3.0	3.0		
	Ex	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	4.0	3.0	2.0	1.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	4.0	2.0	3.0		
	DF	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	-1.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	1.0	1.0	-1.0	0.0	1.0	2.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0		
I32	I	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	4.0	4.0	4.0					3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	2.0		3.0	4.0			
	Ex	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0			3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0			
	DF	0.0	-1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	-1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
I33	I	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0		
	Ex	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.0			
	DF	-1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
I34	I	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	1.0	3.0	1.0	2.5		
	Ex	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	1.0	3.0	1.0	2.0		
	DF	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5		
I35	I	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0		
	Ex	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0		
	DF	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.0	2.0	0.0	2.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0		
I36	I	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	4.0	4.0	3.0		
	Ex	3.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0	2.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.0	2.0	1.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0			
	DF	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.0	0.0	-1.0	1.0	1.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	1.0	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0		







---

## Cuarta parte

### Dossier de buenas prácticas

---

La Resolución de 29 de agosto de 2011, de la Viceconsejería de Organización Educativa por la que se aprueba el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa para el curso 2011-2012 (BOCM. 15 de septiembre) abarca una serie de actuaciones, denominadas preferentes, coordinadas por la Subdirección General de Inspección. Este Plan General de Actuación se considera el instrumento de planificación básico de la Inspección y tiene entre sus objetivos la creación de Equipos Interterritoriales cuya función es la de diseñar indicadores e instrumentos que sirvan para evaluar, entre otros, a directores y profesores. En el citado plan de Actuación, aparece la **Actuación 3.2.d.** bajo el título de **“Evaluación de Directores de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria”**.

Finalizada la actuación, se elabora una síntesis de las buenas prácticas detectadas y aportadas por los equipos directivos participantes. Cada una de ellas se presenta en una ficha resumen estructurada en tres partes: en la primera es una sinopsis de la buena práctica, en la segunda se destacan los aspectos relevantes de la organización y funcionamiento de cada centro y, finalmente, se incluye la referencia normativa que la sustenta.

Hemos encontrado buenas prácticas asociadas a criterios como: liderazgo del Equipo Directivo, definición y difusión de su política y estrategia, aprovechamiento de los recursos humanos, liderazgo en relación a las personas, gestión de recursos y alianzas, e implantación de la gestión por procesos y resultados.

A lo largo del informe se han analizado los puntos fuertes y las áreas de mejora, mediante un trabajo planificado, técnico, riguroso y eficaz del equipo de inspectores que ha participado en la evaluación, que ha elaborado y aplicado un instrumento valioso para conocer el funcionamiento de los centros mediante una evaluación interna y externa.

Penetrar en el funcionamiento interno de un centro significa comprobar la realidad de la planificación plasmada en sus documentos: Proyecto educativo, Plan tutorial, Plan de Atención a la diversidad, programaciones curriculares, etc. Significa también observar las variables que determinan su organización y su gestión y comprobar cómo todo ello tiene una repercusión directa en los resultados.

Existen líneas comunes de actuación que se repiten en las buenas prácticas: liderazgo, dinamismo, entusiasmo, buen equipo humano, directrices claras, pero los centros precisan la solidez de poder continuar siendo modélicos aun cuando alguna de las circunstancias que los hace ejemplares no se den en cursos sucesivos. El IES Gabriel García Márquez de Madrid lo plantea así en la introducción a la descripción de su buena práctica: “...Con independencia de las bondades de las dinámicas de funcionamiento de un centro educativo, no es bueno que dicho funcionamiento, dependa cada curso académico de la mayor o menor voluntariedad de la plantilla del centro, de quienes formen parte del Equipo Directivo o de la capacidad de liderazgo de su director.”

Es evidente que “el factor humano” siempre existirá, y que en todos los órdenes de la vida pública, marca un sello, una línea de actuación y en definitiva, la diferencia entre unas buenas o malas prácticas.

Por tanto, no es conveniente que el buen o mal funcionamiento de una institución pública dependa solo del “factor humano” individual (director) o colectivo (órganos de gobierno y de coordinación), es necesario dotarse de un marco de actuación al que ajustarse y de unas referencias programáticas.

Además, es necesario que para las distintas actuaciones que se llevan a cabo en un centro, se establezcan unos protocolos de actuación con indicadores que sean identificables y medibles, y permitan planificar las distintas actuaciones, y posteriormente realizar su evaluación.

La existencia de protocolos de actuación, con inclusión de indicadores medibles y cuantificables, permitirá comparar datos con otros cursos académicos, establecer tablas y gráficos que muestren tendencias, y finalmente conocer si la línea pedagógica, de organización y funcionamiento está planteada en la dirección correcta para alcanzar los objetivos previstos (por el sistema educativo, o por el propio centro en su proyecto educativo y en su programación anual), o necesita de un replanteamiento, sea general o puntual”.

---

## TÍTULO: COORDINACIÓN ENTRE ETAPAS EDUCATIVAS.

---

---

### CENTRO: CEIP MIRASIERRA - MADRID

---

#### RESUMEN

Una importante diferencia entre centros públicos y centros concertados consiste en que al finalizar la etapa de Educación Primaria, las familias de los alumnos de colegios públicos se ven en la necesidad de sufrir un nuevo proceso de escolarización con la incertidumbre que siempre conlleva.

Conscientes de ello, el CEIP “Mirasierra” y el IES “Mirasierra” constituyen lo que ellos denominan *un complejo educativo*. Ambos centros intentan funcionar como si de un solo centro se tratara. El IES realiza una serie de modificaciones: el horario de entrada de los alumnos de 1º y 2º (ESO) a las 9 de la mañana, gestiona el servicio de comedor, separa la salida al patio durante el periodo de recreo de estos alumnos y solicita ser centro bilingüe para dar continuidad al proyecto bilingüe del Colegio. Se planifican una estrategia conjunta, se lleva a cabo un continuo traspaso de información y se organizan actividades en común como competiciones deportivas.

Todo esto unido a la publicidad por parte ambos centros mediante periódicos y revistas, dípticos, jornadas, visitas guiadas, etc., hace que su propuesta sea suficientemente conocida en el entorno y que su demanda se haya duplicado en sólo tres años.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la evaluación realizada el centro obtiene la máxima puntuación en los criterios 3 y 4 del Instrumento utilizado. Por ejemplo: el Equipo Directivo lleva a cabo una gestión de alianzas o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno, que favorecen las posibilidades educativas.

Otros factores detectados en el centro como puntos fuertes y, en consecuencia, como posibilitadores de este cambio en profundidad son los siguientes:

- El ejercicio de un liderazgo transformador lo que significa no limitarse a gestionar el centro sino que busca su transformación en orden a mejorar los resultados educativos y la satisfacción de las personas. El carácter compartido de ese liderazgo que busca la continuidad de la transformación más allá de su carisma. Ambas características relacionadas con el criterio 1 del Instrumento de evaluación. (Liderazgo).
- El Equipo Directivo sabe transmitir sus valores y estrategias al entorno. Además, se han manifestado en la práctica como efectivas.
- También en relación con el criterio 3, el Equipo Directivo promueve la satisfacción de las familias.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Ambos centros cumplen así, de forma modélica, el mandato legal establecido en el artículo 8 de la Orden 3319-01/2007, de 18 de junio, del Consejero de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la implantación y la organización de la Educación Primaria derivada de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, y del artículo 18 de la Orden 3320-01/2007, de 20 de junio, del Consejero de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la implantación y la organización de la Educación Secundaria Obligatoria derivada de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. En ambos artículos se regula la obligada coordinación entre etapas.

## TÍTULO: EL CLIMA DEL CENTRO COMO FACTOR DE CALIDAD.

### CENTRO: CEIP ORTIZ ECHAGÜE - GETAFE

#### RESUMEN

Las familias de la zona donde se ubica el centro presentan importantes problemas de tipo económico y social: salarios bajos, paro, temporalidad, familias desestructuradas, viviendas pequeñas, tradiciones y costumbres diferentes por el elevado número de inmigrantes, etc. El centro tenía escasa demanda, aumento progresivo de alumnos de procedencia extranjera -la mayoría de los alumnos españoles eran acnees- y mala imagen de las instalaciones: no se disponía de comedor, gimnasio ni biblioteca.

Es cierto que el *Proyecto de atención a centros públicos prioritarios* ayudó en muchos sentidos, pero fue la acción decidida del Equipo Directivo, la que inició el cambio basado, fundamentalmente, en el cambio de metodología y en el refuerzo positivo dirigido a todas las personas del centro. Se tomó conciencia de que la diversidad del alumnado exigía cambios metodológicos, las carencias de lo más fundamental hacía prescindir de lo superfluo. De este modo, aspectos fundamentales de la vida como el aseo, limpieza, alimentación formaban parte de la actividad educativa.

El Equipo Directivo plantea como uno de sus pilares básicos tener objetivos compartidos, en la misma línea y en la misma dirección. Las fuerzas se unen para alcanzarlos. Priman el afecto y reconocimiento del otro, de su trabajo, el refuerzo positivo, el cariño, el sentir lo de los demás como común y el trabajo en equipo. Respecto a los alumnos, el sentirse solidario, seguro, protegido, amparado, formando parte de un engranaje en el que cada pieza se siente útil y necesaria.

Poco a poco se extiende la “fama” del centro, se habla del buen clima “convivencial”. Mejoran llamativamente curso a curso los resultados académicos en las pruebas de evaluación externa, CDI y Diagnóstico. El centro empieza a estar entre los primeros en el “ranking” de la localidad. Es noticia en la prensa comarcal y en las informaciones de las emisoras de radio locales. La presidenta de la Comunidad de Madrid, Doña Esperanza Aguirre, alude al centro como modelo por los resultados obtenidos. La demanda de alumnos aumenta. Se completan y modernizan las instalaciones, y se crea la biblioteca.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En las pruebas de evaluación externa el centro obtiene la máxima puntuación en el subcriterio 3.3. del Instrumento utilizado: *el Equipo Directivo muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal del centro*. Aunque, también obtiene la máxima puntuación el subcriterio 2.1.: *el Equipo Directivo tiene definida una política y estrategia para el centro compartidas con él*. Asimismo podrían señalarse:

- El ejercicio de un liderazgo compartido que promueve y desarrolla con eficacia la participación y de un liderazgo pedagógico que se implica claramente en los procesos de tutoría y orientación del alumnado, llegando a conocer las carencias y necesidades, incluso físicas, de cada uno de los alumnos. (Todo ello relacionado con el criterio 1: liderazgo).
- Consigue transmitir al entorno su identidad, sus intenciones, su estilo propio de trabajo y lo identifica como proceso clave del centro.
- En relación al criterio 6, se mejoran los resultados académicos, y especialmente el clima interno, así como la satisfacción de profesores, padres y alumnos.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

El Art. 4 del Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria establece: *La Educación Primaria contribuirá a desarrollar en el alumnado las capacidades que les permitan desarrollar una actitud responsable y de respeto por los demás que favorezca un clima propicio para la libertad personal y el aprendizaje, así como fomentar actitudes que favorezcan la convivencia*.



---

## **TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA DEL PROFESORADO.**

---

---

### **CENTRO: IES PRÍNCIPE FELIPE - MADRID**

---

#### **RESUMEN**

En el marco del Programa de Mejora de la Gestión y Calidad de los Servicios (EFQM) se llevan a cabo encuestas de satisfacción que sirvan de guía a la política educativa del Equipo Directivo con el fin de elevar los niveles de calidad y de mejorar los resultados académicos. Se llega a la conclusión de que un elemento clave en el proceso de enseñanza- aprendizaje es la docencia del profesor y las percepciones que de ella tienen los alumnos.

Se elaboró una encuesta denominada “Evaluación de la docencia del profesorado” que se aplica a todos los niveles de enseñanza, si bien la participación del profesorado ,que es voluntaria, está en un 70%.

Cada alumno, en cada asignatura, responde a un cuestionario de 12 ítems que recogen los aspectos esenciales de la práctica docente. La encuesta es anónima y tiene un carácter confidencial para el profesor. Se aplica a finales del segundo trimestre y es el delegado de clase el que recoge los cuestionarios cumplimentados y en sobre cerrado los entrega en Secretaría.

El profesor recibe a final de curso un informe con el resultado de cada grupo al que imparte clase. En el informe aparece también una tabla de frecuencias junto con la media y la mediana de las puntuaciones que el grupo le ha otorgado a él, a todos los profesores del grupo en cuestión y a todos los profesores de la etapa.

Los resultados globales son informados al Claustro y al Consejo Escolar y se publican en la página Web del Instituto.

Aunque no se ha cumplido el objetivo inicial de generalizar el proceso al 100% del profesorado, el centro lo recomienda como una herramienta de mejora en el proceso enseñanza-aprendizaje ya que supone una fuente de información de suma importancia.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

Una vez realizada la evaluación externa destaca como punto fuerte el liderazgo del Equipo Directivo, liderazgo transformador que ha sido presentado para su homologación a la D.G. de la Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid ha sido ratificado, con algunas modificaciones el 6 de mayo de 2010 (C. 1).

El Equipo Directivo realiza una gestión fundamental para la actividad docente y la mejora de los resultados académicos. La evaluación está incluida en la Programación General Anual. Los resultados globales por etapa educativa y los generales son informados en la Memoria Anual, al Claustro y al Consejo Escolar (C. 4).

El Equipo Directivo gestiona la actividad del centro por procesos. Promueve y consigue una adecuada planificación de la acción docente, implanta mejoras de forma consciente y planificada, planificación que no es otra cosa que la continuación de la política y estrategia de centro (C. 5).

El Equipo Directivo ha mejorado los resultados directos: ha conseguido los objetivos propuestos en un determinado periodo de tiempo y los resultados indirectos: escolares, de convivencia y de satisfacción de la comunidad educativa (C. 6).

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

Real Decreto 83/1996, de 26 de enero por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria y Orden de 29 de febrero de 1996 que modifica la orden de 29 de junio de 1994 y aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

Instrucciones de la Vicenconsejería de Educación de 4 de julio de 2011, sobre el comienzo del curso escolar 2011/12, a los centros públicos docentes de la Comunidad de Madrid.

## TÍTULO: CREACIÓN DE UN BUEN CLIMA ESCOLAR.

### CENTRO: IES JOSÉ SARAMAGO - ARGANDA DEL REY

#### RESUMEN

El Centro cuenta con un eficaz sistema de disciplina que garantiza el derecho de los alumnos a recibir clase de manera provechosa. Apostó por convertir la convivencia en el pilar fundamental que le distingue y que es muy valorado por las familias. Junto a medidas preventivas que favorecen la convivencia y crean un adecuado clima de trabajo, se lleva a cabo una rigurosa aplicación del reglamento de régimen interno. Se fomenta el orgullo de pertenencia al centro y a la clase, la puntualidad, el control de asistencia y se hace responsable al alumno del cuidado de las instalaciones.

Entre las múltiples actividades que se llevan a cabo –Plan de Mediación Escolar, Plan de Acogida, Plan de Fomento de la Puntualidad y Control de la Asistencia, etc.- destaca el Plan de alumnos ayudantes y el “Aula 10”.

El primero está integrado por una serie de alumnos con formación específica a cargo de profesores voluntarios que lideran este grupo dentro y fuera del Centro, con una práctica activa dentro de cada aula, con actividades para padres y alumnos nuevos, ayuda académica entre alumnos, y acciones solidarias y de voluntariado.

El Programa de “Aula 10” consiste en lograr el aula mejor valorada del centro en dos momentos, Navidad y final de curso. Se otorgan una serie de puntos positivos y negativos que determinan el aula ganadora. Recibe el premio por su funcionamiento, trabajo, esfuerzo, compañerismo, puntualidad, responsabilidad, orden y regularidad.

Ha sido el centro más solicitado de Arganda y poblaciones cercanas.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la evaluación externa el centro obtiene la máxima puntuación en el ejercicio de su liderazgo pedagógico y en su influencia positiva en la resolución de los problemas relacionados con la enseñanza. (Criterio 1).

El Equipo Directivo tiene conciencia de la importancia que, para el éxito del alumno en los procesos de aprendizaje, tiene la tutoría y orientación educativa y profesional:

- Acciones dirigidas a conocer y resolver las dificultades que presentan los alumnos, individualmente considerados: dificultades de aprendizaje, de convivencia, psicológicas....
- Acciones dirigidas al trabajo grupal en cualquiera de sus ámbitos.
- Acciones referidas al trabajo o colaboración con las familias.

También obtiene la máxima puntuación el subcriterio 2.1.: *El Equipo Directivo tiene definida una política y estrategia para el centro compartidas con él.* Asimismo podrían señalarse:

- El ejercicio de un liderazgo compartido ya que promueve y desarrolla con eficacia la participación.
- Consigue transmitir al entorno su identidad, sus intenciones, su estilo propio de trabajo y lo difunde.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

El Art. 4 del Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria establece: *La Educación Primaria contribuirá a desarrollar en el alumnado las capacidades que les permitan desarrollar una actitud responsable y de respeto por los demás que favorezca un clima propicio para la libertad personal y el aprendizaje, así como fomentar actitudes que favorezcan la convivencia.*

Decreto 15/2007, de 19 de abril, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid.



---

## TÍTULO: PUESTA EN MARCHA Y CONSOLIDACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO.

---



---

### CENTRO: CEIP HANS CHRISTIAN ANDERSEN - RIVAS VACIAMADRID

---

#### RESUMEN

El CEIP Hans Christian Andersen de Rivas inicia su funcionamiento el día 12 de septiembre del año 2005 con 11 unidades de las 27 que debían componer el centro. ¿Cómo, dónde, cuándo y qué hacer para que un Centro en construcción, de línea tres y alejado del núcleo urbano, fuese aceptado y solicitado por las familias? el Equipo Directivo y el profesorado tienen una alta motivación y entusiasmo e inician su trabajo:

- En el curso 2006-07 el Equipo Directivo involucró a los miembros del Claustro en proyectos de innovación procurando definir unas señas de identidad atrayentes y fáciles de difundir en el entorno. Ese curso se solicitó el programa de bilingüismo y un proyecto Sócrates Comenius.
- En el curso 2007/2008, el centro pasó a tener 28 unidades. El objetivo inicial se había cumplido con creces. A partir de ese momento se consolidan otros proyectos: TIC, biblioteca, sala de usos múltiples, Pizarra digital, Página WEB del centro, Página WEB "Little Andersens" específica de ciencias e inglés.
- Se han creado departamentos para definir criterios metodológicos y criterios de promoción. Se ha mejorado la organización y gestión de recursos materiales y humanos, se cuida con esmero la relación con las familias y se planifican mejoras.

Hay múltiples buenas prácticas en este centro: nuevas tecnologías, colaboración de las familias, buenos resultados académicos... No obstante, se ha seleccionado la propia consolidación de un centro que inicia su andadura con cierta incertidumbre. En la actualidad se compone de treinta y tres unidades, obtiene buenos resultados en las pruebas de evaluación externa y excelentes en los exámenes externos propios de un centro bilingüe, Trinity, Cambridge. Puede constituir un referente para otros centros que se encuentren en la misma situación.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la evaluación externa realizada el centro obtiene alta puntuación en el subcriterio 1.1.. del Instrumento utilizado: *El Equipo Directivo ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua del centro*. Es decir, no se limita a mantener el centro en una situación dada, sino que busca su transformación en orden a mejorar los resultados educativos y la satisfacción de las personas.

- Promociona soluciones innovadoras para resolver sus problemas.
- Inspira altas expectativas en y para el centro y sus miembros.
- Fomenta que las personas, y especialmente el profesorado, sean capaces de mirar más allá de sus propios intereses inmediatos y centrarse en las metas del centro.

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica son los siguientes:

- El Equipo Directivo tiene definidas la Misión, Visión, sus valores y estrategias y las sabe transmitir al entorno. Además, se han manifestado en la práctica como efectivas.
- El Equipo Directivo promueve acciones encaminadas a que las familias conozcan y se familiaricen con el centro y establece mecanismos para que los padres puedan seguir oportunamente el trabajo escolar de sus hijos (C.3.7).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Es de aplicación el Art. 132 del la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación de Educación (LOE) sobre competencias del director. Asimismo, el Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria Art. 4).

---

## TÍTULO: METODOLOGÍA DE TRABAJO POR PROYECTOS.

---



---

### CENTRO: CEIP PRÍNCIPE DE ASTURIAS - POZUELO DE ALARCÓN

---

#### RESUMEN

El CEIP Príncipes de Asturias adoptó la metodología de Proyectos desde el curso 2006-07. Con periodicidad anual -inicialmente fue trimestral- se plantea un Proyecto y se trabaja en torno a él a lo largo del curso. Se diseña la meta u objetivo último, intentando que sea muy concreta y motivadora para todos: la celebración de una fiesta, la organización de una exposición, la representación de una obra de teatro o la grabación de una película. Por ejemplo, se eligió la obra de Machado cuando se cumplían 100 años de la llegada de Machado a Soria y de ello se informó en la prensa y se hicieron exposiciones. En el momento en que se celebraba una exposición sobre Picasso, que fue de interés internacional, se trabajó el proyecto sobre el Museo Reina Sofía, etc.

Así el proyecto pasa a ser de todos. El profesorado establece el tema, programa la actividad, informa a las familias, motiva a los alumnos, colabora, coordina y evalúa la tarea. Los alumnos, guiados por el profesor, establecen la meta a alcanzar, realizan actividades, transmiten la información y aprenden a través de la investigación y de las experiencias. Se trata de construir un conocimiento cada vez más completo y profundo, y propiciar la asimilación del mismo al tener que exponer lo aprendido y expresar verbal y plásticamente sus conocimientos. Los alumnos muestran entusiasmo en la participación, adquieren autonomía y toman iniciativas personales aprendidas en el desarrollo del proyecto.

Durante la semana cultural se preparan libros de firmas para que las familias puedan escribir las valoraciones de los resultados. Para los niños y para los profesores es muy motivador poder leer las impresiones que el resultado de su esfuerzo ha producido en los demás.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

La evaluación realizada en el centro obtiene altas puntuaciones en varios subcriterios del Instrumento utilizado. Podría citarse el 5.1.: *el Equipo Directivo promueve y consigue que el centro trabaje planificadamente.*

En relación con el criterio 3, el Equipo Directivo procura que los órganos colegiados del centro y los equipos docentes trabajen técnicamente:

- Teniendo objetivos claros para un determinado periodo de tiempo.
- Estableciendo planes de trabajo adecuados para conseguirlos.
- Asignando responsabilidades concretas.
- Haciendo un seguimiento del Plan y valorando sus resultados.

En relación con el criterio 1, el Equipo Directivo fomenta en el centro:

- El intercambio de experiencias docentes.
- La realización de proyectos comunes entre varios profesores.
- La participación mutua de los profesores en el trabajo docente.
- La revisión pública en los ámbitos apropiados del trabajo realizado.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Es de aplicación el Artículo 5 del Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria. Asimismo, el art. 4 de la Orden 1028/2007 de 29 de febrero, de la Consejería de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la evaluación en la Educación Primaria y los documentos de aplicación.

---

## **TÍTULO: LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA.**

---

---

### **CENTRO: IES LEONARDO DA VINCI - MAJADAHONDA**

---

#### **RESUMEN**

El Equipo Directivo elige como buena práctica la gestión de la información de manera bidireccional entre el propio equipo y el resto de la comunidad educativa. Modifica la forma de gestionar los documentos y las comunicaciones entre estamentos para aumentar con ello la eficiencia y la productividad.

La información del centro está almacenada en “La nube” para deslocalizar y no centralizarla en un equipo en particular de manera que todos los interesados accedan a los mismos documentos y evitar confusiones entre versiones. Eligieron el servicio gratuito de “DropBox” y se contrató un servidor denominado “ixwebhosting” al que se accede a través de un protocolo FTP (file transfer protocol) para almacenar la documentación relativa a cursos pasados. La documentación del curso actual está disponible en el servidor del DropBox.

El uso del correo electrónico como vía principal de comunicación entre el Equipo Directivo y el profesorado, los tutores con los equipos docentes y los profesores con el servicio de reprografía ha ahorrado una importante cantidad de papel y ha evitado aglomeraciones en la sala de reprografía. Además de esta vía de comunicación se ha introducido el “Twitter” (@iesleonardodavi).

Las comunicaciones entre la Jefatura de Estudios y las familias se hacen a través de SMS lo que permite tener informados a los padres de cualquier eventualidad de sus hijos y además dejar constancia de ello.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

El uso del Aula Virtual ha supuesto una mejora en la comunicación del profesor con sus alumnos y en la relación de los propios alumnos entre sí (foros). El aula ha hecho accesibles los recursos de clase desde cualquier punto informático. El profesor puede resolver dudas “on line”, los alumnos pueden acceder a todo tipo de recursos didácticos y los padres tener acceso a las calificaciones de sus hijos y notas de los profesores.

La utilización de las nuevas tecnologías impulsada por el Equipo Directivo crea puntos fuertes en el ejercicio del liderazgo transformador en orden a mejorar los resultados educativos y la satisfacción de la comunidad educativa C. 1.

La gestión de los recursos de las tecnologías de la información articulan la actividad organizativa del Centro con proyección en la acción educativa C. 4.

Los resultados del Centro, en sentido amplio, han mejorado alcanzando sus propios objetivos y consiguiendo que el Centro alcance los suyos. Se miden a través de encuestas de satisfacción de las familias, alumnos, personal del Centro y agentes externos C. 6.

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria y Orden de 29 de febrero de 1996 que modifica la orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria.

## TÍTULO: IMPLICACIÓN VOLUNTARIA DEL PROFESORADO EN DISTINTOS PROYECTOS. EL ANUARIO DEL CENTRO.

### CENTRO: CEIP CIUDAD DE COLUMBIA - TRES CANTOS

#### RESUMEN

El claustro de profesores del CEIP Ciudad de Columbia realiza proyectos y desarrolla actividades que involucran a toda la Comunidad Educativa como la semana Cultural o la realización del Anuario. Tiene su origen en la inquietud de un grupo de docentes que consideran que la labor educativa traspasa la barrera del aula y lo estrictamente académico. Aprovecha la oferta que se realiza desde la Consejería de Educación de la CM, el Ministerio de Educación y la Unión Europea para participar en distintas actividades: pilotaje de materiales presentados por el British Council, Proyectos Europeos, Proyectos ARCE, certámenes organizados por la Comunidad de Madrid (teatro en inglés, danza, recitado de poesía...), Semana Cultural, Proyecto de animación a la lectura del equipo docente de Educación Infantil, Proyecto de Formación en Calidad, etc.

El profesorado lidera, coordina, organiza y evalúa los proyectos de forma voluntaria, a pesar de que exigen un esfuerzo añadido y algunas actividades se realizan fuera del horario escolar. El Equipo Directivo facilita y apoya estos equipos y reconoce la labor realizada.

Todo ello se plasma en el “Anuario” que constituye una especie de *portafolio de centro* ya que recoge las evidencias que permiten a docentes y a alumnos reflexionar sobre los proyectos en los que se ha participado y, en definitiva, sobre el proceso de aprendizaje. Se elabora todos los años gracias a la colaboración de los padres, a la subvención de empresas colaboradoras y del AMPA.

Estas actividades aportan al centro un valor añadido en la educación de los alumnos y un desarrollo de todas las facetas que integran a la persona: académica, educación en valores y adquisición de competencias.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

La evaluación realizada obtiene la máxima puntuación en el subcriterio 2.1.:

*El Equipo Directivo tiene definidas una política y estrategia para el centro compartidas con él. Y el 2.2.: el Equipo Directivo impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategias, que también difunde en su entorno.*

*Asimismo pueden considerarse puntos fuertes:*

- Las iniciativas y el compromiso con la mejora continua de las personas o equipos se ven potenciados por el Equipo Directivo que, a su vez, potencia la implicación de los alumnos y familias en la vida del centro C.3.
- El Equipo Directivo promueve que los distintos órganos o equipos del centro elaboren un plan de trabajo y una previsión de sus actuaciones.
- Ocurre lo mismo con otros equipos del centro sean de carácter orgánico o creados para desarrollar alguna actividad, realizar alguna mejora o llevar a cabo algún proyecto C. 5.

*El Equipo Directivo ejerce un liderazgo compartido:*

- Promociona soluciones innovadoras e inspira altas expectativas en y para el centro.
- Fomenta que las personas sean capaces de mirar más allá de sus propios intereses inmediatos y centrarse en las metas del centro C. 1.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Es de aplicación el art. 2.6 y 12 del Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria.

---

## TÍTULO: DIFUSIÓN DE LA NORMATIVA: PEN-DRIVE Y HOJAS DE TRABAJO.

---

---

### CENTRO: CEIP PÍO BAROJA - MÓSTOLES

---

#### RESUMEN

El Equipo Directivo del CEIP Pío Baroja defiende que la normativa que emana de las Administraciones Educativas debe ser el origen y punto final de la actividad docente, a la vez que debe constituir el soporte para fundamentar los planes de trabajo que conforman la actividad del centro. Por otro lado, la práctica docente se ve abocada, cada vez más, al uso de los medios, sistemas y dispositivos encuadrables en las TIC.

Estos factores, accesibilidad, conocimiento y empleo de las normas y uso de las TIC, conducen al Equipo Directivo a entregar, a principio de curso al profesorado un “pendrive” que contiene toda la información legal, como por ejemplo, las Instrucciones de principio de curso de las Viceconsejerías.

Paralelamente, elaboran documentos que denominan “hojas de trabajo” capaces de contener y transmitir información de forma breve y concisa. Puede afirmarse que cualquier proceso del centro está protocolizado, es decir, tiene sus respectivos protocolos que, al tener como eje las normas legales, confieren seguridad al profesorado en la toma de decisiones.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

La evaluación realizada en el centro obtiene altas puntuación en varios subcriterios del Instrumento utilizado: podría citarse el 5.1.: *el Equipo Directivo promueve y consigue que el centro trabaje planificadamente.*

En relación con el criterio 3, el Equipo Directivo procura que los órganos colegiados del centro y los equipos docentes trabajen técnicamente:

- Apoyándose en las normas legales.
- Teniendo objetivos claros para un determinado periodo de tiempo.
- Estableciendo planes de trabajo adecuados para conseguirlos.
- Asignando responsabilidades concretas.
- Haciendo un seguimiento del Plan y valorando sus resultados.

En relación con el criterio 1, el Equipo Directivo posee, en su conjunto, los conocimientos técnico-científicos necesarios para el ejercicio de sus respectivos cargos.

- Tiene el conocimiento necesario de la normativa.
- Posee los conocimientos pedagógicos y didácticos suficientes como para enfocar y desarrollar la actividad docente del centro.
- Domina las TIC.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Es de aplicación el Artículo 5 del Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria. Asimismo, el art. 4 de la Orden 1028/2007 de 29 de febrero, de la Consejería de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la evaluación en la Educación Primaria y los documentos de aplicación.

---

## **TÍTULO: AGENDA DEL Equipo Directivo.**

---

---

### **CENTRO: CEIP CIUDAD DE ROMA - MADRID**

---

#### **RESUMEN**

La agenda del CEIP Ciudad de Roma constituye un dossier de trabajo que el Equipo Directivo facilita a los profesores del centro. En ella se recopilan una serie de documentos necesarios en el inicio del curso escolar así como fechas y sugerencias para actuaciones en otros momentos determinados.

La agenda Incluye: horarios del centro, profesorado, calendario escolar, planning de reuniones, reseña de las mismas, guión orientativo para las reuniones de padres, planificación de la evaluación, registro de sustituciones, registros para la evaluación de los alumnos, extracto del RRI y Normas de conducta y aplicación, hojas para notas que permiten la recogida de toda la información derivada de las reuniones de órganos colegiados así como la de los equipos de coordinación docente. De esta manera se asegura que los profesores conserven toda la información del curso en un solo documento.

La “Agenda” es un documento vivo, todos los cursos se revisa y actualiza añadiendo aspectos relevantes. Por ejemplo: la “Agenda” del próximo curso se ha completado con información referida al procedimiento para los permisos del profesorado. Sirve para facilitar información sobre el funcionamiento del centro al profesorado de nueva incorporación y consigue dar una idea de unidad y organización. Al principio había cierta reticencia a utilizar algo que salía de la Dirección y no de entre los múltiples modelos que proporcionan las editoriales.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

- Elaboración por el Equipo Directivo de guiones para orientar el proceso de diseño de las concreciones curriculares.
- Diseño y entrega al profesorado, al comienzo de curso, de materiales de apoyo temporalizados y contextualizados y a la planificación de actividades efectuada por el propio Equipo Directivo.
- Realización de encuestas entre el profesorado y los padres para medir el grado de satisfacción con la gestión del Equipo Directivo.
- Impulso de la participación y desarrollo de planes innovadores.

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

Es de aplicación el Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria.

---

## TÍTULO: EL PLANNING SEMANAL.

---

---

### CENTRO: CEIP FUENTE DE LA VILLA - VALDEMORO

---

#### RESUMEN

Es difícil para el Claustro llegar a formar un proyecto común. Se necesita tiempo para que el profesorado se conozca, comparta la metodología adquirida y se realicen los ajustes necesarios para trabajar en equipo. En los centros en los que solo se imparte clase por la mañana, el problema se agrava debido a la rotación en las horas complementarias de exclusiva, pues los tiempos comunes en que está todo el claustro reunido se reducen a una hora un día a la semana. El resto de la semana es muy difícil la coordinación docente.

El Equipo Directivo del CEIP Fuente de la Villa ha sido capaz de rentabilizar tiempo y trabajo mediante la elaboración de un planning semanal. Dicho planning orienta al profesorado sobre su participación en los procesos de planificación, organización y funcionamiento del centro. De esta forma, la totalidad del Claustro tiene información actualizada de las reuniones, normativa, cursos.... Se entrega los viernes a última hora o bien los lunes a primera hora de la mañana.

La buena organización interna y el excelente trato que se da a las familias hace que el centro sea valorado de forma muy positiva en la localidad.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo conoce los diversos niveles que modulan una participación efectiva:

- Proporciona la información adecuada en cada caso.
- Facilita la aportación de ideas.
- Asegura la toma de decisiones compartida en el nivel correspondiente.
- Delega la responsabilidad.

Asimismo, el Equipo Directivo se asegura de que aquellos aspectos de la actividad del centro más sensibles para las familias se desarrollen con la máxima efectividad: clima de seguridad y convivencia existentes en el centro, satisfacción con la formación recibida por sus hijos, servicios y actividades complementarias extraescolares que ofrece el centro, etc. (C. 7).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Es de aplicación el Art. 12 del Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria.

RD. 82/1996, de 26 de enero por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Colegios de Educación Primaria y Orden de 29 de febrero de 1996 que modifica la Orden de 29 de junio de 1994 y aprueba el Reglamento Orgánico de los Colegios de Educación Primaria.

---

## TÍTULO: PLAN DE MEJORA DEL CENTRO.

---

---

### CENTRO: IES GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ - MADRID

---

#### RESUMEN

Es un documento que contiene protocolos, guías y normas de actuación y funcionamiento y que recoge de forma ordenada y estructurada todos los materiales que se generan en el uso y aplicación de autonomía del Centro.

Esta buena práctica la inicia el Equipo Directivo a partir del análisis de los resultados académicos y de la detección de la necesidad de mejorarlos y de conseguir mayor satisfacción de las personas implicadas en el proceso. Es un Plan de Mejora para ser completado y perfeccionado en años sucesivos.

Se comienza identificando los elementos de cambio en la CCP y se diseñan dos fases diferenciadas:

- Detección de problemas de carácter general.
- Detección de problemas en el ámbito de los Departamentos.

Se elabora un guión de trabajo, se nombra un coordinador y se sistematizan las propuestas de mejora, se redactan unas pautas generales que se aprueban en claustro.

Los acuerdos de mejora se refieren:

- Propuestas organizativas: agrupamiento de alumnos, refuerzos, recuperaciones etc.
- Propuestas curriculares: tratamiento de la competencia lingüística desde todas las áreas quedando reflejado en la programación de los Departamentos. Se cuantifica el grado de cumplimiento y forma parte de la nota de los alumnos.
- Mejora de la comunicación y coordinación entre todos los estamentos creando un portafolio en la Web con este fin.
- Mejora de los sistemas de evaluación del centro unificando procedimientos y mejorando la coordinación.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El dossier recopilatorio elaborado por el Equipo Directivo crea puntos fuertes en el ejercicio del liderazgo transformador al mejorar el modelo organizativo, al representar un papel proactivo y al ejercer su liderazgo no solo como jefe sino también como posibilitador y facilitador. Surge a raíz del Informe realizado por la Consejería de Educación sobre las notas de los IES en las pruebas CDI. (C. 1).

El Equipo Directivo manifiesta un aprovechamiento eficaz de los recursos humanos para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias al detectar la necesidad de introducir planes que mejoren los resultados académicos y la satisfacción de las personas implicadas en el proceso (C. 3, C. 4 y C. 6).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Art 120 de la Ley Orgánica de Educación (LOE), de 3 de mayo "Autonomía de los centros".

Real Decreto 23/2007, de 10 de mayo,, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria y Orden 1029/2008, de 29 de febrero, de la Consejería de Educación por la que se regula para la Comunidad de Madrid la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria.

Real Decreto 83/1996, de 26 de enero por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria y Orden de 29 de febrero de 1996 que modifica la Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las Instrucciones que regulan la organización y funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria.



---

## **TÍTULO: MODELO DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS AL TÉRMINO DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA.**

---

---

### **CENTRO: IES ÁNGEL CORELLA - COLMENAR VIEJO**

---

#### **RESUMEN**

El punto de partida para esta buena práctica fue la necesidad de hacer más operativas las juntas de evaluación y que las decisiones de titulación de los alumnos estuvieran basadas en apreciaciones objetivas. Para ello elaboraron un documento-modelo de “Evaluación de las Competencias Básicas en 4º de la ESO” basándose en los siguientes parámetros:

- Valoración numérica de la adquisición de las competencias con indicadores específicos para cada área y competencia.
- Determinación del porcentaje de influencia que las competencias tienen en las distintas áreas.

Para la elaboración del modelo, los Departamentos decidieron la contribución de las materias al logro de las competencias, elaboraron los indicadores para valorar las competencias de la asignatura y establecieron un porcentaje para cada competencia que consensuaron con los demás Departamentos de modo que la suma total es el 100%.

Para calcular la nota final elaboran dos hojas de cálculo: una para 4º de la ESO y otra para 2º de Diversificación.

Este modelo agilizó las sesiones de evaluación y las calificaciones fueron más objetivas y evitaron reclamaciones a las decisiones de titulación.

Este modelo tiene cierta complejidad, su elaboración fue complicada por los matices y opiniones divergentes de los profesores de cada materia y las decisiones que había que tomar.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

Una vez realizada la evaluación externa destaca como punto fuerte del Centro la “Política de puertas abiertas” para las familias a través de la página Web, SMS, jornadas, actividades, eventos que fomentan la idea de pertenecer a “la gran familia del IES Ángel Corella”.

Con los nuevos profesores se lleva a cabo un protocolo de acogida para informarles de las señas de identidad del centro: su Misión y Visión (C. 2).

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica son la disminución de la tasa de absentismo de los alumnos, la mejora de la convivencia en el centro y la mejora de los resultados académicos que se ha visto reflejada en el aumento del número de solicitudes de matrícula. (C. 3).

El Equipo Directivo tiene bien definidas su Misión, Visión, sus valores y estrategias y sabe transmitirlos al entorno.

El criterio 6: Dirección y mejora de los resultados del centro garantiza el futuro del IES “A. Corella”.

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

Decreto 23/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Secundaria Obligatoria y Orden 1029/2008, de 29 de febrero, de la Consejería de Educación por la que se regula para la Comunidad de Madrid la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria.

Decreto 15/2007, de 19 de abril, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid.

---

## TÍTULO: INCLUSIÓN DE LOS OBJETIVOS-TENDENCIA (PRIORITARIOS) EN LA PGA .

---

---

### CENTRO: CEIP BATALLA DE BRUNETE - BRUNETE

---

#### RESUMEN

Esta buena práctica tiene como objetivo crear documentos organizativos que ayuden a realizar de forma eficaz el trabajo y conseguir así el mejor aprovechamiento de los tiempos destinados a la práctica docente. Estos documentos servirán de instrumento de autoevaluación para reflexionar y analizar las tareas directivas.

La finalidad es: planificar el trabajo, asignar responsabilidades y coordinar de forma eficaz los equipos.

Estos documentos son:

- Dossier del profesor, entregado a todos los miembros del Claustro y que contiene: calendario escolar, plano del centro, horarios,...
- Dossier de documentos institucionales: legislación, protocolo de absentismo, Plan de Convivencia,...
- Dossier control de sustituciones con el fin de planificar y atender a los alumnos cuando falta el profesor.
- Dossier para el seguimiento del grupo de apoyo que recoge las tareas que el profesor ha de realizar en las horas de docencia no directa con el fin de dar respuesta a la diversidad.
- Plan de trabajo mensual en el que constan reuniones y salidas extraescolares, turnos de recreo,...

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Centro obtiene la máxima puntuación en la evaluación realizada en el subcriterio 1.2: *El ejercicio del liderazgo del Equipo Directivo es un liderazgo compartido, desarrolla con eficacia la participación al establecer cauces para que la información relevante llegue a todos los miembros del centro.*

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica son los siguientes:

- El ejercicio de un liderazgo en relación a las personas que abarca los tres ámbitos del personal del centro destacando el ámbito de los alumnos ya que el centro crea las condiciones para que estos desarrollen su competencia social y ciudadana. (C. 3).
- El Equipo Directivo tiene definidas la Misión, Visión, sus valores y estrategias y las sabe transmitir al entorno. (C. 2).
- Igualmente esta posibilidad de cambio en el Centro se ha visto apoyada por algunas facetas destacables relacionadas con Dirección y Gestión. Así, este Equipo Directivo consigue llevar a cabo una gestión de alianzas y reciprocidad con las instituciones del entorno, que favorecen la infraestructura disponible y las posibilidades educativas. (C. 4).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de Educación Primaria.

Instrucciones de la Vicesconsejería de Educación, de 4 de julio de 2011, sobre el comienzo del curso escolar 2011/12, a los centros públicos docentes de la Comunidad de Madrid.

---

## TÍTULO: RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

---

---

### CENTRO: IES SAN JUAN BAUTISTA - MADRID

---

#### RESUMEN

Mediante esta buena práctica la Dirección del centro pretende realizar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que le han sido asignados; se esfuerza por crear las condiciones necesarias para la realización eficaz del trabajo; pretende conseguir el desarrollo profesional del personal del centro mediante su implicación en la política y estrategias de la actividad educativa y avanza en la mejora continua.

El personal de Administración y servicios, bajo el control de la Secretaria y el control de la directora, mantiene el centro en condiciones idóneas de higiene y conservación. Existen partes de detección y comunicación de incidencias que cumplimenta cualquier persona del centro que las detecta.

La organización del centro tiene en cuenta, además de los criterios normativos, los intereses de los alumnos, como itinerarios, optativas,...

El Plan de acogida de los nuevos profesores a principio de curso, contempla una reunión informativa con la entrega de documentación relativa a la organización y funcionamiento del centro. Un indicador de esta buena práctica lo constituye la estabilidad del profesorado.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Centro, dentro del criterio 3 *liderazgo en relación a las personas* obtiene las mejores puntuaciones en el subcriterio 3.1 *El Equipo Directivo mantiene el control del cumplimiento de la normativa en relación al personal del centro*, gestionando adecuadamente las faltas de asistencia, puntualidad, permisos...; conociendo la tasa de absentismo del profesorado, asegurando que las horas complementarias se cumplan con regularidad y aprovechamiento.

Igualmente obtiene las mejores puntuaciones en el subcriterio 3.2 *El Equipo Directivo organiza con aprovechamiento los recursos humanos del centro* mediante la asignación del horario lectivo a los profesores y la organización de las horas complementarias de los profesores.

Pero donde el Centro alcanza la mayor puntuación es en el subcriterio 3.3. *El Equipo Directivo muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal del centro* fomentando y garantizando la equidad en la toma de decisiones relacionadas con el personal del centro, gestionando adecuadamente los conflictos y reconociendo el trabajo bien hecho, los éxitos individuales y el esfuerzo de mejora continua.

Otros aspectos de la evaluación en los que el centro alcanza puntuaciones máximas son: el criterio 5: *Planificación, mejora e implantación de procesos* y el criterio 6: *Dirección y mejora de los resultados*.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Real Decreto 83/1996 de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria, modificada por Orden de 29 de febrero de 1996.

Instrucciones de inicio de curso de las Viceconsejerías de Educación y Organización Educativa.

---

## TÍTULO: GUÍA DEL PROFESOR.

---



---

## CENTRO: IES “PARQUE DE LISBOA” - ALCORCÓN

---

### RESUMEN

El punto de partida por el que se inicia esta buena práctica está en el proceso de autoevaluación sobre el propio trabajo y la evaluación de resultados. Se vio la necesidad de mejorar los resultados educativos, de lograr mayor implicación y mejor coordinación del profesorado.

La guía del profesor es un documento elaborado por el Equipo Directivo que recoge todos los aspectos relevantes del trabajo del profesor con el fin de ofrecer referencias y criterios y así unificar y simplificar tareas.

Contiene los aspectos más importantes de las programaciones del centro que afectan a las tareas cotidianas de los profesores y cuya función primordial es establecer líneas de trabajo coordinadas.

La estructura está diseñada para ser adaptada a las necesidades de cada curso escolar y contiene:

El Proyecto Educativo, el Plan de Actuación del curso, Guía del tutor, la Evaluación, Normas de organización y funcionamiento, Plan de Convivencia, Proyectos y Programas institucionales, procedimientos para la justificación de faltas, un extracto de legislación y Anexos con formularios y modelos de escritos varios para orientar y ayudar al profesor.

La Guía permite un acceso directo y rápido a toda la información necesaria para conocer las líneas de trabajo y de organización del centro.

Se entrega en el contexto de un protocolo de bienvenida y se actualiza cada curso escolar.

La valoración es muy positiva y es una experiencia perfectamente exportable a cualquier centro educativo.

### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El dossier recopilatorio elaborado por el Equipo Directivo crea puntos fuertes en el ejercicio del liderazgo transformador al mejorar el modelo organizativo, al representar un papel proactivo y al ejercer su liderazgo no sólo como jefe sino también como posibilitador y facilitador (C. 1).

El Equipo Directivo tiene una política y estrategia para el centro, conoce su Misión y su Visión que refleja en el Proyecto de Dirección y documentos institucionales (C. 2).

El Equipo Directivo mantiene el control necesario sobre el cumplimiento normativo por parte de los profesores, alumnos y personal no docente y tiene un Plan de acogida para los nuevos profesores con vistas a su integración en el centro y al conocimiento de su identidad y estrategias (C. 3).

Los resultados del centro, en sentido amplio, han mejorado alcanzando sus propios objetivos y se miden a través de encuestas de satisfacción aplicadas a las familias, alumnos, personal del centro y agentes externos (C. 6).

### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria y la Orden de 29 de febrero de 1996, que modifica la Orden de 29 de junio de 1994 y aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

Instrucciones de 19 de mayo de 2010, de la D.G. RRHH, sobre comunicación y justificación de ausencias.

Instrucciones de la Viceconsejería de Educación sobre comienzo el de curso escolar 2011/12 para los centros públicos de Educación Primaria, Secundaria.

---

## **TÍTULO: LA EVALUACIÓN DE LOS ALUMNOS DE EDUCACIÓN COMPENSATORIA.**

---

---

### **CENTRO: IES SAN CRISTÓBAL DE LOS ÁNGELES - MADRID**

---

#### **RESUMEN**

El origen de la buena práctica está relacionada con la atención a los alumnos de Educación Compensatoria por el gran peso que este tipo de alumnos tiene en el centro.

Los alumnos con desfase curricular reciben apoyo en las áreas instrumentales, el grupo-clase se desdobra en la totalidad en las horas de lengua y matemáticas recibiendo cada grupo una enseñanza adecuada a su nivel.

Se organiza un doble sistema evaluador para los alumnos de compensatoria y en la evaluación trimestral se les pone una doble nota:

- Por una parte la nota numérica siguiendo los criterios de evaluación del curso.
- Por otra parte se evalúa también su nivel curricular.

Ambas notas figuran en el boletín de calificación. Si el alumno supera el nivel que le equipara al grupo-clase, sale del programa de compensatoria y se incorpora al grupo de referencia.

Esta doble evaluación implica una gran coordinación entre el profesor del grupo de compensatoria que firma la calificación de su nivel curricular y la del profesor del grupo de referencia que firma la del curso. Esta doble calificación en el boletín de notas evita conflictos entre los alumnos de compensatoria y el resto del grupo pues se reconocen los logros alcanzados en las adaptaciones curriculares y se evitan conflictos en la evaluación de final de curso.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

La organización de los alumnos en diferentes tipos de agrupamientos pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo al aprovechar los recursos humanos con que cuenta para conseguir los objetivos y desarrollar sus estrategias. Tiene pautas establecidas que permiten la implicación y coordinación del personal y su trabajo en equipo (C. 3).

La utilización de las tecnologías de la información y comunicación como herramienta tiene proyección en la acción educativa al impulsar el uso de las TIC en la forma de trabajar del profesorado y realizar actividades que fomentan el uso ético de estas tecnologías (C. 4).

Los resultados del centro, en sentido amplio, han mejorado alcanzando sus propios objetivos. Se miden a través de encuestas de satisfacción de las familias, alumnos, personal del centro y agentes externos (C. 6).

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

La Orden 1029/2008 de 29 de febrero, de la Consejería de Educación por la que se regula para la Comunidad de Madrid la evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria.

El art. decimoctavo de la Resolución de 21 de julio de 2006.

La Resolución de 10 de julio de 2008 de la Viceconsejería de Educación que establecen que los resultados de la evaluación se incorporaran al expediente del alumno.

---

## TÍTULO: ACOGIDA DEL ALUMNADO, FAMILIAS Y PROFESORADO.

---

---

### CENTRO: CEIP ANA MARÍA MATUTE - GETAFE

---

#### RESUMEN

Este proyecto surge por la necesidad de dar respuesta al rápido crecimiento del alumnado del centro desde su creación en 2005 con ciento cincuenta alumnos hasta los setecientos del curso actual, y el consiguiente aumento del número de familias y del profesorado del Claustro.

Se trata de un Plan de Acogida que recoge las actuaciones dirigidas a alumnos, profesores y familias para favorecer su incorporación e integración en el centro. Las actuaciones presentadas son de diversa naturaleza:

- Alumnos: incorporación paulatina (3 años), dinámica de grupo, tutores amigos, etc.
- Familias: reuniones generales informativas, reuniones individuales, nombramiento del “padre/madre vocal de aula” con funciones específicas, escuela de padres-madres: charlas sobre hábitos, seguridad en la red, ...y talleres (preadolescencia, paso al IES, modificación de conducta...
- Profesorado: información sobre documentos (zona de maestros en la página web), comisión de bienvenida, etc.

Parten de que una “buena acogida” contribuye a crear un buen clima de convivencia en el centro y potencia el trabajo coordinado entre todos los profesionales. Ambos son pilares básicos para conseguir la participación y colaboración de toda la comunidad educativa en el logro de los objetivos fundamentales del centro.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo tiene definidas una política y estrategia para el Centro, apareciendo en sus documentos institucionales referencias a su Misión, a su forma peculiar de dar respuesta a las necesidades y expectativas de su entorno (C.2.1). Así mismo, impulsa que los diversos colectivos del centro conozcan las señas de identidad del Centro, sus valores y su estilo propio y actúen en consonancia con ellos (C.2.2).

Promueve acciones encaminadas a que las familias conozcan el Centro y se familiaricen con él (C.3.7) y se asegura de que reciban una adecuada atención por parte de los diferentes profesionales del Centro (C.3.7). También promueve y tiene establecidos mecanismos para la participación e implicación de los padres en la formación de sus hijos (C.3.7).

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica son los siguientes:

- El Equipo Directivo promueve que los distintos órganos y equipos del Centro desarrollen sus actuaciones a partir de planes de trabajo previamente elaborados (C.5.1).
- Promueve la detección de áreas de mejora teniendo en cuenta los resultados del Centro y las expectativas de la comunidad (C.5.3).
- En el ámbito de los resultados, el Equipo Directivo marca objetivos medibles y evaluables en los planes de trabajo y establece los mecanismos para valorar su grado de consecución (C.6.2).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Responde a la aplicación de la Orden de 29 de junio de 1994 por la que se dictan las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de las Escuelas de Educación Infantil y los colegios de Educación Primaria (BOE de 6 de julio de 1994), que en su Artículo 30 establece que el RRI podrá contener “la organización práctica de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa”.

---

## **TÍTULO: PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS EN LOS DIVERSOS ÁMBITOS DE LA VIDA DEL CENTRO.**

---

---

### **CENTRO: CEIP DULCINEA - ALCALÁ DE HENARES**

---

#### **RESUMEN**

Teniendo en cuenta la importancia y relevancia que sobre los resultados académicos tiene la implicación de los padres en el aprendizaje de sus hijos, el Centro viene desarrollando un proyecto de impulso a la participación de las familias en la vida del Centro.

Su finalidad es implicar a las familias en su Misión, que está centrada en lograr el aprendizaje integrado de conocimientos y valores. Están convencidos de que los buenos resultados académicos obtenidos por el Centro, incluidos los del programa bilingüe y los de las pruebas externas, pueden seguir mejorando con la participación y colaboración de las familias.

En el proyecto se describen de forma detallada un elenco de actuaciones a realizar con las familias en distintos ámbitos: actividades previas a la escolarización de los alumnos, actividades específicas por etapas educativas, colaboraciones generales a través de su representación en los órganos del Centro y colaboraciones voluntarias.

Se destaca, por su interés, su implicación en el Plan de Fomento de la Lectura, promovida por los equipos docentes, quienes les asesoran y orientan facilitándoles pautas metodológicas. También su implicación y compromiso con la biblioteca del centro en la que colaboran en diferentes ámbitos: organización y catalogación de fondos, donaciones, elaboración de proyectos para obtener dotaciones económicas que invierten en fondos bibliográficos y colaboración con el blog de la biblioteca en el que se reflejan actividades de animación a la lectura, novedades y enlaces de interés con otras bibliotecas y páginas web relacionadas con la lectura.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

La política y estrategia del Centro responde a las necesidades que tienen las familias con respecto a la educación de sus hijos, potenciándolas como necesidad de futuro (C.2.3.3).

El Equipo Directivo favorece la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa en asuntos relativos a la infraestructura y el equipamiento del Centro (C.4.2.1).

Otro punto fuerte detectado paralelamente a la buena práctica se refiere al liderazgo transformador que ejerce el Equipo Directivo, buscando la transformación de las estructuras del Centro en el ámbito de la gestión y de la participación, con el fin de mejorar los resultados académicos y las expectativas de alumnos, profesores y padres (C.1.1.1).

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

La ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, dedica el Título V a la participación, autonomía y gobierno de los centros. En el Artículo 118. 4 se establece que, *“a fin de hacer efectiva la corresponsabilidad entre el profesorado y las familias en la educación de sus hijos, las Administraciones educativas adoptarán medidas que promuevan e incentiven la colaboración efectiva entre la familia y la escuela”*.

## TÍTULO: PROPUESTAS NORMALIZADORAS PARA LA INTEGRACIÓN DEL ALUMNADO MOTÓRICO.

### CENTRO: CEIP GREENPEACE - FUENLABRADA

#### RESUMEN

El Centro de integración preferente de alumnos con discapacidad motora se plantea la “atención a la diversidad del alumnado” como el eje nuclear para favorecer una enseñanza de calidad, que concreta en un “Programa de Autonomía” que incluye:

- Aspectos organizativos, entre otros: criterios para la asignación de tutorías, apoyos (PT, AI, Fisioterapeuta, Técnico II) y las rotaciones previstas en la asignación de alumnos a lo largo del curso.
- Aspectos pedagógicos: las funciones concretas de cada uno de los apoyos, incluido el DUE, detalladas en tres ámbitos de actuación: función asistencial (trabajo con el alumnado), función de coordinación, función administrativa) coordinación entre el profesorado de apoyo y de estos con el resto del Claustro; criterios para la asignación del tiempo y el momento de apoyo a cada alumno.
- Fichas de seguimiento de la adquisición de la autonomía en los diferentes ámbitos: desplazamiento, aseo, responsabilidad, alimentación, vestido; materiales y recursos específicos y adaptados a las necesidades que presentan los alumnos.

Por último, recogen su valoración sobre la repercusión que la implantación del Programa de Autonomía, después de doce años de experiencia, está teniendo en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la mejora de los resultados del centro.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo ejerce un liderazgo pedagógico en los procesos de planificación curricular, fomentando la toma de decisiones comunes, y se implica en los procesos de evaluación del alumnado (C. 1. 3).

Es de reseñar también su liderazgo estratégico como impulsor en el centro del conocimiento de su identidad y sus valores, promoviendo que los diversos colectivos se identifiquen con ellos y actúen en consecuencia (C. 2. 2).

En relación con la dirección y gestión (C. 4), el Equipo Directivo tiene identificados organismos clave con los que tiene establecidas alianzas y vínculos de cooperación que favorecen la consecución de los objetivos del Centro (C. 4 .5).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

El Real Decreto 696/1995, de 28 de abril, de ordenación de la educación de los alumnos con necesidades educativas especiales, establece en el Artículo 6 que *“Los centros docentes, en aplicación del principio de atención a la diversidad de capacidades, intereses y motivaciones del alumnado, incluirán en su proyecto curricular las medidas de carácter pedagógico, organizativo y de funcionamiento previstas para la atención a los alumnos con necesidades educativas especiales que se escolaricen en ellos”*.



---

## TÍTULO: PROYECTO ARMONÍA: EDUCACIÓN EN VALORES.

---



---

### CENTRO: CEIP LOS ALMENDROS - RIVAS VACIAMADRID

---

#### RESUMEN

El proyecto presentado surge como continuidad de la participación del Centro en el proyecto de “Prevención de Drogodependencias en centros educativos” convocado por el MEC en el curso 1996/1997. A partir de ese momento el Claustro de profesores ha seguido desarrollando el proyecto, modificándolo y adaptándolo a nuevas realidades, convencidos de la necesidad e importancia de planificar la “educación en valores” en el ámbito escolar.

Se trata de un “modelo de prevención” que tiene como finalidad potenciar las capacidades y habilidades de los alumnos para conseguir su desarrollo individual, mejorar su interacción en el grupo clase y prepararles para encauzar el tiempo de ocio.

Los objetivos propuestos en el proyecto, definidos en tres ámbitos: alumnado, familias y profesorado, proponen las actuaciones a desarrollar cada curso escolar. Todo ello coordinado por la correspondiente Comisión en el marco de la estructura organizativa del centro.

Aunque la educación en valores tiene su razón de ser en sí misma y los resultados son difícilmente cuantificables, están convencidos de su incidencia en la mejora de la convivencia y en el resto de los resultados del centro.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo crea grupos de trabajo para llevar a cabo estudios sobre temas importantes para el centro y poner en práctica nuevos proyectos. Así mismo, potencia la asunción de responsabilidades de los diferentes coordinadores de ciclo y de comisiones, favoreciendo su buen funcionamiento (C.3.5).

Se favorece la participación del alumnado en la vida del centro y en las actividades complementarias, extraescolares y lúdicas que se realizan. (C.3.6). De igual modo promueve acciones orientadas a la participación e implicación de las familias en las actividades y proyectos del centro (C.3.7).

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica son los siguientes:

- El Equipo Directivo promueve que los distintos órganos y equipos del centro desarrollen sus actuaciones a partir de planes de trabajo previamente elaborados (C.5.1).
- Los resultados del centro en la convivencia han mejorado (C.6.5), así como los resultados en la satisfacción de las familias (C.6.6).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

La Orden 3319-01/2007, de 18 de junio, del Consejero de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la implantación y la organización de la Educación Primaria derivada de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, señala en su Artículo 3 que *“Sin perjuicio de su tratamiento específico en alguna de las Áreas de la etapa, la comprensión lectora, la expresión oral y escrita, la comunicación audiovisual y la educación en valores se trabajarán en todas las áreas”*.

---

## TÍTULO: MEJORA DEL AMBIENTE ESCOLAR: UNA APUESTA DE FUTURO.

---

---

### CENTRO: CEIP PÍO BAROJA - LEGANÉS

---

#### RESUMEN

Tomando como punto de partida el inicio del mandato del Equipo Directivo (curso 2008/2009) y con el fin de impulsar y fomentar las relaciones entre los diferentes sectores de la comunidad educativa, se implanta un Plan de mejora de la convivencia y el clima escolar a través de actuaciones: modificación de los documentos institucionales, potenciación de la coordinación entre etapas (Infantil, Primaria y Secundaria), planificación de “actividades de centro” con participación de todo el alumnado, potenciación de actividades complementarias y extraescolares orientadas a la mejora de la convivencia, programas de colaboración del alumnado (apoyo entre compañeros, responsables de biblioteca comedor, revista escolar...), adecuación de espacios (aulas, biblioteca, laboratorio...), nuevo mobiliario y recursos para facilitar el desarrollo de las actividades didácticas, establecimiento de cauces de transmisión de la información a las familias, etc.

A partir de la mejora conseguida en la convivencia del centro tratan de asentar una gestión participativa en la que ya se han dado los primeros pasos, aprovechando las competencias de los diferentes miembros de la comunidad educativa y diseñando planes de actuación en la PGA con objetivos claros, distribución de responsabilidades y procesos de evaluación y autoevaluación para los que ya se han elaborado diferentes documentos.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo ejerce su liderazgo en relación con las personas (C. 3), evidenciado especialmente en el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos con que cuenta el centro (personal docente y no docente) para conseguir sus objetivos (C.3.2). En este mismo criterio y dentro de sus posibilidades al organizar el trabajo, tiene en cuenta la situación de las personas del centro y sus capacidades en la asignación de tareas y funciones y realiza encuestas de satisfacción con el objeto de obtener información para seguir mejorando (C.3.3).

Otro punto fuerte del Equipo, aunque quizá no lo suficientemente calificado debido a la falta de evidencias documentales, es el ejercicio de un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua (C.1.1), que se constata en los cambios de las estructuras del centro, sobre todo, en los procesos de participación, coordinación y planificación.

Otro factor detectado como punto fuerte está relacionado con la propuesta de objetivos evaluables de su propia acción y del conjunto del centro y el establecimiento de mecanismos para valorar su grado de consecución.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

La ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, dedica el Título V a la participación, autonomía y gobierno de los centros. El Art. 125 establece que *“Los centros educativos elaborarán al principio de cada curso una programación general anual que recoja todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados”*.

---

## TÍTULO: “PLAN DE CONVIVENCIA”.

---



---

### CENTRO: CEIP RUFINO BLANCO - MADRID

---

#### RESUMEN

Parten de la premisa de que las buenas relaciones en un centro educativo y la ausencia de conflictos repercuten positivamente en la mejora de los resultados académicos y en el fomento de la participación, colaboración y satisfacción de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Por lo tanto, el “Plan de convivencia” es uno de los pilares en los que se asienta el Plan de mejora del Centro. Su elaboración ha seguido un proceso previamente planificado y definido: diagnóstico de la situación identificando los factores favorables y la influencia negativa, definición de los objetivos que se persiguen (selección de valores, igualdad de oportunidades, participación e implicación de todos, evaluación del cumplimiento de las normas) y selección de actuaciones como medidas de sensibilización y prevención:

- Desde el centro, con medidas organizativas y metodológicas (delegados de grupo -Juntas de delegados-, aprendizaje cooperativo, coordinación) y desarrollo de la tutoría (asamblea de clase, comunicación con las familias).
- Desde las familias, a través del AMPA (comunicados, reuniones con el Equipo Directivo, divulgación e información a través de sus asambleas).
- Desde la formación, en aspectos como: valores, relaciones interpersonales, mediación, educación emocional...

Incluye también un programa de acogida para nuevos alumnos y familias, diferentes anexos (protocolos, ficha de reflexión para el alumno, documento sobre mediación, difusión del plan, seguimiento y evaluación) y actividades grupales (Asamblea de aula y Junta de Delegados). Sin olvidar los mecanismos de difusión (web, fotocopias y trabajo de los tutores en las aulas) y el seguimiento y evaluación.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

Han mejorado los resultados en la convivencia con el impulso del Equipo Directivo (C.6.5) y la satisfacción y motivación del personal del centro (C.6.6).

En la asignación de horarios y funciones se pone de manifiesto el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos del centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias (C.3.2). Dentro de sus posibilidades, al organizar el trabajo tiene en cuenta la situación de las personas (C.3.3) y promueve el crecimiento del personal a partir del desarrollo de iniciativas y proyectos y fomentando la formación (C.3.4). Potencia la asunción de responsabilidades por parte de los responsables intermedios del centro y fomenta el trabajo colaborativo y en equipo (C.3.5). Impulsa el desarrollo de la competencia social y ciudadana de los alumnos (C.3.6). Promueve la participación e implicación de los padres en la formación de sus hijos (C.3.7).

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica:

- El Equipo Directivo ejerce un liderazgo transformador impulsando la mejora continua del centro en aras de la mejor educación e instrucción del alumnado (C.1.1).
- Representa con solvencia los roles propios de la dirección (C.1.4).

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Decreto 15/2007, de 19 de abril, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid (BOCM de 25) destaca en su Artículo 2 que *“el Plan deberá recoger todas las actividades que se programen, ya sea dentro o fuera del horario lectivo, con el fin de fomentar un buen clima de convivencia dentro del centro escolar. Asimismo deberán formar parte del Plan de Convivencia el conjunto de Normas de Conducta que sean de obligado cumplimiento, tanto dentro como fuera de las aulas, para que reine en el centro un buen clima de convivencia”*.

---

## TÍTULO: LA TUTORÍA PERSONALIZADA.

---



---

## CENTRO: IES JULIO VERNE - LEGANÉS

---

### RESUMEN

Desde el curso 2005/2006 en el que se inicia la “Tutoría personalizada” como experiencia piloto, el Centro viene desarrollando esta práctica como una medida de atención individual a aquellos alumnos que lo necesitan.

El objetivo fundamental es “adelantarse a los problemas con una educación personalizada”. Para ello se considera imprescindible establecer un vínculo de confianza entre profesor-alumno, posibilitando un espacio para el encuentro, el análisis y la reflexión interpersonal y un marco educativo para la participación y el diálogo que le permita al alumnado sentirse aceptado y valorado.

A partir de esta finalidad se establece un procedimiento en el que se definen los objetivos a conseguir y las actuaciones a realizar: selección de los posibles alumnos de acuerdo con los criterios establecidos (la participación del alumno es voluntaria), asignación del tutor (distinto al tutor del grupo, debe ser aceptado por el alumno), primeras actuaciones con el alumno y sus padres y sugerencias de actividades que puede realizar el tutor personal.

Aunque los resultados de esta práctica son difíciles de medir en términos cuantitativos, es evidente la repercusión de la “Tutoría personalizada” en la mejora de la convivencia y de los resultados académicos y educativos del centro y, en definitiva, en la calidad del servicio que el centro educativo presta a la sociedad.

### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la asignación de horarios y funciones se pone de manifiesto el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos del centro para conseguir sus objetivos y desarrollar sus estrategias (C.3.2). Dentro de sus posibilidades, al organizar el trabajo tiene en cuenta la situación de las personas, realiza encuestas de satisfacción y tiene establecidos sistemas de reconocimiento del trabajo bien hecho (C.3.3). Potencia la asunción de responsabilidades por parte de los responsables intermedios del centro y fomenta el trabajo colaborativo y en equipo (C.3.5). Se asegura de una adecuada atención a los padres y alumnos desde las diversas funciones que desarrolla el personal del centro (C.3.7).

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica:

- El Equipo Directivo ejerce un liderazgo transformador impulsando la mejora continua del centro en aras de la mejor educación e instrucción del alumnado (C.1.1).
- Representa con solvencia los roles propios de la dirección (C.1.4).
- Han mejorado los resultados en la convivencia con el impulso del Equipo Directivo (C.6.5) y la satisfacción y motivación del personal del centro (C.6.6).

### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

El Artículo 10 de la Orden 3320-01/2007, de 20 de junio, del Consejero de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la implantación y la organización de la Educación Secundaria Obligatoria derivada de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación establece que “la tutoría personal de los alumnos y la orientación educativa, psicopedagógica y profesional constituirán un elemento fundamental en la ordenación de esta etapa”.

---

## TÍTULO: PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS FAMILIAS EN LA VIDA DEL CENTRO.

---

---

### CENTRO: CEIP ASUNCIÓN RINCÓN - MADRID

---

#### RESUMEN

La participación de las familias en la vida del centro constituye un modo de interacción básico que facilita el funcionamiento del centro y del sistema educativo. La coordinación entre ambas instituciones, centro y familias, es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y conseguir que los estudiantes obtengan mejores resultados.

El Equipo Directivo del CEIP ASUNCIÓN RINCÓN de Madrid promueve la presencia de los padres en el Consejo Escolar y en las comisiones de trabajo del citado consejo, así como la participación de los padres en sus propios órganos de representación a través de las diferentes vocalías que tiene creadas la Asociación de Madres y Padres. El centro tiene establecidas dos fechas de jornadas de puertas abiertas, previas al periodo de matriculación y, en la primera semana de septiembre, se invita a una reunión de todas las familias de los nuevos alumnos, a la que asiste el Equipo Directivo y representantes de la Asociación de Padres, para darles la bienvenida e informarles del funcionamiento de centro. Se invita a las familias a presenciar las actividades culturales y académicas de sus hijos y los padres, a través de la jefatura de estudios, proponen posibles actividades extraescolares. El Equipo Directivo se asegura de que la atención a los padres por el personal de administración y servicios del centro tienda a ser excelente; el profesorado está abierto a atender a los padres fuera del horario personal cuando esto es necesario; la orientadora tiene asignado en su horario dos tardes para atención a las familias y el Equipo Directivo está disponible para atender a los padres cuando estos lo necesiten. Por otro lado, aspectos de la actividad del centro, tales como: convivencia, clima de trabajo, seguridad, higiene, limpieza...se desarrollan con la máxima efectividad. Así mismo, el Equipo Directivo promueve la participación e implicación individualizada de los padres en la formación de sus hijos.

Son fruto de esta buena práctica, el interés de las familias por la enseñanza que reciben sus hijos en el centro, la ausencia de graves problemas de convivencia y resultados académicos muy satisfactorios, tanto en las pruebas de evaluación internas, con un porcentaje de promoción superior al 90%, como en las pruebas externas situándose el centro entre los 100 con mejores resultados. Igualmente son resultado de esta buena práctica la "fidelización" de las familias y la alta demanda de plaza escolar en el centro.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la evaluación realizada, el centro obtiene la máxima puntuación en el Criterio 3 Liderazgo en relación a las personas, y especialmente en el subcriterio 3.7 *El Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración de las familias*.

Otros aspectos asociados y facilitadores de esta buena práctica son los siguientes: El ejercicio de un liderazgo transformador lo que significa no limitarse a gestionar el centro sino que buscar su transformación en orden a mejorar los resultados educativos y la satisfacción de las personas. El Equipo Directivo desarrolla con eficacia la participación e impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategia, que también difunde en el entorno. La capacidad de la acción directiva en aras de transformar el centro con el objeto de dar respuesta a las vicisitudes del entorno, lo que redundará en un gran reconocimiento por parte de éste.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

La Constitución Española establece en su artículo 27 que los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos.

Ley Orgánica 2/2006 de Educación en su artículo 118.4, Título V de la participación, autonomía y gobierno de los centros establece la corresponsabilidad entre el profesorado y las familias en la educación de sus hijos.

Real Decreto 1533/1986 relativa a las asociaciones, federaciones y confederaciones de madres y padres de alumnos.

---

## TÍTULO: CÓMO TRABAJAR LAS COMPETENCIAS BÁSICAS.

---

---

### CENTRO: CEIP CARMEN IGLESIAS - TRES CANTOS

---

#### RESUMEN

Con esta buena práctica, el centro se propone trabajar las competencias básicas de forma integral, tanto desde el punto de vista organizativo como curricular, de forma que aporten una nueva perspectiva para la formulación del currículo escolar enfocado a la preparación de ciudadanos capaces de gestionar su proceso de aprendizaje y sustentado en cuatro grandes principios generales: aprender a conocer, aprender a hacer; aprender a ser y aprender a convivir. Las competencias básicas se convierten, así, en el referente para la organización de la enseñanza y del aprendizaje.

Los pasos seguidos para la elaboración del proyecto fueron: objetivos del proyecto, requisitos previos de conocimientos y habilidades de los alumnos, configuración de los equipos, recursos y materiales y finalmente, evaluación. Se elaboró una ficha modelo de autoevaluación.

Tras esta fase inicial, se llegó al compromiso de elaborar programaciones didácticas que recogieran las competencias básicas. Los tutores de cada nivel, junto con los maestros especialistas, elaboraron un proyecto de trabajo para desarrollarlo durante el curso.

Al finalizar el curso, se recogieron en la Memoria las valoraciones y las experiencias y se puso de manifiesto que todo el profesorado había trabajado pero cada uno lo interpretó y realizó libremente. Como propuesta de mejora, el director adquirió el compromiso de presentar al claustro, al inicio del curso escolar 2010/2011, el trabajo de las competencias básicas y la elaboración de las programaciones didácticas de todas las áreas en torno al trabajo por proyectos *“Propuesta de trabajo de las competencias básicas curso 2010-2011”*.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la valoración realizada por el equipo evaluador externo y en referencia a los criterios y subcriterios contemplados en el instrumento de evaluación el centro obtiene los mejores resultados en el criterio 1: *Liderazgo del Equipo Directivo*, subcriterio 3: *El Equipo Directivo ejerce el liderazgo pedagógico del centro* (C. 1) tiene como referente fundamental el mejor desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje y la consecución de metas; asume su liderazgo en la gestión del currículo; se implica en los procesos de evaluación del currículo y sus programaciones a partir de los resultados académicos.

Otros puntos fuertes de la evaluación externa son: *Planificación, mejora e implantación de procesos*, en lo referente a que el Equipo Directivo promueve y consigue que el trabajo sobre las competencias básicas sea programado de la forma eficaz para su consecución por parte de los alumnos.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la educación primaria señala en su Artículo 6, relativo a las competencias básicas, que en el Anexo I del presente real decreto se fijan las competencias básicas que se deberán adquirir en la enseñanza básica y a cuyo logro deberá contribuir la educación primaria.

Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria en su Artículo 5, relativo a las competencias básicas, establece que la Educación Primaria ha de contribuir a su consecución, a través de las distintas áreas en que se organiza.

---

## TÍTULO: OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

---

---

### CENTRO: CEIP LORENZO LUZURIAGA - MADRID

---

#### RESUMEN

El origen de esta buena práctica surge ante la trascendencia que tiene en la formación del alumnado, el dominio de las áreas instrumentales en el primer ciclo de E. Primaria. El Equipo Directivo, consciente de ello, cuando en el curso 2006/2007 se inicia el bilingüismo, ve la necesidad de apoyar de forma especial el aprendizaje del alumnado de este ciclo por la dificultad añadida de aprender algunos conocimientos en lengua distinta a la materna.

La optimización de los recursos humanos se realiza en dos ámbitos: uno es la elaboración de horarios, sustituciones y refuerzos; el otro, los desdobles en el primer ciclo de E. Primaria.

Por lo que a horarios se refiere, se asigna a cada tutor el mayor número de horas con su grupo y se procura que los tutores impartan la primera hora de clase al grupo del que son tutores.

Los desdobles, cinco horas a la semana para cada grupo del primer ciclo, se realizan en las áreas de lengua, matemáticas y conocimiento del medio, por los profesores del primer ciclo.

Además, en el marco de la organización pedagógica, se han creado “cotutorías” por niveles, de forma que existe un tutor inglés/bilingüe (imparte inglés, “science” y plástica en inglés) y otro tutor de primaria (imparte lengua y matemáticas). De esta forma ambos tutores participan en el aprendizaje, conocimiento y seguimiento de todos los alumnos del nivel.

Esta buena práctica mejora los procesos de enseñanza aprendizaje, propicia una atención educativa más individualizada, mejora significativamente los resultados académicos y sobre todo, la satisfacción de la comunidad educativa.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo obtiene buenos resultados en el criterio 2 *Liderazgo estratégico* de la evaluación externa destacando, entre sus líneas estratégicas, las siguientes: compromiso con la lectoescritura; una acción planificada y bien coordinada; la apuesta por el bilingüismo y el compromiso con la mejora continua. Además el Equipo Directivo tiene una política y estrategia para el centro compartida y participativa, fomenta el conocimiento y desarrollo de las mismas y las difunde en el entorno.

Este liderazgo está relacionado con el criterio 3 *Liderazgo en relación a las personas* por cuanto la organización de los alumnos en diferentes tipos de agrupamientos pone de manifiesto la eficacia del Equipo Directivo para aprovechar los recursos humanos del centro.

Otros puntos fuertes del Equipo Directivo son: el trabajo en la mejora de las infraestructuras; fomentar las buenas relaciones humanas dentro del centro y sobre todo el grado de satisfacción de la comunidad educativa que se constata en la estabilidad del profesorado, con apenas un 5% de movilidad; en el bajo índice de absentismo escolar; en la ausencia de graves problemas de convivencia, en la mejora de los resultados y el incremento de matrícula.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, Título V, Capítulo II, artículo 120 y ss. sobre autonomía de los centros.

Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y funcionamiento de las escuelas educación infantil y de los colegios de educación primaria.

Orden 5958/2010, de 7 de diciembre, por la que se regulan los colegios públicos bilingües de la Comunidad de Madrid.

Instrucciones de inicio de curso de las Viceconsejerías de Educación y Organización Educativa.



---

## TÍTULO: LAS TIC EN EL DESARROLLO DEL CURRÍCULO.

---

---

### CENTRO: CEIP NUESTRA SEÑORA DEL REMOLINO - EL MOLAR

---

#### RESUMEN

La buena práctica parte de la siguiente premisa: Utilizar las TIC como un medio, una herramienta y no como un fin, objeto de aprendizaje. La andadura se inicia en el curso 1997 cuando llega al centro el primer ordenador no destinado a la gestión administrativa y el centro prepara un plan que consiste en: montar un aula de informática; formar al profesorado; utilizar el aula de informática para realizar actividades de aprendizaje en las distintas áreas del currículo; intercambio, análisis y discusión de experiencias y llevar a cabo la actividad docente con las TIC.

Los procesos fundamentales del proyecto: son planificación, realización y medición y análisis, se sistematizan, se temporalizan y se desarrollan al inicio de cada curso. La descripción de la experiencia desde sus comienzos aporta información muy relevante acerca de la implicación del profesorado, de la necesidad sentida de formación, del análisis crítico y de la reflexión, de los interrogantes que se suscitan y cómo de estos interrogantes surgen los objetivos didácticos del proyecto. El proyecto duró tres cursos, hasta el 2003/2004.

En los cursos 2004/; 2005/2006, la Consejería de Educación dotó el aula de informática con ordenadores nuevos, en el 2007/2008 se instaló la primera pizarra digital, en el 2008/2009 todas las aulas cuentan con un ordenador con conexión a Internet y se llega al compromiso de ir ampliando el número de aulas con pizarra digital. Lo más importante es que el ordenador y la pizarra digital eran una herramienta más que estaban demostrando su eficacia de forma que el proceso de enseñanza aprendizaje estaba cambiando, produciendo un aprendizaje significativo y cooperativo. En el curso 2009/2010 se crean los blogs de clase pensados y diseñados para repasar, afianzar y profundizar en los contenidos trabajados en el aula. Durante los cursos 2010/2011 y 2011/2012 debido al desarrollo de las redes sociales y al uso de herramientas colaborativas (foros, chats, blogs...) se ha sentido la necesidad de formarse en este aspecto de las TIC y se ha incorporado el uso del *e-book* en el segundo y tercer ciclos.

La repercusión en los procesos es muy notable valorada sobre todo en: planificación general anual, programaciones didácticas, metodología, plan estratégico de mejora, dificultades de aprendizaje, comunicación con las familias y fundamentalmente en los resultados de procesos y evaluaciones externas.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El Equipo Directivo obtiene las mejores puntuaciones en la valoración realizada por el equipo evaluador externo en el criterio 2 *Liderazgo estratégico*, subcriterio resultados en el criterio 1: *Liderazgo del Equipo Directivo*, subcriterio *El Equipo Directivo impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategia y éstas aparecen adecuadamente fundamentadas y consolidadas. El Equipo Directivo ejerce el liderazgo pedagógico del centro* en aspectos tales como: el Equipo Directivo tiene como referente fundamental el mejor desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje y la consecución de metas; asume su liderazgo en la gestión del currículo; se implica en los procesos de evaluación del currículo y sus programaciones a partir de los resultados académicos (C. 3).

Otros puntos fuertes son: el proyecto Radio Remolino; el interés del profesorado por realizar actividades de formación; los intercambios culturales; la acogida del profesorado nuevo y el cuaderno informativo.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Establece en su artículo 17 letra i) establece como objetivo de la Educación Primaria: *iniciarse en la utilización, para el aprendizaje, de las tecnologías de la información y la comunicación desarrollando un espíritu crítico ante los mensajes que reciben y elaboran.*

Decreto 22/2007, de 10 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Primaria en su artículo 4 recoge el mismo objetivo de etapa.



---

## TÍTULO: COORDINACIÓN DEL CENTRO Y RELACIÓN CON EL ENTORNO.

---

---

### CENTRO: CEIP PASAMONTE - MADRID

---

#### RESUMEN

Esta buena práctica surge como necesidad de generar confianza en las familias, comprometidas con el estilo de enseñanza del centro. Mediante ella el centro persigue los siguientes objetivos: atender la organización escolar; acercar a las familias al centro; conseguir una buena convivencia; avalar la acción educativa con resultados satisfactorios en las pruebas externas; consolidar una plantilla de profesores comprometida en conseguir buenos resultados con los alumnos y atender la diversidad; implicar en la tarea al personal no docente; dar a conocer al exterior el trabajo desarrollado en el centro y aumentar la demanda de plazas escolares en el centro.

Se desarrolla en una doble vertiente, por un lado una coordinación interna del centro y por otro, una proyección externa de relación con el entorno.

La experiencia de la buena práctica ha pasado por diferentes fases, la primera consistió en realizar actuaciones encaminadas a la transformación del centro: se reorganizan los espacios se fomenta la participación en actividades complementarias y extraescolares; se produce un mayor acercamiento a las familias, se analizan los resultados académicos y el absentismo escolar y se presentan proyectos de innovación que dan al centro en estabilidad y confianza. La fase siguiente, la actual, consiste en definir actuaciones encaminadas a consolidar el cambio.

Los efectos de esta buena práctica se traducen en que la participación del profesorado se consolida; el personal no docente asume responsabilidades y participa activamente en la mejora; los resultados de la prueba C.D.I se van situando por encima de la media de la Comunidad de Madrid; mejora la convivencia en el centro y se produce un incremento en la demanda de plaza escolar.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la valoración realizada por el equipo evaluador externo, el Equipo Directivo obtiene buenos resultados en el *Liderazgo del Equipo Directivo* (C. 1), *Liderazgo estratégico* (C. 2), *Liderazgo en relación a las personas* (C. 3) y *Dirección y gestión* (C. 4). En este caso el Equipo Directivo y fundamental el director son “gestores del cambio”, “líderes pedagógicos”, es decir, conductores y transformadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Destaca, igualmente, en el criterio 6: *Dirección y mejora de resultados* por cuanto el Equipo Directivo tiene como referente de su acción directiva, los resultados del centro, en sentido amplio, tanto resultados directos como indirectos (escolares, de convivencia y e satisfacción).

Otros puntos fuertes son: la coordinación centro familias mediante actividades de “puertas abiertas”, celebraciones, actividades extraescolares, relaciones y colaboración recíproca con la Junta Municipal, coordinación interna, reuniones de coordinadores y grupos de trabajo, planificación de la enseñanza, toma de decisiones, análisis de los resultados académicos, reflexión acerca de la convivencia y planes de mejora.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, Título V, Capítulo II, artículo 120 y ss. sobre autonomía de los centros.

Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y funcionamiento de las escuelas educación infantil y de los colegios de educación primaria.

Instrucciones de inicio de curso de las Viceconsejerías de Educación y Organización Educativa.

## TÍTULO: LA CARPETA DIGITAL DEL TUTOR.

### CENTRO: CEIP VIRGEN DE NAVALAZARZA - SAN AGUSTÍN DE GUADALIX

#### RESUMEN

La carpeta digital del tutor es una agrupación de documentos de utilidad en la vida del centro y del aula mediante la cual, el profesorado tiene fácil acceso a la información que contiene. Estos documentos pueden ser oficiales, institucionales, programáticos, protocolarios... clasificados en 20 categorías. Para los maestros coordinadores, existe una variante de carpeta, denominada carpeta digital del coordinador que incluye documentos específicos de coordinación: actas, acuerdos de ciclo, circulares...

La necesidad de esta buena práctica surge tras realizar el profesorado del centro, en el curso 2002/2003 un proyecto de formación sobre el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

Se inició la configuración de la carpeta digital con los documentos siguientes: Proyecto Educativo, Reglamento de Régimen Interior, Plan de Acogida, Plan de atención a la diversidad, Normas de convivencia y Proyectos curriculares. A la vista de su utilidad el profesorado valoró la conveniencia de disponer de más documentos de uso habitual, que ya se venían utilizando en el centro, pero que estaban dispersos y en soporte escrito. Se decidió incluir nuevos apartados y enriquecer, con ellos, la carpeta digital.

El Equipo Directivo disponía de todos los documentos en soporte digital pero ante la demanda de coordinadores y profesorado, la puso a disposición de todos. Inicialmente la carpeta digital se instaló en todos ordenadores de las aulas y actualmente se entrega en "sobre viajero" para que cada profesor la instale dónde y cómo desee.

Los procesos fundamentales son: proceso de enseñanza aprendizaje; proceso de atención a la diversidad; procesos de mejora de la convivencia y procesos de atención y comunicación con las familias.

Todo el profesorado contribuye a mejorar y ampliar su contenido, sus propuestas se trasladan a la comisión de coordinación pedagógica y tras el análisis de los documentos propuestos se acuerda, o no, la incorporación a la carpeta digital.

El centro no ha podido contrastar la repercusión de esta práctica en los resultados académicos de los alumnos, pero sí se percibe mejoría en los procesos: coordinación, establecimiento de criterios, toma de decisiones, convivencia, resolución y prevención de conflictos y comunicación e información a las familias.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la valoración realizada por el equipo evaluador externo y en referencia a los criterios y subcriterios contemplados en el instrumento de evaluación el centro obtiene los mejores resultados en el criterio 4: *Dirección y Gestión, subcriterio 3 El Equipo Directivo gestiona los recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), como herramientas que articulan la actividad económica-administrativa del centro y también tienen proyección en la acción educativa* y destaca la página WEB del colegio, como elemento de información e interacción; la estructura de información y de coordinación del profesorado, a través de los calendarios de trabajo, el aprovechamiento del soporte informático para procesos del centro; la aplicación de las pizarras digitales como recurso propio del aula ordinaria...

Otros puntos fuertes que refleja la evaluación externa se dan en el criterio 2 Liderazgo estratégico en cuanto que el Equipo Directivo tiene una política y estrategia para el centro compartidas con él y también, en cuanto impulsa en el centro el conocimiento y desarrollo de su política y estrategia que también difunde en el entorno.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, Título V, Capítulo II, artículo 120 y ss. sobre autonomía de los centros.

---

## TÍTULO: LA MEJORA DE LA PERCEPCIÓN DEL CENTRO POR EL ENTORNO.

---



---

### CENTRO: IES MARGARITA SALAS - MAJADAHONDA

---

#### RESUMEN

La justificación de esta buena práctica, a decir de su Equipo Directivo, se basa en los siguientes puntos: ofrecer a los alumnos orden, rutina y seguridad emocional; conseguir buenos resultados académicos y buena convivencia; dar confianza a los padres de que sus hijos están en un buen centro y con buena infraestructura material.

El Equipo Directivo, consciente de que en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid, existe una gran competencia entre la enseñanza pública, los colegios concertados y los privados que ofrecen a las familias excelentes instalaciones, horarios prolongados, variedad y amplitud de actividades extraescolares: piscina, hípica...se propone como buena práctica llevar a cabo una serie de actuaciones para atraer a las familias y a los alumnos: jornadas de puertas abiertas los viernes del segundo y tercer trimestre; atención diaria a familias y alumnos en horario matutino y vespertino; cuidado de las instalaciones y estética del centro; vestimenta, aseo y comportamiento personal; convivencia y disciplina, pocas normas pero muy claras y con la obligación de cumplirlas; servicio de comedor y actividades extraescolares; oferta de idiomas, niveles de inglés en todos los cursos, introducción de la asignatura de Ampliación de inglés: Comprensión y Comunicación oral I y II, grupos flexibles de francés...; control exhaustivo de las faltas de asistencia y puntualidad de los alumnos y, finalmente, viajes de estudios en cada curso de E.S.O. y Bachillerato.

Los resultados han mejorado sensiblemente en estas vertientes: resultados académicos, en la E.S.O. el 86% del alumnado aprueba todas las materias y el centro se sitúa varios puntos porcentuales por encima de la media de la Comunidad de Madrid, ha obtenido diplomas de mención honorífica por la Universidad Complutense de Madrid por tener alumnos entre las cien mejores calificaciones de la Selectividad; se ha incrementado la demanda de plazas escolares, actualmente cuenta con 250 alumnos más que hace ocho años y para el curso que ahora finaliza se presentaron 256 peticiones de ingreso en periodo de escolarización y ha aumentado el grado de satisfacción de las familias y del profesorado.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

El centro obtiene buena valoración en todos los criterios de la evaluación externa y especialmente en el criterio 1: Liderazgo del Equipo Directivo encontrándonos ante un centro bien estructurado, organizado y dirigido por un Equipo Directivo que ejerce su función con un excelente enfoque, buen hacer y continua promoción de la adaptación a los nuevos retos del entorno. En el ámbito de los procesos habría que destacar la capacidad del Equipo Directivo para transformar el centro y dar respuestas a las exigencias/demandas del entorno y la sociedad cambiante.

El Liderazgo en relación a las personas alcanza la máxima puntuación en el subcriterio 3.4 *El Equipo Directivo pone los medios que tiene a su disposición para el desarrollo del personal del centro* y en el subcriterio 3.7 *el Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración de las familias*.

Otros puntos fuertes: claridad del Equipo Directivo para establecer sus fines y objetivos; el aprovechamiento de los recursos humanos; la gestión y los resultados de la convivencia en el centro; las alianzas con el entorno.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, Título V, Capítulo II, artículo 120 y ss. sobre autonomía de los centros.

Orden 3320-01/2007, de 20 de junio, del Consejero de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la implantación y la organización de la Educación Secundaria Obligatoria derivada de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

## TÍTULO: LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS, PLANIFICACIÓN.

### CENTRO: IES SEVERO OCHOA - ALCOBENDAS

#### RESUMEN

En el curso 2002-2003 el centro pasó a duplicar el número de alumnos y profesores, instalaciones y espacios, por la incorporación de la Formación Profesional. Los sistemas de gestión válidos hasta ese momento, ahora resultaban insuficientes y poco operativos por lo que surgió la necesidad de planificar el trabajo para adaptarse a la nueva situación.

Con la presentación de una nueva candidatura a la Dirección, se identifican definitivamente los nuevos procesos que tienen como objetivos: implicar a todo el claustro y organizar la participación de todos los sectores; garantizar que la información llegue a todos y procurar que los cambios se lleven a cabo de manera ordenada.

La planificación se realiza en tres niveles: identificación y definición de los procesos clave del centro; definición de los planes de actuación y elaboración de los protocolos de actuación. A su vez, se establecen las fases de ejecución, con las actuaciones y los responsables de llevarlas a cabo: identificación del cambio, elaboración del protocolo, divulgación, control y seguimiento y evaluación. Los procesos clave del centro, que se han implantado siguiendo este método han sido: proceso de escolarización, entendido como conjunto de actuaciones y decisiones a tomar desde que el alumno se incorpora al centro; proceso de enseñanza aprendizaje, atención a la diversidad, convivencia; plan de formación del profesorado, en el centro y propio del centro; programas educativos que se llevan a cabo; evaluación; actividades complementarias y extraescolares; fomento de la lectura y biblioteca; acción tutorial; competencias básicas; gestión económica, de recursos y administrativa; relación familia-tutor y comunicación e información.

Esta buena práctica ha facilitado la organización del trabajo, ha implicado al profesorado, ha mejorado la actividad docente y la atención a la diversidad y ha tenido un efecto positivo y de mejora en los resultados académicos del alumnado y en la colaboración de las familias con el centro.

#### PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA

En la evaluación realizada, el centro obtiene muy buena puntuación en los seis criterios: *liderazgo del Equipo Directivo; liderazgo estratégico; liderazgo en relación a las personas, dirección y gestión; planificación, mejora e implantación de procesos y, finalmente, dirección y mejora de los resultados.*

El centro obtiene la máxima puntuación en todos los subcriterios del *liderazgo estratégico*: el Equipo Directivo tiene una política y estrategia para el centro compartidas con él. Obtiene, igualmente, la máxima puntuación en todos los subcriterios del *liderazgo en relación a las personas*: el Equipo Directivo muestra preocupación, respeto y reconocimiento por el personal del centro; pone los medios que tiene a su disposición para el desarrollo del personal; tiene establecidas pautas que permiten la implicación y coordinación del trabajo en equipo e, igualmente, el Equipo Directivo promueve la satisfacción y colaboración con las familias.

El Equipo Directivo conoce los datos de resultados, los contrasta, los analiza y valora y se implica e implica a los profesores y a los equipos docentes del centro.

Otros aspectos destacables son: los distintos planes de acogida; los cuadernos y agendas del profesor y tutor; el dossier del profesor; los distintos protocolos para desarrollar las reuniones con padres o las reuniones de tutores y el programa de ayuda a alumnos.

#### FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA

Real Decreto 83/1996 de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y el funcionamiento de los Institutos de Educación Secundaria, modificada por Orden de 29 de febrero de 1996.

Orden 3320-01/2007, de 20 de junio, del Consejero de Educación, por la que se regulan para la Comunidad de Madrid la implantación y la organización de la Educación Secundaria Obligatoria derivada de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

---

## **TÍTULO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE UN PROYECTO DE MEDIACIÓN.**

---

---

### **CENTRO: IES GARCÍA BERLANGA - COSLADA**

---

#### **RESUMEN**

Este proyecto surge por la necesidad de formación manifestada por el claustro de profesores sobre la adquisición de conocimientos y habilidades para la resolución de conflictos. Para ello se realiza un Proyecto de Mediación que origina una serie de actividades y materiales que se publican en la página web del centro ([www.berlanga.org](http://www.berlanga.org)):

- Actividades de acogida: presentación de los integrantes del equipo de mediación para que los alumnos nuevos sepan a quien acudir si tienen algún problema.
- Integración de alumnos inmigrantes creando para ello la figura del alumno-embajador encargado de explicar a los recién llegados el funcionamiento del centro.
- Alumno-profesor que tutela alumnos de niveles inferiores y con dificultades de aprendizaje organizando tareas de apoyo al estudio.
- Formación de alumnos-ayudantes para la mediación.

La actividad del Equipo de Mediación transformó el centro dotándole de dinamismo, mejorando la convivencia y el proceso de enseñanza/aprendizaje y consiguiendo la implicación del alumnado y sus familias en diferentes proyectos y actividades del centro.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

El E. D. ejerce un liderazgo integrador al aumentar la participación de la comunidad y resulta eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades que plantea el alumnado. (C.1).

Otros puntos fuertes detectados paralelamente a la buena práctica es el impulso que el Equipo Directivo da al desarrollo de las competencias sociales y ciudadanas de los alumnos, especialmente la de aquellos alumnos en los que se dan circunstancias que propician la exclusión. Promueve la satisfacción y colaboración de y con las familias a través de su conocimiento y participación en la vida del centro. (C. 3).

Igualmente el Equipo Directivo lleva a cabo una gestión de alianzas o vínculos de cooperación y reciprocidad con las instituciones del entorno con las que conviene mantener una unión en beneficio del centro, evaluando con periodicidad estas alianzas en orden a conseguir los objetivos propuestos. (C. 4).

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

Real Decreto 83/1996, de 26 de enero por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria y Orden de 29 de febrero de 1996 que modifica la Orden de 29 de junio de 1994 y aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria.

El apartado 7.10 y 8.5 de las Instrucciones de la Vicesonsería de Educación sobre el comienzo del curso escolar 2011/12.

Decreto 15/2007, de 19 de abril, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid.

---

## **TÍTULO: ALIANZAS CON EL ENTORNO SOCIOEDUCATIVO E INSTITUCIONAL DEL CENTRO.**

---

---

### **CENTRO: IES VICENTE ALEIXANDRE - PINTO**

---

#### **RESUMEN**

La buena práctica se basa en la gestión de relaciones y alianzas, procesos de cooperación y colaboración en régimen de reciprocidad con las instituciones del entorno como empresas y otros organismos con el fin de mejorar los recursos disponibles y las posibilidades educativas del centro.

El valor añadido aportado por esta práctica ha sido:

- Mejora de la dotación y conservación de los recursos e instalaciones del centro sin aumentar el gasto.
- Mejora del espacio de relaciones externas que se concreta en una mejora de la imagen del centro y en una valoración más alta del mismo.

Están implicados, además del Equipo Directivo el Departamento de Orientación, los tutores, el personal administrativo y auxiliares de control.

Esta gestión sería fácilmente implementable cuando se extienda el modelo de FP dual.

#### **PUNTOS FUERTES ASOCIADOS A LA BUENA PRÁCTICA**

El Equipo Directivo lidera el sistema relacional del centro en orden a conseguir el mayor aprovechamiento de los recursos, crea las condiciones necesarias para la realización eficaz del trabajo, fomenta el conocimiento del centro en su entorno y la confianza en él, establece pautas que permiten la implicación del personal en la mejora del centro, su coordinación y trabajo en equipo consiguiendo ser el centro más demandado de la localidad. (C. 3).

La gestión de los recursos y sus “alianzas” así como los procesos administrativos que se siguen, permiten la consecución de su misión y en definitiva la mejora de los resultados. La gestión económica del centro no sólo se atiene a lo preceptuado sino que se optimiza, con criterio propio, en función de conseguir objetivos y metas educativas. Las relaciones externas del centro son de tal importancia que su gestión mejora la infraestructura disponible y las posibilidades educativas. (C.4).

El Equipo Directivo tiene como referente de su acción los resultados del centro y consigue que el resto de los órganos y equipos tengan los resultados de su ámbito de competencia como un referente de su acción. La imagen del centro y su valoración en el entorno ha influido en las familias, alumnos y personal del centro que se sienten muy orgullosos de formar parte de él. (C. 6).

#### **FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA**

El art 3 del Decreto 149/2000, de 22 de junio, por el que se regula el régimen jurídico de la autonomía de gestión de los centros docentes públicos no universitarios.

# **Evaluación de las buenas prácticas de los equipos directivos de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria**

La publicación Evaluación de Directores de centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil surge como fruto del trabajo de un equipo interterritorial de inspectores de educación de la Comunidad de Madrid, coordinados por la Subdirección General de Inspección Educativa. Dicho trabajo ha consistido en un estudio analítico de aquellos factores clave y características de los equipos directivos, especialmente las relacionadas con el liderazgo, que permiten a los centros alcanzar niveles apreciables de excelencia.

Partiendo de un complejo documento de evaluación diseñado por el equipo, se han analizado 6 criterios, 30 subcriterios, 147 indicadores y 1100 descriptores que versan sobre la organización y gestión de un centro educativo. Además se ha elaborado un dossier de buenas prácticas con objeto de poder extenderlas, mediante la presente publicación, a otros equipos directivos que pretendan implementar experiencias similares en sus centros.



 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN,  
JUVENTUD Y DEPORTE  
**Comunidad de Madrid**

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)