

**PROYECTO DE DIRECCIÓN
PARA EL CURSO
DESARROLLO DE LA
FUNCIÓN DIRECTIVA
ORGANIZADO POR
EL INTEF
(CURSO 2018 / 2019)**

AUTOR: Gerardo López Porras

ÍNDICE

- Justificación	3
- Diagnóstico de fortalezas y debilidades del centro	4
- Selección de problemas importantes a acometer y de fortalezas a mantener, derivados en unos objetivos del proyecto	6
- Planificación. Planes de mejora para los objetivos marcados, con una temporalización de las acciones	12
- Recursos humanos, económicos, materiales, técnicos y funcionales con los que se cuenta	21
- Evaluación. Seguimiento con evaluación diagnóstica y final de los resultados.....	22
- Referencias bibliográficas	25

JUSTIFICACIÓN

En el momento actual no tengo un particular interés en asumir la dirección de ningún centro educativo. Durante tres años ocupé esa posición, uno de los cuales me permitió inaugurar un Centro de Educación Postobligatoria, que combinaba estudios propios de los Centros de Educación Para Adultos (Formación Básica Inicial, Secundaria, Español para Extranjeros, Enseñanzas No Formales) con la Formación Profesional Inicial (dos ciclos formativos: uno de grado medio en Atención Sociosanitaria y otro de grado superior en Educación Infantil) y enseñanzas de la Escuela Oficial de Idiomas (primer curso del nivel básico de Inglés dependiente de la Escuela Oficial de Idiomas más cercana). Al menos en mi caso, los aprendizajes fueron enormes; al igual que las jornadas de trabajo y la responsabilidad asumida. No obstante, no descarto volver a hacerme cargo de alguna institución educativa en un futuro (si supone un reto interesante y beneficioso para ambos). De ahí, mi solicitud para realizar este curso, imprescindible en el momento actual para poder ejercer la dirección.

Tomando en consideración la premisa mencionada en el párrafo anterior, el presente proyecto irá dirigido a un centro inexistente, con características que pueden encontrarse en los numerosos destinos que he tenido la fortuna y oportunidad de ocupar (escuela rural: unitaria, CRA, colegios incompletos, colegios que aún impartían el primer ciclo de la ESO; escuela urbana: centros de una, dos y tres líneas; aula hospitalaria; educación post-obligatoria: adultos; diversas etapas educativas: Infantil, Primaria, primer ciclo de la ESO y ESPA [Educación Secundaria para Personas Adultas]; junto al privilegio de haber sido asesor de formación permanente del profesorado).

DIAGNÓSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CENTRO

Un análisis DAFO de nuestro centro imaginario nos podría ofrecer los siguientes resultados respecto a los factores internos a tener en cuenta:

- Fortalezas:
 - Un futuro equipo directivo estable, el cual desea y quiere impulsar y dirigir el cambio. Por eso, promueve, apoya y dirige este proyecto.
 - El profesorado tiene ganas de mejorar y hacer un buen trabajo.
 - La cultura escolar del centro no está establecida y el profesorado está deseoso de trabajar en equipo.
 - Tenemos grupos reducidos y clases mixtas.
- Debilidades:
 - Los documentos programáticos del centro no han contado con la colaboración del entorno (aunque se hayan planificado tras un estudio del mismo y con la intención de adaptarse a sus necesidades), sino que han partido del propio centro. Quizá haya personas que podrían aportar bastante que no lo hagan por desconocimiento o porque no se les anime a hacerlo.
 - A su vez, dichos documentos no han sido adaptados a las necesidades y cambios más recientes.
 - El profesorado del centro no es estable en su mayoría.
 - Casi todo el profesorado es interino y depende de su situación en las listas y algunos factores ajenos el que puedan continuar o no en cursos sucesivos.

- Las circunstancias del centro (los cambios de profesorado, por ejemplo) pueden reconducir la dirección de la motivación en el período de vigencia del proyecto y provocar un estado de desánimo.
- Poco tiempo real y útil para trabajar todo el profesorado junto.

No obstante, entendemos necesario analizar también los aspectos externos que pueden repercutir en la buena marcha de nuestro proyecto y que asumimos es preciso tomar en consideración. Así, nos encontramos con:

- Oportunidades:
 - Las familias son muy receptivas a las propuestas del centro.
 - La inspección educativa apoya plenamente el trabajo que se está realizando.
 - El CEP (Centro de Educación del Profesorado) facilita todo lo posible la formación en nuestras propias instalaciones.
 - El centro tiene la opción de presentar candidatura a un proyecto de innovación institucional de la Consejería de Educación, la cual, en caso de concederlo, proporcionaría apoyo económico, material y personal.
 - Se cuenta con el apoyo de entidades externas.
- Amenazas:
 - En época de crisis puede ocurrir que no llegue lo necesario para que el centro continúe funcionando con garantías.
 - Una legislación cambiante: quizá a lo largo del desarrollo del proyecto la legislación cambie y los proyectos de innovación como el que aspiramos a iniciar ya no se consideren prioritarios.

SELECCIÓN DE PROBLEMAS IMPORTANTES A ACOMETER Y

DE FORTALEZAS A MANTENER, DERIVADOS EN UNOS

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Un estudio cualitativo de los diferentes elementos mencionados en el capítulo anterior nos permite tener una visión bastante optimista respecto a las posibilidades y necesidad de este Proyecto de Dirección. En ese sentido, aspiramos a que se convierta en un referente para la planificación y la organización de nuestro imaginario centro y, de esta manera, dar sentido al funcionamiento global del mismo.

Partiendo de ese análisis previo, nuestro deseo es, siguiendo a Bolívar (2015), poner nuestro granito de arena para convertir el centro en una comunidad profesional de aprendizaje docente. No obstante, esto resultaría incompleto sin una necesaria y sana apertura a la comunidad. Una oración tan sencilla, pero, a la vez, compleja en cuanto a sus implicaciones, como *unidos somos más fuertes* es algo que probablemente alguna vez hemos dicho a nuestro alumnado pero que, no necesariamente, nos aplicamos en nuestro día a día profesional. Por eso, nuestra pretensión es esforzarnos para crear un ambiente en el que:

- Sus integrantes mantengamos unas buenas relaciones personales, basadas en el respeto, la tolerancia y la confianza mutua y en el que intentemos resolver nuestras diferencias y conflictos a través del diálogo.
- Valoremos, aceptemos, agradezcamos e impulsemos la crítica (entendida ésta como constructiva), la creatividad y el esfuerzo (lo cual no implica que cualquier “aportación” vaya a ser inmediatamente integrada en el

proyecto diario, sino sólo aquellas que se estime mejoran la situación del momento).

- Cada integrante (alumnado, profesorado, familias...) intentemos aportar lo mejor de nosotros mismos (ideas, trabajo, tiempo...) para el beneficio propio y el de todas las demás personas que conforman el centro. En otras palabras, un ambiente en el que todos sus miembros tengamos y aprovechemos la oportunidad de crecer un poco más.

- Nos sintamos a gusto y lo podamos considerar propio (“nuestro ambiente”) y al que todo aquel que lo desee pueda incorporarse y asumirlo como suyo.

Si analizamos las diferentes funciones asignadas por la legislación vigente a la dirección de un centro, creemos necesario destacar la siguiente: *ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.* En ese sentido, entendemos que dicho liderazgo pedagógico conlleva los dos aspectos que le acompañan en la ley: promover la innovación educativa e impulsar planes que faciliten la consecución de los objetivos consensuados en el proyecto educativo del centro. Nos encontramos ante una competencia imprescindible para quien asume la dirección de un centro educativo, pero muy difícil de conseguir con las posibilidades y recursos que proporciona la legislación vigente. Si uno de los aspectos que casi seguro que aparecerá en cualquier proyecto educativo es el de posibilitar la mejor formación posible para el alumnado (con independencia de la formulación empleada para señalarlo), resulta una conclusión evidente la necesidad de enfocar una parte importante de la actuación directiva a facilitar este propósito. En ese sentido, una

...amplia investigación, en la que han participado algunos de los mejores investigadores en educación (Day, Sammons, y Hopkins, 2009), sobre el impacto del liderazgo en los resultados de los alumnos, entiende que los resultados de los alumnos (cognitivos, afectivos, conducta social), dependen, en primer lugar, como variable mediadora, de las condiciones del trabajo docente, cuyo impacto en el aprendizaje se verá moderado por otras variables como el capital cultural de la familia o el contexto organizativo. Una y otra pueden verse influenciadas por quienes ejercen roles de liderazgo, produciendo –de este modo– mejoras en el aprendizaje del alumnado. En particular, cómo se puede intervenir en la cultura profesional docente, formación continua o condiciones de trabajo del profesorado en modos que favorezcan los objetivos deseados (Bolívar, 2010, pág. 19).

A pesar de ello, las dificultades para llevar a cabo este liderazgo pedagógico son muy numerosas. En ocasiones, los propios miedos e inseguridades de quien ejerce este liderazgo hacen que “se refugie” en el enorme trabajo de gestión que se precisa para no abordarlo. Pero, incluso afrontando este reto, se han de tomar en consideración aspectos tales como el imprescindible trabajo en equipo del profesorado. Lograr un cambio hacia dicho trabajo colaborativo puede resultar complicado si nos atenemos a:

- Las experiencias previas: los fracasos previos pueden generar bajas expectativas de eficiencia y actitudes de desconfianza.
- Las percepciones interpersonales: las expectativas, estereotipos y generalizaciones influyen en la comunicación, actuando como profecías auto-cumplidas.

- Las redes informales: La vida de los pequeños grupos, donde afloran los sentimientos y las necesidades de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia, es básica en el futuro de todo proyecto.
- Las percepciones individual y colectiva.
- La estructura de incentivos profesionales: inexistente en muchos casos.

En cualquier caso, para intentar fomentar esta colaboración, desde un principio, presentaremos las ventajas de la idea: el trabajo compartido implica una menor carga del mismo para cada docente, además de poder beneficiarse de otros puntos de vista y conocimientos (a veces otras visiones nos pueden ayudar a descubrir un camino que no habíamos vislumbrado previamente). En cualquier caso, cada docente mantiene su rol de líder en su campo, pero no está solo, sino apoyado por el resto del equipo docente. Además, intentaremos reforzar los motivadores vinculados a la práctica docente y al éxito grupal, no sólo individual, es decir, aquellos que mejoran el contenido del trabajo: las oportunidades para aprender y utilizar el conocimiento, la participación, los recursos para enseñar, la variedad de tareas, etc. Globalmente deseamos atender las necesidades de reconocimiento, autorrealización, desarrollo personal, pertenencia y sentimiento de eficacia. Además, como en muchos otros cambios, no entendemos oportuno sancionar a las personas que no deseen colaborar en un inicio, ya que, si la idea cuaja y la mayoría está contenta, cuando vean las ventajas y frutos de la misma, se incorporarán por propia voluntad.

En consonancia con lo anteriormente descrito, nos planteamos los siguientes objetivos:

- Objetivos pedagógicos:

- ❖ Ofrecer una educación de calidad con estos propósitos:
 - Ayudar a formar personas libres capaces de actuar con autonomía y expresar sus ideas y convicciones con asertividad.
 - Dotar a los futuros ciudadanos de los recursos necesarios para integrarse como miembros activos de la sociedad.
 - Desarrollar valores como la crítica, la colaboración, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la empatía.
 - Promover la conciencia de que el aprendizaje tiene lugar durante toda la vida.
 - Iniciarse en el disfrute de la cultura.
- ❖ Mejorar el trabajo en equipo del profesorado del centro para favorecer la atención a la diversidad.
- ❖ Ayudar a los alumnos a aprender a auto-valorar su aprendizaje y propiciar una mejor evaluación por parte del profesorado.
- ❖ Potenciar la atención a la diversidad.
- ❖ Mantener la colaboración con las instituciones del entorno en aspectos educativos.

- Objetivos organizativos:

- ❖ Potenciar el Consejo Escolar del Centro.
- ❖ Adaptar el Proyecto Educativo del Centro a las nuevas necesidades tanto legislativas como sociales.

- ❖ Normalizar la situación de la unitaria en cuanto a seguridad.
Parece ser que desde hace varios años se ha estado accediendo al centro sin permiso los fines de semana y en vacaciones.
- ❖ Promover la formación del profesorado, especialmente en el centro.
- ❖ Mantener un clima de colaboración con el Ayuntamiento.

- Objetivos con respecto a la convivencia:

- ❖ Mantener un clima de respeto y tolerancia hacia uno mismo y los demás.
- ❖ Clarificar las actitudes y comportamientos adecuados y deseables y las consecuencias de su incumplimiento.
- ❖ Promover la colaboración con la comunidad, de forma que la escuela sea considerada algo propio y no ajeno.

PLANIFICACIÓN. PLANES DE MEJORA PARA LOS OBJETIVOS

MARCADOS, CON UNA TEMPORALIZACIÓN DE LAS

ACCIONES

En ocasiones, como equipo directivo, las dinámicas del día a día pueden llevarnos a dejar en un segundo plano aspectos tan relevantes para el buen funcionamiento de un centro escolar como puede ser el de la comunicación. En ese sentido, un plan de comunicación realista, vivo y útil nos resultará de gran ayuda en nuestra labor.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

El presente plan de comunicación ha de ser entendido y empleado como un documento realista, vivo y útil, a partir del cual optimizar todos los aspectos relacionados con la comunicación en, desde y hacia nuestro centro escolar.

1.- Objetivos

- Mejorar la comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Optimizar los sistemas de comunicación tanto a nivel interno como externo en el centro.
- Valorar los sistemas de comunicación empleados y poner en marcha nuevos sistemas que mejoren y fortalezcan a los ya existentes.
- Reducir tanto en intensidad como en número aquellos conflictos que surgen a raíz de dificultades en la comunicación, bien sea por falta de, errores, malas interpretaciones...
- Potenciar la transparencia respecto al trabajo que se realiza en el centro y dar a conocer y poner en valor el mismo.

2.- Público

Todas aquellas personas que forman, hayan formado o puedan llegar a formar parte de la comunidad educativa o con las que el centro llegue a tener relación. En ese sentido, podemos concretarlo en:

- Personal docente (interno).
- Personal no docente (interno).
- Alumnado (interno).
- Familias (externo).
- Entorno: entidades, asociaciones, vecindario, empresas... (externo).
- Administraciones: local, educativa... (externo).
- Cualquier otra que tenga interés (externo).

3.- Canales

Tanto a nivel interno como externo, se van a emplear canales de comunicación de tipo sincrónico (en tiempo real) y de tipo asincrónico (sin coincidencia en el mismo tiempo de quienes participan en la comunicación). En ese sentido, destacaremos:

- Internos
 - o Casillero personal de cada docente en la sala de profesorado.
 - o Teléfono oficial del centro (fijo y móvil).
 - o Tablón de anuncios oficial del centro.
 - o Tablones de anuncios e informaciones en la sala de profesorado: para profesorado y personal no docente.
 - o Uso de las aplicaciones del Office 365 proporcionadas con carácter gratuito para los centros por nuestra Consejería de Educación: Outlook

(correo electrónico), OneDrive, Calendario, Class Notebook, Delve, Forms, Planner, SharePoint, Staff Notebook, Teams, Vídeo y Yammer.

- o Grupo privado de WhatsApp para aquellos docentes que así lo autoricen.
- o Plataforma Educativa Yedra.
- o Plataforma de Aprendizaje Moodle alojada con carácter gratuito para aquellos centros escolares que así lo soliciten en los servidores de nuestro gobierno regional.
- Externos
 - o Teléfono oficial del centro (fijo y móvil).
 - o Tablón de anuncios oficial del centro.
 - o Página web del centro desde la que irán enlazados todos los blogs y páginas web de los diferentes cursos y docentes en su trabajo con el alumnado del centro.
 - o Correo electrónico corporativo del centro.
 - o Plataforma Educativa Yedra

4.- Contenidos

- De carácter interno:
 - o Aspectos del centro de carácter interno en los cuales influye la comunicación: coordinación de cualquier tipo entre docentes, entre profesorado y alumnado, entre los diferentes órganos que componen el centro...
 - o Herramientas de comunicación que ya se usan.
 - o ¿Para qué utilizamos cada herramienta? ¿Para qué deberían emplearse?

- o Valoración de las diferentes herramientas en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.
- o Herramientas de comunicación que aún no empleamos y mejorarían el proceso de comunicación interno.
- De carácter externo
 - o Aspectos del centro de carácter externo en los cuales influye la comunicación: informaciones a las familias, puesta en valor del trabajo realizado, matrícula de alumnado...
 - o Herramientas de comunicación que ya se usan.
 - o ¿Para qué utilizamos cada herramienta? ¿Para qué deberían emplearse?
 - o Valoración de las diferentes herramientas en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.
 - o Herramientas de comunicación que aún no empleamos y mejorarían el proceso de comunicación externo.

5.- Acciones, cronograma y responsables

- Inicio del curso
 - o Incorporación de las propuestas de mejora que se hubieran planteado el curso anterior y modificaciones al mismo que se hayan considerado pertinentes (en sucesivos cursos) → equipo directivo.
 - o Información del Plan a todos los agentes involucrados → equipo directivo.
- Primer trimestre

- o Creación de las diferentes comisiones que se considere oportuno: herramientas de comunicación internas (CCP), herramientas de comunicación externas (Consejo escolar), de momento. En futuros cursos, comisión de puesta en marcha de las propuestas de comunicación aprobadas... → equipo directivo.
- o Puesta en funcionamiento de dichas comisiones → presididas por un miembro del equipo directivo o persona en quien deleguen.
- o Inicio del trabajo de cada comisión → con la presidencia de quien se determine.
- A lo largo del curso
 - o Trabajo por comisiones → la presidencia de cada una de ellas.
 - o Formación que sea requerida o cualquier aspecto que se considere imprescindible para el buen funcionamiento del Plan y haya sido aprobado → comisión que haya planteado esa necesidad.
 - o Información trimestral a los diversos agentes del trabajo realizado hasta ese momento → cada comisión en los ámbitos que determine el equipo directivo.
- Último bimestre
 - o Conclusiones y presentación del trabajo realizado por cada comisión → cada comisión en los ámbitos que determine el equipo directivo.
- Final del curso
 - o Aspectos a mantener y propuestas de mejora de cara al curso siguiente → equipo directivo.

6. Recursos

Todos aquellos con los que cuente el centro. Será el equipo directivo quien, de un modo motivado, tome la última decisión respecto a las diferentes peticiones y necesidades que se vayan planteando y surgiendo en el desarrollo de este plan.

Por su parte, los planes de mejora planteados para lograr los objetivos que se recogen en este proyecto son:

Primer curso

Ámbito educativo: Mejorar la atención a la diversidad en el centro		
Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de una comisión entre el profesorado para coordinar este plan de mejora	1er bimestre del curso
2	Análisis del Plan de Atención a la Diversidad del centro en lo referente a este aspecto	1 mes máx tras crear la comisión
3	Realización de un estudio para plasmar propuestas de mejora y opiniones de la comunidad escolar	Hasta navidades
4	Análisis de los resultados y búsqueda de otras propuestas de mejora promovidas en otros centros	Mes de enero
5	Concreción de las conclusiones en un documento y puesta en marcha de las diferentes medidas planteadas (conforme a la temporalización diseñada)	A partir de febrero
6	Inclusión de los cambios establecidos en los documentos programáticos del centro	PGA del curso siguiente
Ámbito educativo: Presentar un proyecto de innovación a la Consejería de Educación		
Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de una comisión entre el profesorado para coordinar este plan de mejora	1er bimestre del curso
2	Creación de subcomisiones: profesorado y familias	1 mes máx tras crear la comisión
3	Análisis de la realidad	Hasta navidades
4	Aportaciones de las diferentes subcomisiones	Mes de enero

5	Concreción de las conclusiones en un documento	A partir de febrero
6	Presentación del proyecto de innovación	En la convocatoria correspondiente

Segundo curso

Ámbito profesorado: Potenciar el trabajo en equipo de los profesores a través de la formación de equipos de ciclo, nivel y de etapa		
Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de un seminario de centro por parte del profesorado que nos permita trabajar este plan y el posterior	septiembre – primera quincena de octubre
2	Creación de una comisión entre el profesorado para coordinar este plan de mejora	1er bimestre del curso
3	Elaboración de horarios que permitan la coordinación real de cada nivel y ciclo	septiembre
4	Puesta en marcha por niveles de un programa de cicerones que acojan al profesorado nuevo del centro	todo el curso escolar
5	Trabajo en el seminario por niveles y en gran grupo	todo el curso escolar
6	Inclusión de los cambios establecidos en los documentos programáticos del centro	PGA del curso siguiente
Ámbito educativo: Propiciar la participación de las familias en el centro para potenciar la labor educativa		
Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de una comisión en la CCP para coordinar este plan de mejora	1er bimestre del curso
2	Realización de un estudio para plasmar propuestas de mejora y opiniones de la comunidad escolar	Hasta enero
3	Análisis de los resultados y búsqueda de otras propuestas promovidas en otros centros	febrero - abril
4	Concreción de las conclusiones en un documento	mayo - junio
5	Inclusión de los cambios establecidos en los documentos programáticos del centro	PGA del curso siguiente
6	Puesta en marcha de las diferentes medidas planteadas (conforme a la temporalización diseñada)	Curso siguiente
Ámbito proceso enseñanza-aprendizaje: Hacer de la evaluación, tanto por parte del profesorado como del alumnado, un verdadero análisis de todo proceso educativo en general y de cada alumno en particular y, a su vez, hacer de la evaluación un instrumento de motivación y autoestima		

Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de un seminario de centro por parte del profesorado para trabajar la evaluación desde esta perspectiva (trabajo por niveles y en gran grupo); el mismo que se emplea para el plan anterior	septiembre – primera quincena de octubre
2	Trabajo de estudio teórico partiendo del seminario	inicio - febrero
3	Conexión de la teoría con la práctica: elaboración de instrumentos, herramientas, recursos y materiales	marzo - junio
4	Puesta en práctica y testado de todo el material elaborado y creado, conforme se vaya realizando	marzo - junio
5	Reformulación de todos los aspectos que así lo requieran y continuación del trabajo	junio y siguiente curso
6	Inclusión de los cambios establecidos en los documentos programáticos del centro	PGA de cada curso siguiente

Tercer curso

Ámbito educativo del centro: Optimizar el uso educativo de los diferentes espacios del centro		
Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de una comisión en la CCP para coordinar este plan de mejora	1er bimestre del curso
2	Realización de un estudio para plasmar propuestas de mejora y opiniones de la comunidad escolar	2 meses máx tras crear la comisión
3	Análisis de los resultados y búsqueda de otras propuestas de mejora promovidas en otros centros	Hasta enero
4	Concreción de las conclusiones en un documento y puesta en marcha de las diferentes medidas planteadas (conforme a la temporalización diseñada)	A partir de febrero
5	Inclusión de los cambios establecidos en los documentos programáticos del centro	PGA del curso siguiente
6	Evaluación y modificaciones pertinentes de los cambios realizados	Curso siguiente
Ámbito organización del centro: Mantener relaciones de colaboración y apoyo con otras instituciones tanto educativas como sociales, culturales, laborales, etc.		
Nº	Acción	Temporalización
1	Creación de una comisión en el Consejo Escolar para coordinar este plan de mejora	1er bimestre del curso

2	Análisis de la realidad en lo referente a este aspecto (relaciones actuales e instituciones existentes)	2 meses máx en la comisión
3	Investigación (qué hacen otros centros del entorno y de otras realidades)	Hasta navidades
4	Aportaciones de la comunidad educativa	Hasta navidades
5	Concreción de las conclusiones en un documento y puesta en marcha de las diferentes medidas planteadas (conforme a la temporalización diseñada)	A partir de enero
6	Inclusión de los cambios establecidos en los documentos programáticos del centro	PGA del curso siguiente

RECURSOS HUMANOS, ECONÓMICOS, MATERIALES, **TÉCNICOS Y FUNCIONALES**

En general, el centro se encuentra bien dotado en cuanto a medios humanos, materiales, técnicos y funcionales. El estado de conservación como la limpieza del edificio son apropiados. En cuanto al patio y la pista polideportiva, ambos presentan una buena conservación, pudiendo hacer un buen uso de ambas. Por su parte, las aulas del centro están muy bien dotadas, especialmente las destinadas a desdobles. La biblioteca debe mejorar en cuanto a dotación de materiales y organización horaria y de préstamos. El resto de espacios (gimnasio y servicios generales del centro) también se encuentran en una situación muy buena. Respecto a los equipamientos, son más que suficientes para poder realizar un buen trabajo con ellos. En cualquier caso, en función del desarrollo del proyecto y de las necesidades que vayan surgiendo, se irán priorizando unas u otras compras.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se realizará desde una doble perspectiva:

- El equipo docente: Cada vez que se estime necesario y, al menos, mensualmente, será necesario sentarse a analizar los objetivos que se van adquiriendo y las modificaciones y propuestas de mejora que se consideren necesarias para obtener unos resultados óptimos.

Al finalizar el curso, se pasará una rúbrica a cada docente para que analice diversos aspectos. Como indicador de calor, se comprobará si, al menos, el 50% del profesorado ha escogido destacable o muy destacable en, como mínimo, tres de los aspectos. Dicha rúbrica será la siguiente:

Proyecto de Dirección - curso Desarrollo de la función directiva (curso 2018 / 2019)

	Mejorable	Correcto	Destacable	Muy destacable
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	En ningún momento del curso me han explicado ni aportado materiales que mostraran los diferentes aspectos que conforman el proyecto	En algún momento del curso (pero no en el primer trimestre) me han explicado y aportado materiales que mostraban los diferentes aspectos que conforman el proyecto	En el primer trimestre del curso me han explicado y aportado materiales que mostraban los diferentes aspectos que conforman el proyecto, lo cual me ha permitido entenderlo aceptablemente	Al inicio del curso me han explicado y aportado materiales que mostraban los diferentes aspectos que conforman el proyecto, se ha respondido a las dudas que haya planteado y todo ello me ha ayudado a entenderlo
UTILIDAD DEL PROYECTO PARA CADA DOCENTE	El proyecto no me ha resultado útil como docente (no me ha ayudado a aprender nada)	En cierta medida, y teniendo en cuenta que es el primer año, el proyecto me ha resultado algo útil como docente (he aprendido algo, aunque nada destacable)	El proyecto me ha resultado útil como docente (mis aprendizajes han sido interesantes y el proyecto los ha propiciado)	El proyecto me ha resultado bastante útil como docente (mis aprendizajes han sido relevantes y sin el proyecto no hubieran sido posibles)
APLICACIÓN AL AULA	Las medidas adoptadas para el desarrollo del proyecto durante este curso no han acabado concretándose en actuaciones en el aula con nuestro alumnado	Las medidas adoptadas para el desarrollo del proyecto durante este curso escasamente han acabado concretándose en actuaciones en el aula con nuestro alumnado, algo normal teniendo en cuenta que es el primer año	Las medidas adoptadas para el desarrollo del proyecto durante este curso han acabado concretándose, en una proporción media, en actuaciones en el aula con nuestro alumnado	Las medidas adoptadas para el desarrollo del proyecto durante este curso han acabado concretándose, en su mayoría, en actuaciones en el aula con nuestro alumnado
FORMACIÓN	El seminario de centro no ha sido útil para diseñar y acordar las diferentes medidas que hemos llevado a cabo dentro del proyecto	El seminario de centro apenas ha sido útil para ir diseñando y acordando las diferentes medidas que hemos llevado a cabo dentro del proyecto, siendo otros medios más importantes para lograr este propósito	El seminario de centro ha sido bastante útil para ir diseñando y acordando las diferentes medidas que hemos llevado a cabo dentro del proyecto, aunque otros medios también han tenido su importancia para lograr este propósito	El seminario de centro ha sido el medio fundamental a través del cual hemos ido diseñando y acordando las diferentes medidas que hemos llevado a cabo dentro del proyecto
COMPROMISOS Y CONTINUIDAD DEL PROYECTO	Como claustro de profesores no hemos sido capaces de llegar a ningún compromiso que sirva como punto de partida para el próximo curso y que permita dar una continuidad al proyecto	Como claustro de profesores hemos sido capaces de llegar a algún compromiso que sirva como punto de partida para el próximo curso, pero esos acuerdos apenas aseguran que se pueda dar una continuidad al proyecto	Como claustro de profesores hemos sido capaces de llegar a compromisos que sirven como punto de partida para el próximo curso. Esos acuerdos, aun necesarios, no aseguran al 100 % poder dar una continuidad al proyecto, pero sí lo propician	Como claustro de profesores hemos sido capaces de llegar a varios compromisos que sirven como punto de partida para el próximo curso y, además, esos acuerdos son suficientes para dar una continuidad al proyecto

- La comunidad educativa: los Consejos Escolares o bien reuniones de carácter informal serán un buen momento para solicitar opiniones entre las familias sobre el funcionamiento del proyecto, realizarles alguna precisión sobre aspectos que deseen cuestionar y señalarles si desean manifestar alguna sugerencia. En cualquier caso, una medida bastante clara de su nivel de aceptación o descontento va a observarse cuando se realice la memoria de fin de curso.

En cualquier caso, los criterios de evaluación consistirán en la medición del grado de obtención de los objetivos previstos.

Anualmente se irán revisando las herramientas de evaluación y adaptando a la utilidad que vayan demostrando tener.

BIBLIOGRAFÍA

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 2 (enero-febrero 2010), 15-20.
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros*, 361 (marzo 2015), 23-27.