



I.E.S. BEN ARABÍ
Cartagena

Proyecto de Dirección 2019-2023

Manuel Díaz Segura

Cartagena, 4 de diciembre de 2018

ÍNDICE

1. Presentación	2
2. Análisis de las características del Centro y justificación del proyecto	4
3. Objetivos básicos y líneas generales de actuación	13
4. Planificación de actuaciones que den cumplimiento a los objetivos y concreten las líneas de actuación previstas	15
5. Evaluación del proyecto	27
6. Conclusión y composición del equipo directivo	31
7. Anexos:	
7.1. <i>Anexo 1.</i> Cronograma de realización de las actuaciones	33
7.2. <i>Anexo 2.</i> Conexión entre los criterios de valoración del proyecto, los objetivos y las acciones planteadas en el proyecto, y los contemplados en el PEC	35
7.3. <i>Anexo 3.</i> Cuantificación de las acciones previstas	35

1. Presentación

La importancia de la **autonomía de los centros educativos** y su ejercicio para llevar a cabo una organización adecuada a las necesidades específicas de cada centro es una evidencia constatada por sucesivos informes educativos de la OCDE y, en consecuencia, integrada como un elemento clave en nuestra legislación educativa.¹

La LOMCE plantea la autonomía de los centros como medio para responder a las nuevas necesidades educativas. Gracias a esta autonomía podemos plantearnos mayor flexibilidad y adaptación a la diversidad, conscientes de que puede ser muy influyente en la mejora de la calidad. En algunos casos puede influir como factor indirecto, en cuanto que es facilitadora de la toma de decisiones adecuada.

Estos planteamientos se apoyan, como ya hemos avanzado, en diferentes estudios basados en la evaluación de los sistemas educativos como son los informes Eurydice de la Unión Europea² o las evaluaciones PISA de la OCDE.³

Este equipo directivo entiende que la autonomía es un elemento de dinamización de la vida de los centros y de refuerzo de su funcionamiento participativo y democrático.

¹ Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre para la mejora de la calidad educativa. Preámbulo: "El aumento de la autonomía de los centros es una recomendación reiterada de la OCDE para mejorar los resultados de los mismos, necesariamente unida a la exigencia de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Pese a la reiteración formal de la LOE sobre la importancia de la autonomía, las encuestas internacionales siguen marcando este factor como un déficit de nuestro sistema. Es necesario que cada centro tenga la capacidad de identificar cuáles son sus fortalezas y las necesidades de su entorno, para así poder tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y metodológica en ese ámbito, en relación directa, cuando corresponda por su naturaleza, con la estrategia de la administración educativa. Esta responsabilidad llevará aparejada la exigencia de demostrar que los recursos públicos se han utilizado de forma eficiente y que han conducido a una mejora real de los resultados. La autonomía de los centros es una puerta abierta a la atención a la diversidad de los alumnos y alumnas, que mantiene la cohesión y unidad del sistema y abre nuevas posibilidades de cooperación entre los centros y de creación de redes de apoyo y aprendizaje compartido"

² Cfr. Informe Eurydice 2013, de la Comisión Europea "Cifras clave del profesorado y la dirección de centros educativos en Europa", especialmente sus capítulos E y F, sobre los niveles de autonomía y responsabilidades del profesorado y los directores de los centros educativos, respectivamente.

³ A modo de ejemplo, PISA 2009: "En los países donde los centros educativos tienen una mayor autonomía respecto a los temas de enseñanza y a la forma en que se evalúa a los estudiantes, éstos tienden a tener un mejor rendimiento. Además, en los países donde los centros educativos rinden cuentas de sus resultados haciendo públicos los datos de sus logros, aquellos centros educativos que tienen una mayor autonomía en cuanto a la asignación de los recursos tienden a obtener un mejor rendimiento de los estudiantes que aquellos que cuentan con menos autonomía. En los países en los que no hay dichos sistemas de rendición de cuentas, los centros educativos con mayor autonomía en la asignación de los recursos suelen tener un peor rendimiento estudiantil."

Teniendo en cuenta que la autonomía escolar está vinculada a la participación y al gobierno de los centros educativos, la ejerceremos en tres ámbitos: actuación pedagógica, organización y gestión, y la concretaremos en los tres documentos centrales: Proyecto Educativo, Proyecto de Gestión y NOF.

Cabe resaltar, por su especial relevancia, la responsabilidad de los directores y del resto del equipo directivo en el ejercicio de un **liderazgo pedagógico**. El liderazgo pedagógico centra su quehacer educativo en formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos, así como los planes y programas de estudio y las estrategias para su desarrollo. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes son cometidos que también interesan a la dirección pedagógica. En este sentido, asegura la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

No en vano, el **papel de la dirección** en el impulso de estos principios queda, igualmente, establecido de manera clara en la legislación educativa y en los distintos estudios sobre este factor llevados a cabo.⁴

Este impulso debe quedar necesariamente recogido en el **proyecto de dirección**, que desempeña una **función clave** por su importancia en la planificación de las acciones tras la evaluación de las circunstancias y la realidad de los centros, siendo un verdadero elemento vertebrador y nodriza del que derivan el resto de decisiones⁵.

⁴ Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. Preámbulo: "La reforma contribuirá también a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión. Por otro lado, se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director, y se establece un protocolo para rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos al implementarlas. Pocas áreas de la administración tienen la complejidad y el tamaño que tiene la red de centros públicos educativos; siendo conscientes de su dificultad y del esfuerzo que supone para sus responsables, mejorar su gestión es un reto ineludible para el sistema." "Artículo 132. Competencias del director. Son competencias del director: c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro."

⁵ Informe OCDE (2015): Se señala el liderazgo de la dirección como un factor crítico para implementar reformas y mejorar los centros escolares. "Todos los propósitos que desee acometer un director en un centro educativo deben ser reflejados en el marco de su proyecto de dirección para su consecución dentro del plazo cuatrienal."

Por tanto, ejerciendo la autonomía de los centros, promoveremos iniciativas que, adaptándose a su realidad social, sin embargo, desarrollen la identidad propia del centro, la enriquezcan y consigan mejorar los resultados. Dichos resultados se harán públicos para que toda la Comunidad Educativa sea partícipe de ellos.

2. Análisis de las características del Centro y justificación del proyecto

2.a. Descripción del Centro:

El IES *Ben Arabí* cuenta con 28 años de antigüedad, ya que se creó en 1991. En esa época, se ubica en una parcela que se extiende desde la calle Antonio Lauret hasta la calle Jorge Juan en una zona en plena expansión urbanística que, en la actualidad, se ha consolidado con importantes infraestructuras, servicios y edificios de viviendas, llegando a ser uno de los núcleos de dinamización de la ciudad de Cartagena.

Las **familias y el alumnado** que disfrutan del Centro son mayoritariamente de clase media y trabajadora, abundando también los profesionales cualificados en la última etapa⁶, gracias al interés que suscitan los programas especializados que se hemos implantado y que atraen a familias de otras zonas del municipio.

Los **estudios** que se ofertan son únicamente de carácter académico, reduciéndose a las etapas de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, si bien la oferta de opciones y programas dentro de las mismas es amplísima, de modo que se ofrece respuesta a las diferentes inquietudes académicas de los alumnos. En ESO existen grupos que siguen el SELE en Francés, el PHI, ordinarios, de PMAR y, en 4º, es posible encontrar las vías de iniciación a la formación profesional y la académica.⁷ Por su parte, en Bachillerato disponemos de las tres modalidades posibles previstas en el currículo: Ciencias, Humanidades y Ciencias Sociales y Artes. Además, los

⁶ Según PEC del IES Ben Arabí 2018-2019

⁷ SELE: Sistema de Enseñanza en Lengua Extranjera, en su modalidad Avanzada; PHI: Programa de Horarios Integrados de conciliación con los estudios profesionales de Música del Conservatorio de Cartagena; Programas de Mejora del Aprendizaje y el Rendimiento escolar.

alumnos pueden cursar estos estudios dentro del programa de doble titulación Bachillerato-Baccalaureat, Bachibac, o en el programa PHI.

El **número de estudiantes** que se benefician de estas oportunidades asciende este curso a 1033 (541 alumnas y 492 alumnos) que se distribuyen según puede observarse resumidamente en la siguiente tabla⁸:

Distribución del alumnado del IES Ben Arabí. Curso 2018-2019					
ESO 698				Bachillerato 335	
1º	2º	3º	4º	1º	2º
190	192	153	163	171	164
Repetidores* 80				Repetidores* 38	
Alumnos por Programas				Alumnos por Programas	
- SELE***: 282				- SELE/Bachibac***: 66	
- PHI****: 105				- PHI****: 49	
- PMAR: 38				Alumnos por modalidades	
				- Artes: 72	
				- Ciencias: 122	
				- Humanidades y CCSS: 141	
Alumnos extranjeros** 48				Alumnos extranjeros** 18	
Alumnos con nee con atención PT 14				Alumnos con nee con atención PT 0	
Alumnos incluidos en el PRAE 5				----- -----	

* Repetidores totales: 118 (11% del alumnado)

**Alumnos extranjeros totales: 66 (6,5% del alumnado). En su gran mayoría, inmigrantes largamente establecidos en la zona

***Alumnos SELE totales: 348, lo que supone un tercio del total

****Alumnos PHI totales: 154

Podemos, a su vez, relacionar estos datos con algunos de los **resultados** clave de nuestro alumnado, que nos mostrarán una fotografía clara del nivel de éxito alcanzado y de la incidencia de las iniciativas de calidad en la mejora de su aprendizaje. Así, en el curso anterior, de los 147 alumnos matriculados en 4º de ESO, 109 obtuvieron el título de Graduado, sobrepasando la tasa del 74%; y de los 143 alumnos que cursaban 2º de Bachillerato, obtuvieron su título de Bachiller 99, alcanzado un índice superior al 69%. Además, de los 93 alumnos que se presentaron a las EBAU, 86 resultaron aptos, suponiendo una cifra por encima del 92%. Por último, destacaremos también el desempeño en las evaluaciones regionales de diagnóstico que se realizan en 2º de ESO anualmente y que han venido arrojando resultados

⁸ Fuente: DOC: Documento de Organización del Centro del año en curso, disponible en la aplicación Plumier XXI, propuestas de títulos 2017, resultados EBAU 2017 y 2018 distrito único UMU-UPCT.

positivos en las competencias evaluadas. En el curso 2017-2018, en el que fue objeto de evaluación la competencia lingüística en lengua castellana y en lengua inglesa, se obtuvieron para cada una de ellas resultados 523 y 514 respectivamente; y en el curso anterior, 2016-2017, en el que se evaluó la competencia matemática, el Centro se situó en 502 puntos. Los tres datos quedan por encima de la media regional, situada en 500 puntos.

Otro factor que muestra el grado de calidad alcanzado, es el número y la variedad de los **programas y proyectos** en los que participa el Centro. A los ya mencionados, SELE, Bachibac y PHI, hay que añadir el programa de Educación para la Salud, que se destina a la totalidad de los alumnos de ESO, el de Deporte Escolar, en el que participan alumnos de todos los niveles y, sobre todo, el programa CAF-Educación, al que el centro se incorporó en el 2013 con la firma de un contrato-programa con la Consejería de Educación y en el que se espera certificar a finales de este curso.

El colofón a muchos de los esfuerzos acometidos por el profesorado del IES Ben Arabí bajo la dirección que hemos planteado hasta ahora han sido los diferentes **reconocimientos y distinciones** que el Centro ha recibido últimamente, destacando el Sello de Calidad Label France Education de la República Francesa, el Sello Vida Saludable del Ministerio de Educación, la distinción Centro Transparente del Ayuntamiento de Cartagena, o la acreditación como centro colaborador DELF-Scolaire.⁹

Según el DOC y la PGA del centro¹⁰, el Claustro de **profesores** está compuesto este curso por 83 docentes de los que 11 son catedráticos, 69 son profesores y 3 son maestros. El índice de estabilidad en el Centro es elevado, ya que 52 docentes son definitivos, mientras que los restantes 31 se encuentran en otras circunstancias provisionales como comisiones de servicio, expectativas de destino o

⁹ Para más información, consultar la página web del IES Ben Arabí en http://www.benarabi.org/?page_id=6170

¹⁰ DOC (Documento de Organización del Centro) y PGA (Programación General Anual) 2018-19

interinidades. No obstante, se prevé que la plantilla definitiva se renueve en los próximos años debido a la jubilación de un número considerable de profesores. Precisamente, la edad del profesorado puede definirse como elevada puesto que 55 profesores son mayores de 45 años. El equipo docente se distribuye en distintos departamentos, siendo los más numerosos el de inglés con 11 miembros y los de lengua y matemáticas con 10, mientras que los menos numerosos son los unipersonales de latín, griego y economía.

El **personal de administración y servicios** lo componen 9 personas, 2 ordenanzas, 1 operario de mantenimiento, 4 limpiadores y 2 administrativos. El personal no docente desempeña una labor imprescindible para el correcto funcionamiento del centro.

Los **órganos** de gobierno y de coordinación docente se reúnen regularmente estando representados en el Consejo Escolar la totalidad de los sectores de la comunidad educativa: estudiantes, madres y padres, profesores, personal de administración y servicios y el ayuntamiento.

Las **madres y padres** de alumnos intervienen en el proceso educativo formando parte del Consejo Escolar y de las comisiones que en él se forman: de admisión, de convivencia y económica y a través de la asociación de madres y padres de alumnos IES *Ben Arabí*, que participa activamente en la vida del centro apoyando las distintas actividades que tienen lugar. Carecemos, sin embargo, de asociación de alumnos en la actualidad, aunque la ha habido hasta el último curso.

Las **relaciones institucionales** son especialmente activas, ya que, a nivel educativo, se mantiene una estrecha colaboración con el Conservatorio Profesional de Música, con el que se comparte parcela y el Programa de Horarios Integrados, por el que los alumnos compatibilizan los horarios de ambos centros; con las dos universidades públicas de la región y con la UNED, con las que trabajamos en la coordinación de las EBAU o la tutorización de las prácticas de los distintos títulos de Máster de Formación del Profesorado, lo que también sucede con la universidad

privada de la región; con otros centros de enseñanza secundaria bien del mismo municipio, bien nacionales o extranjeros, a través de la participación y organización de certámenes y concursos o de intercambios de idiomas, respectivamente; con el Centro de Profesores y Recursos de la región, planificando y realizando actividades de formación; así como con los colegios adscritos de primaria por medio de un plan anual de coordinación liderado por el Centro, así como de la colaboración en actividades de teatro para y con los niños. También se mantienen relaciones fluidas con las autoridades sanitarias y centros de salud en asuntos como las distintas acciones de educación para la salud (tabaquismo, drogas y alcohol, sexualidad) o las campañas de hemodonación; con distintos estamentos dependientes del ayuntamiento: Concejalía de Educación, policía, Concejalía de Deportes, plan de absentismo escolar, bibliotecas municipales, centro de recursos juveniles y con otros organismos públicos y privados. Además se realizan actividades en colaboración con asociaciones culturales como la Fundación Cultural Miguel Hernández.

Para dar respuesta a su diversa oferta educativa, el centro está organizado en **aulas-materia**, lo que permite una dotación material más específica para cada cometido ofreciendo respuestas concretas a las necesidades particulares de cada asignatura y repercute en un mayor control y conservación de las instalaciones.

El edificio se mantiene en buen estado debido al continuo mantenimiento realizado. Está dotado de unas **instalaciones**, compuestas de los cinco pabellones originales a los que se les ha añadido recientemente uno nuevo. Se encuentran en perfectas condiciones para el desarrollo de la labor docente, disponiendo todas las aulas de ordenador con acceso a internet y proyector y pantalla para facilitar la aplicación de las nuevas tecnologías en el aula. Además los espacios exteriores y de ocio, así como las pistas deportivas, se encuentran perfectamente cuidadas, habiéndose transformado dos espacios abiertos en zonas ajardinadas el último verano. El centro también cuenta con tres salas de informática, una de ellas con 35 puestos para que los alumnos adquieran destrezas en materia tecnológica de forma individual.

En cuanto a los **servicios** que se ofrecen, destacan el de reprografía para alumnos, con una máquina dedicada específicamente a este fin; el de la biblioteca escolar con puestos para el estudio, consulta de internet y bibliografía y préstamo de libros; el uso de las instalaciones deportivas para la práctica de deporte escolar y la realización de actividades extraescolares; el servicio de orientación a alumnos y familias que presta el departamento de orientación; y la cafetería para todos los miembros de la comunidad educativa del Centro y del Conservatorio.

Todos estos elementos son esenciales para que, junto con el análisis del Proyecto Educativo del Centro y los resultados de las diferentes evaluaciones que se han venido estableciendo para conocer la situación de aspectos clave del IES, sea posible fijar un horizonte de acciones que contribuyan a la mejora continua.

2.b. Idiosincrasia y trayectoria:

2.b.1. Idiosincrasia.

El IES *Ben Arabí* se caracteriza por unas señas de identidad entre las que podemos destacar las siguientes, todas ellas alineadas con las tres grandes áreas de actuación y los objetivos que las desarrollan, recogidas en el Proyecto Educativo del Centro¹¹:

- i. desarrollo y potenciación de la enseñanza a través de programas y proyectos de innovación que enriquecen el aprendizaje de los alumnos como el SELE, Bachibac, EpS, Deporte Escolar, PHI, etc.
- ii. gestión con criterios de calidad tales como la mejora continua, evaluación, reflexión, planificación estratégica, etc.
- iii. apertura a la sociedad y participación en iniciativas que incidan en la transmisión de valores, especialmente de convivencia y aceptación de la diversidad, y sirvan de complemento a la formación de los alumnos (Aula

¹¹ PEC del IES *Ben Arabí*: “a. La innovación educativa en todos sus ámbitos (bilingüismo, integración de las TIC en las enseñanzas, metodología, etc.) b. La búsqueda de la excelencia, a través de la mejora continua, y la gestión de calidad. c. La educación integral y en valores de los alumnos, con especial empeño en la educación para la salud y en la solidaridad y la convivencia.”

Miguel Hernández, Premio Jacinto Alcaraz Mellado, centro de prácticas del Máster Universitario de Formación del Profesorado, centro cardiosaludable, etc.)

A su vez, la *Misión, Visión y Valores*, que fue consensuada e incluida como guía de las decisiones plasmadas en el PEC por todos los grupos de interés, encarnados por los diferentes sectores de la comunidad educativa, ofrece una síntesis de todas ellas.¹²

2.b.2. Trayectoria.

En cuanto a la trayectoria del centro y su situación actual, es posible establecer una división de dos períodos en la andadura del centro desde sus inicios.

- i. El primero comprende desde la apertura del centro hasta el curso 2010-2011, coincidiendo con los sucesivos mandatos del anterior Director, y que podríamos conceptualizar como una **etapa de inicio y consolidación del centro**. Durante este tiempo el IES fue configurando su identidad y, tras diferentes transformaciones, tanto organizativas (cambio de turnos, distribución en aulas materia, etc.), como en las instalaciones (levantamiento de vallas perimetrales, equipamiento de laboratorios, talleres y aulas), optó por las principales líneas que, desde entonces, conforman la idiosincrasia del centro y hemos enumerado anteriormente.
- ii. El segundo período, que abarca desde el curso 2011 hasta el presente, se abrió con la incorporación del nuevo equipo directivo que dirijo, y

¹² MVV del IES *Ben Arabí*: "MISIÓN: a) Estimular a los alumnos en su progreso personal e intelectual según sus realidades, intereses y capacidades diversas, manteniendo en ellos la curiosidad y el gusto por aprender. b) Contribuir a la mejora de la sociedad, formando a ciudadanos preparados y competentes, que aprovechen posteriores oportunidades académicas o laborales. c) Proveer la participación y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa. VISIÓN: a) Disminuir en el mayor grado posible el fracaso y el abandono escolar. b) Establecer medidas y cauces diversos para atender las distintas necesidades de nuestro alumnado a través de programas específicos. c) Alcanzar el mayor grado posible de éxito escolar. d) Desarrollar hábitos y valores positivos en los alumnos, como la responsabilidad, el esfuerzo, la solidaridad o la convivencia. e) Ofrecer de manera ágil y fluida cuanta información emane de la actividad del Centro a toda la comunidad educativa y a la sociedad en general. f) Gestionar y coordinar las actividades del Centro de modo que supongan la máxima participación, implicación y valoración de todos. VALORES: a) Innovación, conocimiento, creatividad y pensamiento crítico. b) Evaluación, revisión constante y rendición de cuentas. c) Esfuerzo, responsabilidad, excelencia y calidad en la gestión y el trabajo realizado. d) Democracia, transparencia, información, participación y valoración de cada individuo. e) Respeto a los demás, igualdad, solidaridad y cooperación entre los miembros, y con el resto de la sociedad."

cabría definirlo como una etapa de **crecimiento ostensible**. Este crecimiento se concreta en tres ámbitos:

- **aumento constante del número de alumnos matriculados**, fruto de la creciente demanda de las familias para acceder a nuestro IES y, consecuentemente, del número de profesores que integran el claustro. Este incremento queda patente en el avance, desde los 779 alumnos con los que comenzó el período, hasta los 1035 actuales. En consonancia, el centro también ha ascendido en estos ocho años por las tres categorías oficiales C, B y A, contando en la actualidad con el máximo nivel posible.
- **crecimiento de las instalaciones del centro**, que se extiende, a su vez, a tres entornos:
 - la edificación de un nuevo pabellón equipado con cuatro nuevas aulas.
 - ampliación del uso de espacios funcionales de gran interés, como una nueva aula de informática, nuevos desdobles para idiomas y apoyos.
 - creación de nuevos espacios comunes para el ocio y el esparcimiento.
- **incremento sustancial de los programas, proyectos e iniciativas pedagógicas innovadoras** que mejoran el aprendizaje de los alumnos y apoyan su formación integral ampliando sus potenciales en función de su carácter diverso, y sus intereses y capacidades. El IES *Ben Arabí* ha ampliado las opciones que ofrece al alumnado mediante la adopción o mejora de programas tan valiosos como la modalidad avanzada del Sistema de Enseñanza en Lenguas Extranjeras, el programa de doble titulación Bachillerato-Baccalauréat: Bachibac, el programa de Educación

para la Salud, el programa de gestión de calidad educativa CAF Educación, el programa de Deporte Escolar, el programa de Horarios Integrados, la creación del Aula Miguel Hernández en colaboración con la Fundación Cultural Miguel Hernández de Orihuela, la implantación del uso del Aula Virtual de la Consejería de Educación como recurso didáctico, o la adopción de una agenda escolar en la etapa de Educación Secundaria Obligatoria, entre otros.

2.c. Justificación del proyecto:

A pesar de que el presente proyecto se enmarca en un nuevo procedimiento de selección, tras los dos períodos previstos de selección y renovación anteriores, supone una continuidad del camino emprendido en los últimos ocho años en cuanto a los principios que lo sustentan, y las líneas maestras que consideramos esenciales para el desarrollo pleno de una organización educativa y que ya han sido apuntadas en los apartados anteriores. No obstante, basándonos en un análisis de los cambios que ha afrontado el Centro, podemos afirmar que, para atender a las demandas surgidas de la situación actual, se hace necesario un planteamiento novedoso.

Efectivamente, gracias a la implantación del modelo de gestión de calidad CAF Educación en el Centro y las evaluaciones que se contemplan en la planificación estratégica, conocemos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades¹³ con las que contar para la formulación de los objetivos básicos del presente proyecto de dirección.

¹³ Entre otras herramientas, hemos utilizado las conclusiones de los análisis DAFO y de la Autoevaluaciones a que se ha sometido el Centro y que están previstas en el modelo CAF Educación.

3. Objetivos básicos y líneas generales de actuación

Sobre la base de todas las consideraciones previas, nos proponemos, concretamente, los siguientes **objetivos**, claros, complementarios y evaluables y que nos permitirán el seguimiento de su cumplimiento:

- a) Gestionar los **aspectos docentes** basándose en los **principios de calidad** y persiguiendo la mejora continua y la excelencia.
- b) Mejorar los **procesos de enseñanza** con el objeto de potenciar los **resultados de los alumnos y disminuir el fracaso escolar**.
- c) Desarrollar e implantar **medidas de atención a la diversidad** que den respuesta a las necesidades concretas de nuestro alumnado y en especial a los que precisen necesidades de apoyo específicas para, así, garantizar los mismos derechos y oportunidades para todos bajo el principio de **equidad educativa**.
- d) Garantizar y fomentar la **convivencia** por parte de todos los miembros de la comunidad educativa basada en el diálogo como medio de **prevención y resolución de conflictos**.
- e) Establecer medidas que potencien el espíritu **de trabajo en equipo, colaborativo y coordinado**.
- f) Ampliar los **cauces de comunicación e información** por medio de prácticas de **transparencia** con todos los miembros de la comunidad educativa de modo que se facilite la **participación** de los mismos.
- g) Dotar al centro de **recursos e instalaciones** renovadas gracias a una **gestión económica eficaz y eficiente** que favorezca el **desarrollo sostenible**, que sirvan como ejemplo al alumnado garantizando la seguridad de todos los miembros de la comunidad educativa.

A su vez, para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, planteamos diferentes **líneas de actuación**:

Para el objetivo a):

- mantenimiento del programa de calidad CAF Educación, en toda su extensión, generando sucesivas evaluaciones de resultados en aspectos clave¹⁴ y elaborando, consecuentemente, planes de mejora bianuales.

Para el objetivo b):

- revisión de los documentos institucionales del Centro que abordan aspectos docentes y pedagógicos, como el propio PEC y la PGA y, concretamente, las programaciones docentes de los departamentos didácticos.
- impulso de actuaciones innovadoras en toda la práctica docente y, particularmente, dentro de cada uno de los programas del Centro.

Para el objetivo c):

- refuerzo de los recursos dirigidos al departamento de orientación con un nuevo diseño de los Planes de Acción Tutorial y Orientación Académica y Profesional, y fortalecimiento de las estrategias e iniciativas de atención a la diversidad.

Para el objetivo d):

- revisión profunda de las Normas de Organización y Funcionamiento y del Plan de Convivencia del Centro, incluyendo medidas concretas que faciliten la resolución de conflictos y la convivencia.

Para el objetivo e):

- fomento de espacios comunes de trabajo tanto virtuales como de reuniones.

Para el objetivo f):

- ofrecimiento activo y actualizado de cuantas informaciones son relevantes en el funcionamiento del centro y en la toma de decisiones, que contribuya a la facilitación de la participación de todos los usuarios en la vida del centro.

¹⁴ Consultar el Cuadro de Mando Integral (CMI) del IES *Ben Arabí*.

Para el objetivo g):

- inversión en mejoras que redunden en un mejor acceso de todos los alumnos, y en especial de los más desfavorecidos, a los servicios del centro.
- garantía de la seguridad de todo el alumnado y trabajadores del centro.

4. Planificación de actuaciones que den cumplimiento a los objetivos y concreten las líneas de actuación previstas:

Para dar cumplimiento a los objetivos planteamos las acciones concretas en las que empeñaremos nuestra labor como equipo directivo.

-Respecto al objetivo a):

a.1. Análisis de la organización y funcionamiento del centro a través de las siguientes actuaciones:

a.1.1. Análisis y revisión anual del PE y de la PGA, así como de todos los planes y programas que incluye ésta, sirviendo como puntos de partida de la organización y funcionamiento del centro.

a.1.2. Elaboración anual de la Memoria Final del curso incluyendo el análisis de los resultados de los alumnos para que sirva de punto de partida para la elaboración del PE y de la PGA del curso siguiente.

a.1.3. Evaluación anual del nivel de consecución del PE y de la PGA a través de una selección de los indicadores que figuran en todos los informes, actas de evaluación y memorias elaboradas por los equipos docentes, los departamentos y el Claustro a lo largo del curso.

a.2. Delimitación y consolidación de las competencias de los órganos de coordinación docente, a través de la difusión de un documento que contemple sus funciones de manera clara y accesible.

a.3. Impulso y optimización del grado de implicación y funcionamiento de la CCP y, bajo sus directrices, de los departamentos didácticos en los aspectos docentes a través de las siguientes actividades:

a.3.1. Constitución como grupo de trabajo que unifique criterios y de pautas para la evaluación por competencias y estándares de aprendizaje evaluables, la atención a la diversidad y la elaboración de las programaciones didácticas y cuantos documentos se deriven de las mismas (informes, memorias, rúbricas, etc.).

a.3.2. Creación de subcomisiones de trabajo para la coordinación de los diferentes planes y programas del centro a través de actuaciones interdepartamentales.

a.3.3. Revisión de la legislación existente y difusión de las nuevas normativas con el fin de actualizar todos los documentos de trabajo docente, con una periodicidad, al menos, trimestral.

a.3.4. Revisión y uso cotidiano en los diferentes ámbitos de la labor docente del Manual de Procedimientos del centro como documento de guía en nuestra labor.

a.3.5. Realización de análisis de resultados de los alumnos y propuestas de mejora a partir de ellos, como mínimo trimestralmente.

a.4. Planificación completa y detallada de todas las actividades organizativas a través de la difusión de un calendario de trabajo trimestral.

a.5. Apoyo a la labor docente mediante:

a.5.1. Asesoramiento personalizado al profesorado en aspectos normativos, administrativos, laborales, didácticos, etc.

a.5.2. Normalización de todos los documentos e impresos del centro

a.5.3. Realización de guías y resúmenes de normativa y protocolos de actuación.

a.5.4. Fomento y asesoramiento en el uso de herramientas útiles en nuestro desempeño como hojas de cálculo, diseño de blogs, empleo de entornos moodle, gestión de grupos de correo electrónico o de nubes como Google Drive o Dropbox.

a.5.5. Perfeccionamiento docente a través de la realización de cursos o trabajos en equipo sobre aspectos que faciliten la labor docente (uso de Aula Virtual,..)

a.6. Seguimiento del grado de ejecución de la labor docente a través de la inclusión trimestral de la evaluación de proceso de enseñanza y la práctica docente.

a.7. Seguimiento anual del grado de satisfacción de la labor docente a través de diferentes encuestas del profesorado.

a.8. Consolidación del modelo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Ajustar) definido en CAF con la participación de todos los sectores de la comunidad educativa mediante encuestas que faciliten la autoevaluación del centro.

- Respecto al objetivo b):

b.1. Análisis, mejora, dinamización y optimización de las programaciones docentes:

b.1.1. Revisión y análisis exhaustivo, al menos anual, por parte de los departamentos didácticos de las programaciones docentes, haciendo hincapié en las concreciones curriculares incluidas en el PE.

b.1.2. Revisión y análisis, al menos anual, por parte del equipo directivo de las memorias de los departamentos didácticos, centrándose en los resultados de rendimiento académico.

b.1.3. Elaboración de directrices comunes que homogenicen las programaciones didácticas, implantando el uso de la herramienta aNota, y del Aula Virtual, además de proporcionar materiales, resúmenes y guías que faciliten la labor.

b.1.4. Coordinación entre departamentos a través de la CCP para los ajustes de las programaciones.

b.1.5. Seguimiento mensual de las programaciones en el seno de los departamentos didácticos, ajustándose a un modelo consensuado del Centro.

b.1.6. Seguimiento trimestral de las programaciones por parte de los equipos docentes y departamentos didácticos para la formulación de propuestas de mejora.

b.1.7. Evaluación trimestral de las programaciones docentes a través del análisis de los informes elaborados por los equipos docentes y departamentos didácticos de la evaluación del proceso de enseñanza y práctica docente que incluye cuatro indicadores.

b.1.8. Análisis de los resultados de las pruebas externas a las que se somete el Centro (Evaluación de diagnóstico, prueba externa Bachibac y EBAU) por todo el Claustro para la implementación de medidas de mejora de las programaciones de los departamentos afectados.

b.2. Potenciación del programa de Sistema de Enseñanza de Lenguas Extranjeras del Centro.

b.2.1 Reformulación de los intercambios lingüísticos y viajes del SELE encauzándolos dentro de las acciones Erasmus+.

b.2.2. Mejora del proceso de enseñanza del SELE mediante la integración plena de la metodología AICLE en la docencia de las ANL.

b.2.3. Fomento de la adopción de libros de texto en la lengua extranjera objeto del SELE para las ANL.

b.3. Aumento de recursos de apoyo a la práctica docente:

b.3.1. Creación en el Aula Virtual de un banco de materiales de apoyo clasificados por etapas, niveles, departamentos, etc.

b.3.2. Consolidación del uso de la agenda escolar personalizada del centro en la práctica diaria del aula.

b.3.3. Elaboración de un Plan de seguimiento de alumnos con materias pendientes, por parte del equipo directivo, que incluya el control de la asistencia a clases de repaso y que incentive a los alumnos a través de la evaluación de los trabajos realizados en clases de pendientes.

b.4. Prevención del absentismo y del abandono educativo.

b.4.1. Coordinación semanal con tutores para la detección de casos de absentismo.

b.4.2. Coordinación mensual con la técnico del ayuntamiento de servicios sociales.

b.4.3. Seguimiento trimestral de los casos de posibles alumnos absentistas a través de la información recogida en las actas de las evaluaciones.

b.4.4. Apoyo a los tutores mediante un responsable de seguimiento del absentismo para la inmediata activación de los protocolos del PRAE.

b.4.5. Difusión del protocolo PRAE incluido en el manual de procedimientos del Centro.

b.4.6. Realización de charlas de prevención del absentismo escolar en colaboración con la policía local.

b.4.7. Creación de una comisión de seguimiento de los alumnos que abandonan el Centro sin titular y de los alumnos absentistas que han cumplido 16 años y dejan de estar incluidos en el plan de absentismo escolar del Ayuntamiento, con el que se trabaja coordinadamente, para asesorarlos y reconducirlos.

b.5. Coordinación anual con los colegios adscritos mediante reuniones con sus equipos directivos, docentes y orientadores con el fin de mejorar el tránsito de primaria a secundaria.

b.6. Enriquecimiento del aprendizaje mediante la programación coordinada de las actividades complementarias por parte del departamento de actividades complementarias y fomento de la participación en salidas, intercambios, jornadas, semanas culturales, etc.

b.7. Fomento de la participación en concursos, certámenes, premios extraordinarios, olimpiadas y otro tipo de eventos mediante la amplia difusión y el asesoramiento al alumnado y sus familias.

b.8. Creación de mecanismos de evaluación para la mejora de la práctica docente tales como elaboración de encuestas de valoración de los docentes, de los diferentes programas y planes, así como del funcionamiento de los órganos de coordinación didáctica para establecer propuestas de mejora.

b.9. Realización de cuestionarios destinados a conocer la nueva realidad sociocultural de las familias con el fin de actualizar los datos sobre el entorno humano del Centro y poder adaptar los objetivos pedagógicos y docentes del Proyecto Educativo.

b.10. Fomento de la importancia de la evaluación del proceso de enseñanza y de la práctica docente y, sobre todo, de las propuestas de mejora, tanto en los departamentos didácticos como en los equipos docentes para optimizar la eficacia didáctica, revisando bianualmente los indicadores establecidos para la misma por el Claustro.

- Respecto al objetivo c):

c.1. Mejora de la Atención a la Diversidad con acciones que potencien la integración tanto de alumnos NEE, como de altas capacidades.

c.1.1. Revisión y actualización de los documentos clave, como el Plan de Atención a la diversidad (PAD), Plan de Acción Tutorial (PAT) y Plan de Orientación Académica y Profesional (POAP), elaborados por el Departamento de Orientación en colaboración con todos los departamentos didácticos, adaptándolos a la legislación vigente.

c.1.2. Coordinación trimestral en la realización de los Planes de Trabajo Individualizados (PTI) de los alumnos con adaptaciones curriculares significativas y alumnos con dificultades de aprendizaje, elaborados por los tutores de cada grupo con los maestros de PT y las aportaciones los equipos docentes.

c.1.3. Análisis y evaluación trimestral de los resultados del rendimiento académico de los alumnos con NEE y elaboración de un informe, que se incluya junto con los análisis de resultados de los alumnos ordinarios y se trate en los diferentes órganos competentes (Departamentos, CCP, Claustro y Consejo Escolar).

c.1.4. Impulso de la formación del profesorado en la atención a la diversidad a través de la facilitación de su participación en jornadas y cursos, así como de la creación de seminarios temáticos o grupos de trabajo en el propio Centro.

c.1.5. Mantenimiento, si es posible, de agrupaciones con número reducido de alumnos mediante grupos desdoblados en todas las horas y asignaturas en los niveles de 1º y 2º ESO que permitan una atención más personalizada en aquellos casos que lo requieran.

c.1.6. Mantenimiento de los grupos de PMAR en 2º y 3º de ESO, procurando una selección óptima de los candidatos mediante protocolos de observación de uso común para todo el profesorado.

c.1.7. Aumento, si es posible, de las horas dedicadas a apoyos, fundamentalmente, de las materias instrumentales (matemáticas y lengua), así como de las horas de conversaciones en idiomas extranjeros.

c.1.8. Refuerzo de la orientación académica al alumnado con NEE y a sus familias proporcionándoles toda la ayuda que precisen.

c.1.9. Realización de charlas orientativas en el tercer trimestre para los alumnos de 3º y 4º de ESO con el fin de evitar errores a la hora de elegir los itinerarios que mejor se adapten a sus características y expectativas.

c.1.10. Dotación amplia de recursos materiales, humanos y espaciales en las aulas de apoyo educativo de alumnos NEE.

c.1.11. Elaboración y uso de materiales y recursos didácticos innovadores destinados a los alumnos de altas capacidades que amplíen sus conocimientos y eviten su desinterés.

c.1.12. Mejora de las instalaciones de las aulas de apoyo

c.1.13. Difusión del horario, tanto diurno como vespertino, de atención a alumnos y padres del Orientador del centro, que facilite a familias y alumnos acceder a sus servicios.

c.1.14. Colaboración con diferentes organismos externos al centro que puedan proporcionar materiales específicos de los alumnos NEE, tales como EOEP de visuales, ONCE, Centro de Salud Mental o Ayuntamiento.

c.2. Fomento de acciones dirigidas a la equidad en la educación:

c.2.1. Información actualizada y difusión amplia de las ayudas económicas que pueden recibir las familias (ayudas al estudio, becas, etc.)

c.2.2. Fomento del uso del Banco de Libros de nuestro Centro a través de una amplia difusión entre los miembros de la comunidad educativa.

c.2.3. Realización de actividades dirigidas a la prevención de comportamientos discriminatorios y de violencia de género, que se incluyan en el PAT, Programaciones Didácticas y en el Programa de Educación para la Salud del Centro.

- Respecto al objetivo d):

d.1. Revisión y adaptación a la nueva normativa de todos los documentos que garanticen la convivencia dentro de un marco de tolerancia y respeto:

d.1.1. Revisión anual del NOF (Normas de Organización y Funcionamiento)

d.1.2. Revisión anual del Plan de Convivencia

d.2. Fomento de medidas concretas que ayuden a mejorar la convivencia:

d.2.1. Impulso del Plan Regional para la mejora de la convivencia escolar a través de campañas de sensibilización, especialmente en la prevención del acoso escolar y ciberacoso, de charlas sobre habilidades sociales, fomento del uso del Buzón HELP como medio para que los alumnos puedan informar de situaciones de violencia o acoso, etc.

d.2.2. Análisis de la incidencia de problemas de violencia de género y establecimiento de medidas destinadas facilitar la denuncia de posibles actos de este tipo.

d.2.3. Implicación del profesorado dotándole de herramientas para la resolución de conflictos tales como guías y resúmenes de normativa.

d.2.4. Dinamización de la comisión de convivencia del Consejo Escolar a través de su participación en todas las actuaciones que se lleven a cabo relativas a mejorar el clima de convivencia del Centro.

d.2.5. Difusión y explicación de las normas de convivencia del centro entre todos los miembros de la comunidad educativa, desde el comienzo del curso incluyéndolas en todos los medios (agendas del alumnado, matrículas,..)

d.2.6. Elaboración de normas dentro del aula creadas por los alumnos de ESO y su posterior difusión.

d.2.7. Fomento de la participación y difusión entre todos los sectores de la comunidad educativa de todas y cada una de las fases del Premio Jacinto Alcaraz Mellado a la solidaridad, tolerancia y convivencia (candidaturas, votaciones, fallo y entrega del premio), así como fuera del centro (organismos institucionales)

d.2.8. Impulso en la participación de todos los sectores de la comunidad educativa en actividades en días conmemorativos y efemérides (Día de la Constitución, Día de la Mujer, Día del SIDA, etc.)

d.3. Creación de una comisión dedicada a la planificación de los actos de conmemoración del trigésimo aniversario del centro en que estén representados todos los sectores de la comunidad educativa, incluyendo a antiguos alumnos y profesores eméritos.

- Respecto al objetivo e):

e.1. Aumento de la motivación y de las prácticas de innovación en el profesorado:

e.1.1. Creación de grupos de trabajo interdepartamentales, liderados por miembros del equipo directivo, para la realización de trabajos creativos e innovadores con objetivos comunes claramente definidos que aprovechen el conocimiento y la experiencia recíprocos.

e.1.2. Reconocimiento y difusión de los logros obtenidos para que tengan una trascendencia dentro y fuera del centro, mediante la publicación de noticias y la elaboración de registros de distinciones.

e.2. Aumento de recursos que favorezcan los equipos de trabajo:

e.2.1. Creación de plataformas virtuales, sitios webs, blogs en los que posteriormente se difundan los trabajos realizados.

e.2.2. Creación de grupos de correo específicos de cada grupo de trabajo

e.2.3. Disposición de horas, siempre que sea posible, dedicadas a la coordinación de los equipos de trabajo.

- Respecto al objetivo f):

f.1. Mejora de los canales de comunicación e información con todos los miembros de la comunidad educativa:

f.1.1. Consolidación de nuestra página web como instrumento clave de comunicación e información completa, detallada y actualizada.

f.1.2. Consolidación del uso del Aula Virtual de la Consejería como herramienta de información y comunicación a través de la creación de cursos específicos como el de tutores, Claustro, CCP, departamentos, etc.

f.1.3. Creación de un canal activo de distribución de avisos y noticias institucionales del centro (tipo Telegram) que complemente las funciones informativas de la página web y se reciba directamente en los dispositivos electrónicos de las familias que lo deseen y elaborando guías sencillas que faciliten su instalación y manejo.

f.1.4. Favorecer la adopción de un sistema de comunicación con las familias por parte de los tutores (tipo ClassDojo o similar)

f.1.5. Implementación de nuevas funciones que se añadan en los canales ya existentes tales como solicitud de cita con tutores, matriculación de alumnos online, etc.

f.2. Fomento de una cultura de transparencia

f.2.1. Consolidación y ampliación de secciones dentro de nuestro Portal de Transparencia en las que se publiquen nuevos datos de interés.

f.2.2. Creación de una herramienta sencilla por lo que se pueda solicitar cualquier tipo de información del Centro al equipo directivo a través de cuestionario en la web.

f.2.3. Adopción de un código ético y de buen gobierno por parte de los responsables del Centro y del profesorado.

f.3. Fomento de la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa:

f.3.1. Impulso de la participación de las familias a través del AMPA, de los representantes de padres y madres del Consejo Escolar, invitándoles a su participación en todos los actos académicos del Centro.

f.3.2. Fomento de la participación de los alumnos en los diferentes programas del centro, como en el Programa de Educación para la Salud, usando como canales a los delegados, los corresponsales juveniles del centro, etc.

- Respecto al objetivo g):

g.1. Mantenimiento de las instalaciones del centro para que la labor docente y la convivencia sean óptimas:

g.1.1. Repintado de las pistas deportivas para una mejor señalización de espacios dedicados a los distintos deportes.

g.1.2. Saneamiento y repintado de cerchas que sostienen la estructura de los tejados en varias fases a lo largo del período, en función de la disponibilidad económica.

g.1.3. Revisión y reparación de desperfectos en el exterior del edificio así como de los pasamanos que, con el uso y el paso del tiempo, están deterioradas, sustituyéndolas en caso necesario.

g.1.4. Finalización de la sustitución de los tramos de valla perimetral que faltan.

g.2. Revisión de la accesibilidad del centro:

g.2.1. Solicitud de mecanismos elevadores en dos de los pabellones con el fin de facilitar la accesibilidad al centro de alumnos con dificultades de movilidad permanentes o durante períodos de convalecencia.

g.2.2. Estudio de la posibilidad de modificar la rampa de acceso al centro para adaptarla a la legislación vigente.

g.3. Evaluación de la seguridad en el Centro:

g.3.1. Revisión del Plan de Autoprotección con la inclusión de un simulacro de evacuación de todo el recinto en coordinación del conservatorio para establecer los puntos de encuentro de cada centro y no entrar en conflicto.

g.3.2. Realización de simulacros, además de contra incendios, contra terremotos y nubes tóxicas, muy probables en esta zona, y que tienen distinto tratamiento, solicitando el asesoramiento del parque de bomberos.

g.3.3. Evaluación del Plan de Autoprotección por parte de una comisión seleccionada al efecto con el fin de perfeccionarlo.

g.4. Ampliación de la apertura del Centro, al menos, a dos tardes.

g.5. Transformación de la Biblioteca del Centro en un centro de recursos digitales con aumento de los puestos de ordenadores con conexión a Internet y posibilidad de impresión de trabajos.

g.6. Apertura de la Biblioteca, al menos dos tardes a la semana.

5. Evaluación del proyecto

La LOE otorga a la evaluación una importancia primordial al considerarla el elemento de reflexión y de mejora para avanzar hacia mayores niveles de calidad. Así, entre sus Principios encontramos que se llevará a cabo *“la evaluación del conjunto del sistema educativo, tanto en su programación y organización y en los procesos de*

*enseñanza y aprendizaje como en sus resultados*¹⁵. Igualmente, estipula que “*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*”¹⁶.

a) Objeto:

Con el fin de que los mecanismos de evaluación sean útiles es necesario tener definidos los fines que pretende. En este sentido, debemos delimitar el punto de partida del proyecto y las necesidades del Centro, para articular las medidas necesarias que se plantean y apoyar la toma de decisiones adecuadas, constituyendo estos aspectos la **evaluación inicial**. A partir de aquí se pretenden dos fines: extraer conclusiones que permitan operar sobre lo planteado corrigiendo los posibles desfases con respecto a la realidad, lo que constituiría una **función formativa** del proceso de evaluación. Y la de rendir cuentas de la actuación a la comunidad educativa y plantear nuevas necesidades para futuras etapas, ajustando aquellos aspectos que se han demostrado inadecuados o poco eficientes, que cumple la **función sumativa** del proceso.

Entendemos que, con el fin de poder establecer un seguimiento homogéneo con la trayectoria anterior del Centro y poder observar la evolución tanto dentro del período objeto del proyecto, como en relación con períodos precedentes, se hace aconsejable mantener en lo esencial la línea del diseño de evaluación de los proyectos que anteceden a este y, en especial, de los indicadores ya fijados en esos proyectos.¹⁷

b) Tipología de la evaluación:

Este proyecto estará sometido al proceso lógico de toda evaluación. Por un lado se someterá a una *evaluación inicial* en la que se valorarán tanto las expectativas como la utilidad del diseño. Esta será llevada a cabo, precisamente, mediante la valoración del proyecto por la comisión de selección.

¹⁵ LOE: Título preliminar; Capítulo I, Artículo 1: Principios.

¹⁶ LOE: Título VI; Artículo 146.

¹⁷ Proyecto de Dirección del IES Ben Arabí 2011-2015 y Proyecto de Dirección del IES Ben Arabí 2015-2019, ambos de Manuel Díaz Segura.

Durante el periodo de vigencia este proyecto se establecerá una *evaluación continua* cuya periodicidad será anual y que será el instrumento que marque las posibles modificaciones, añadidos o supresiones con respecto al desarrollo de las medidas del proyecto. Es aquí donde mayor empeño ha de poner el equipo directivo para conseguir que sea lo más eficaz posible.

Por último, al término de su vigencia, el proyecto se someterá a una *evaluación final* realizada por el propio equipo directivo en el informe preceptivo y por la comisión de evaluación en el caso de solicitud de la prórroga del nombramiento de director. En este caso, el proyecto sufrirá las modificaciones y actualizaciones pertinentes. Por otra parte, en el caso de que no se optase a la prórroga, la evaluación final estará constituida por la revisión anual correspondiente al último año de vigencia que servirá de autoevaluación.

c) Evaluadores:

Como ya se ha indicado, el proyecto queda sujeto a una *evaluación externa* tanto en su fase inicial como final por parte de la comisión de evaluación, sin perjuicio de ser objeto de cualquier otra prevista por la administración educativa.

También se realizará una *exhaustiva evaluación interna* mediante la participación activa de todos los sectores de la comunidad educativa en la valoración y evaluación del desarrollo del proyecto, siendo ésta la que debe tener el protagonismo a lo largo de todo el período de dirección y sirviendo de continua retroalimentación para la implementación de correcciones y eventuales planes de mejora.

d) Metodología y recursos:

Por su propia naturaleza, la evaluación externa atenderá a los criterios, metodología y recursos propios de aquéllos que la realizan.

En cuanto a la evaluación interna, que es el objeto de toda esta sección, utilizará instrumentos de evaluación variados y complementarios en los que intervengan distintas perspectivas y líneas de reflexión.

Se aplicarán técnicas e instrumentos tanto de obtención como de análisis de datos, elaborando cuestionarios y encuestas con indicadores y descriptores concretos y ajustados a cada una de las distintas actuaciones y analizando documentos a través de escalas de valoración. También se utilizarán técnicas grupales, constituyendo comisiones de trabajo surgidas del seno de los órganos del Centro: Claustro, Consejo Escolar y Junta de Delegados, además de foros de debate.

e) Temporalización:

La evaluación, revisión y adecuación del proyecto se realizará al menos una vez al año, al término del curso escolar, emitiendo un informe resultante del análisis de datos obtenidos mediante los procedimientos anteriormente descritos, destinado al Claustro de profesores y al Consejo Escolar. Del resultado de dichas evaluaciones se dará la mayor publicidad posible a través de su difusión en la página web del Centro.

f) Indicadores:

En la evaluación del proyecto deberán aparecer, entre otros, al menos, los siguientes indicadores:

- El grado de participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.
- El grado de satisfacción con la situación general del Centro y, concretamente, con las medidas realizadas en el período objeto de la evaluación.
- La efectividad de las medidas llevadas a cabo para impulsar la colaboración entre los distintos sectores de la comunidad educativa.
- El ambiente educativo y de convivencia en el Centro que han propiciado las líneas del Proyecto, así como el clima de estudio creado.
- La asignación de funciones concretas, tales como jefaturas de departamento, coordinaciones, tutorías.
- Su repercusión en la atención a la diversidad de los alumnos.

- Los resultados educativos alcanzados con las medidas que se proponen.
- Los resultados obtenidos por el Centro en las pruebas de la Evaluación de Diagnóstico.
- El seguimiento de los alumnos: absentismo escolar, desmotivación, problemas de disciplina, índice de fracaso escolar, etc.
- El grado de coordinación existente en las actuaciones de los diferentes órganos del Centro.
- La mejora de las instalaciones de que el Centro dispone: aulas, despachos de profesores, patios, zonas de descanso, gimnasio, talleres, pistas deportivas, etc.
- La utilización de las instalaciones, espacios, recursos y servicios educativos del Centro y la apertura del mismo.
- El seguimiento y control de las normas de seguridad y de prevención de accidentes en el Centro, con especial atención a los resultados en los sucesivos simulacros de evacuación recogidos en el Plan de Autoprotección del Centro.
- La coordinación con los Centros Educativos de Primaria, en relación con los alumnos de nuevo ingreso y sus familias.
- La relación y coordinación con el Centro de Profesores y Recursos y el número de acciones formativas llevadas a cabo en el seno del Centro o por sus miembros.
- La coordinación con la Universidad y los centros que ofrecen estudios de Formación Profesional, en relación con la Orientación Académica llevada a cabo.
- Las condiciones de partida del Personal de Administración y Servicios y los logros alcanzados.

Por último, cabe hacer mención especial de que, si bien no se contempla en sentido estricto como una evaluación del proyecto de dirección en sí, se hará un uso complementario de la planificación para la evaluación de la consecución de los objetivos que se plantea en el Plan de Calidad del Centro, así como de los previstos en la Carta de Servicios del Centro, en trámites de publicación por parte de la Consejería de Educación en el BORM, ya que los indicadores que sirven de referencia en los mismos, están plenamente alineados con la práctica totalidad de objetivos y acciones enumerados en el presente proyecto y, por lo tanto, sus resultados servirán de guía para conocer el impacto y la tendencia hacia la mejora de cada una de ellas, permitiéndonos adecuarlas y modularlas de la manera más conveniente.¹⁸

6. Conclusión y composición del equipo directivo

La experiencia en la dirección de un IES permite ser consciente de las mejores vías de observación objetiva para la valoración de la realidad de un centro educativo de estas características. Es preciso revisar constantemente la eficacia de las iniciativas que se adoptan, así como la recepción y el grado de satisfacción de las mismas en los grupos de interés del Centro. A ello, se suma la necesidad de ser consciente de las dinámicas internas y externas y las limitaciones, en ocasiones normativas, en otras económicas o personales, que dificultan llevar a cabo acciones poco realistas o demasiado ambiciosas. Por este motivo, las pautas principales de actuación que hemos propuesto se centran en aspectos cruciales para la realidad diaria de un instituto y que afectan directamente al fin último de la educación, la formación de alumnos como ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad a la que pertenecen. A su vez, todas las acciones que contiene el proyecto

¹⁸ Consultar Carta de Servicios del IES Ben Arabí y Cuadro de Mando Integral del IES Ben Arabí. Ambos disponibles en la sección de CAF Educación, Materiales elaborados, de la página web del Centro, en www.benarabi.org, en este vínculo: <https://sites.google.com/site/benarabicafeducacion/materiales-elaborados>

son factibles dentro del ámbito de responsabilidad del propio instituto y de los miembros que integran los distintos sectores de la comunidad educativa, lo que las hace cercanas y con un significado real para las personas que convivimos a diario en el Centro.

Por último, aunque no queda recogido en la normativa como requisito imprescindible la necesidad de indicar la composición del equipo directivo que me acompaña en la retadora tarea de desarrollar el presente proyecto, considero que la configuración de este elemento, el equipo responsable de impulsar una visión global y todas y cada una de las actuaciones concretas que aquí se plantean, es de la máxima relevancia. De hecho, que estas personas tomen parte en la reflexión de los problemas que afronta el Centro y participen con sus sugerencias desde la génesis del proyecto de dirección, es un valor añadido a este proyecto y una garantía del empeño que una suma de personas pondrá en llevarlo a cabo con éxito. Por ello, la mejor conclusión para este proyecto es el avance de la que será la propuesta de nombramiento de los miembros del equipo de dirección: D^a María Isabel Salinas Gil, como jefe de estudios y D^a Rosa María Gutiérrez Aranda como secretaria. Ambas profesionales cuentan con destino definitivo en el Centro y acumulan una larga trayectoria en el mismo, la primera como jefe de estudios adjunta durante 8 años en nuestro Centro y la segunda como responsable de sucesivas tareas vertebradoras de la identidad del Centro como coordinadora del programa de Educación para la Salud primero y como jefe del departamento de actividades complementarias en la actualidad. Son conocedoras de la realidad del instituto y han probado su máxima competencia en tareas organizativas, docentes y de gestión.

7. Anexos

7.1. Anexo 1. Cronograma de realización de las actuaciones (plazos)

Acción	2019 a 2020 (entre 0 y 1 años)	2019 a 2022 (entre 2 y 3 años)	2019 a 2023 (4 años)
a.1.1.			
a.1.2.			
a.1.3.			
a.2.			
a.3.1.			
a.3.2.			
a.3.3.			
a.3.4.			
a.3.5.			
a.4.			
a.5.1.			
a.5.2.			
a.5.3.			
a.5.4.			
a.5.5.			
a.6.			
a.7.			
a.8.			
b.1.1.			
b.1.2.			
b.1.3.			
b.1.4.			
b.1.5.			
b.1.6.			
b.1.7.			
b.1.8.			
b.2.1.			
b.2.2.			
b.2.3.			
b.3.1.			
b.3.2.			
b.3.3.			
b.4.1.			
b.4.2.			
b.4.3.			
b.4.4.			
b.4.5.			
b.4.6.			
b.4.7.			
b.5.			
b.6.			
b.7.			
b.8.			
b.9.			
b.10.			
c.1.1.			
c.1.2.			
c.1.3.			
c.1.4.			
c.1.5.			
c.1.6.			

Acción	2019 a 2020 (entre 0 y 1 años)	2019 a 2022 (entre 2 y 3 años)	2019 a 2023 (4 años)
c.1.7.			
c.1.8.			
c.1.9.			
c.1.10.			
c.1.11.			
c.1.12.			
c.1.13.			
c.1.14.			
c.2.1.			
c.2.2.			
c.2.3.			
d.1.1.			
d.1.2.			
d.2.1.			
d.2.2.			
d.2.3.			
d.2.4.			
d.2.5.			
d.2.6.			
d.2.7.			
d.2.8.			
d.3.			
e.1.1.			
e.1.2.			
e.2.1.			
e.2.2.			
e.2.3.			
f.1.1.			
f.1.2.			
f.1.3.			
f.1.4.			
f.1.5.			
f.2.1.			
f.2.2.			
f.2.3.			
f.3.1.			
f.3.2.			
g.1.1.			
g.1.2.			
g.1.3.			
g.1.4.			
g.2.1.			
g.2.2.			
g.3.1.			
g.3.2.			
g.3.3.			
g.4.			
g.5.			
g.6.			

7.2. Anexo 2. Conexión entre los criterios de valoración del proyecto, los objetivos y las acciones planteadas en el proyecto, y los contemplados en el PEC

Criterios valoración proyecto dirección (Anexo II, BORM 5 de febrero de 2018)	Propuesta/ Acción de mejora (línea de actuación)	Objetivos básicos del Proyecto	Objetivos PEC
1.1.	Apartado 2; a.1.1.; b.9.	a y b	1,2,3 y 4
1.2.	a.1.2.	a	2 y 3
1.3.	a.1.3.; a.2.; a.3.1.; a.5.;b.1.3.	a y b	1,2,3 y 4
1.4.	Todo el proyecto y anexo 2	Todos	1,2,3 y 4
2.1.	a.3.1.;b.1.1.;b.1.2.;b.2.;b.3.	a y b	1,2,3 y 4
2.2.	a.3.5.;a.4.;b.2.;	a y b	1,2,3 y 4
2.3.	a.3.3.;a.3.4.;b.1.1.;b.1.2.;b.2.;b.10.	a y b	1,2,3 y 4
2.4.	a.3.5.;a.4.;a.6.;b.1.8.	a y b	1,2,3 y 4
2.5.	a.3.1.;a.3.2.;a.3.4.;a.5.5.;b.1.4.;b.1.5.;b.1.6.;b.8.	a y b	1,2,3 y 4
2.6.	a.3.2.;a.3.4.;b.1.	a y b	1,2,3 y 4
3.1.	c.1.1.;c.1.2.;c.1.3.;c.2.1.;d.1.1.;d.1.2.	c y d	2 y 4
3.2.	c.2.1.;c.2.2.;c.2.3.;d.2.1.;d.2.2.;d.2.3.;d.2.4.;d.2.5d.2.6	c y d	2 y 4
3.3.	c.1.4.;c.1.5.;c.1.6.;c.1.7.;c.1.8.;c.1.9.	c	2 y 4
3.4.	c.1.10.;c.1.11.;c.1.12.;c.1.13.;c.1.14.	c	2 y 4
4.1.	b.4.1.;b.4.2.;b.4.3.;b.4.4.;	b	1,2 y 4
4.2.	b.3.3.;b.4.1.;b.4.2.;b.4.3.;b.4.5.	b	1,2 y 4
4.3.	b.4.7.	b	1,2 y 4
4.4.	b.4.6.	b	1,2 y 4
4.5.	c.1.4.	c	2 y 4
4.6.	b.4.	b	1,2 y 4
5.1.	f.1.1.;f.3.1.;f.3.2.	f	3
5.2.	f.1.1.;f.1.2.;f.1.3.;f.1.4.;f.1.5.	f	3
5.3.	a.8.;f.2.1.;f.2.2.;f.2.3.;	a y f	2 y 3
6.1.	g.3.1.;g.3.2.;g.3.3.	g	1
7.1.	Todo el proyecto (CAF)	Todos	1,2,3 y 4
7.2.	g.1.1.;g.1.2.;g.1.3.;g.1.4.;g.2.1.;g.2.2.	g	1
7.3.	c.1.5.;c.1.6.;c.1.7.;c.1.8.	c	2 y 4
7.4.	b.1.7.;b.1.8.	b	1,2 y 4
7.5.	a.8.	a	2 y 3
7.6.	Todas	Todos	1,2,3 y 4
7.7.	a.1.3.;a.3.1.;b.1.2.;b.1.8.	a y b	1,2,3 y 4
8.1.	Todas		
8.2.	Todas		
8.3.	Todas		
9.1.	Sección 5		
9.2.	Anexo I		
9.3.	Sección 5		
9.4.	Sección 5		
Otros	a.2.7.;b.5.;b.6.;b.7.;d.2.7.;d.2.8.;d.3.;e.1.1.;e.1.2.;e.2.	a, b, d y e	1,2,3 y 4

7.3. Anexo 3. Cuantificación de las acciones previstas

Número total de acciones previstas						
100						
Número de acciones para cada objetivo básico						
a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
18	27	17	11	5	10	12
Número de acciones por plazos de ejecución						
Entre 0 y 1 año		Entre 2 y 3 años			4 años	
47		37			16	