

TRABAJO DE FIN DE GRADO

SILVIA CAPA GÓMEZ



5º EDUCACIÓN PRIMARIA E INFANTIL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

Directora: Arántzazu Soria Martínez

24 de abril



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI ICADE CIHS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Análisis y comparativa de las
competencias clave de la función
directiva en la gestión de un centro
educativo.



Educación Infantil

Autora: SILVIA CAPA GÓMEZ

Directora: Arántzazu Soria Martínez

AGRADECIMIENTOS

Por un lado, me gustaría agradecer a mi tutora de TFG, Arántzazu Soria Martínez, por todo el conocimiento que me ha aportado a lo largo del trabajo, por estar tan disponible para resolver cualquier duda y ayudarme a concretar los objetivos del proyecto. Durante la realización de esta investigación hemos vivido una serie de contratiempos que hicieron que tuviera que cambiar el enfoque del trabajo y ella ha sido imprescindible en ese paso tan importante. Gracias por involucrarte y por el seguimiento que has hecho.

Y, por otro lado, gracias a mi familia y amigos por haberme dado ideas y consejos, por interesarse por mi trabajo, por la paciencia, por haber respetado mis espacios y tiempos y, sobre todo, por confiar en mí en cada cosa que hago.

ÍNDICE GENERAL

ABREVIATURAS	3
RESUMEN.....	4
Palabras clave	4
ABSTRACT	5
Key words	5
1. PRESENTACIÓN	6
2. INTRODUCCIÓN	8
2.1. Justificación del tema	8
3. OBJETIVOS	14
3.1. Objetivo general 1	14
3.2. Objetivo general 2	15
4. MARCO TEÓRICO	15
5. ESTUDIO DE CASO.....	18
5.1. Competencias del director según norma marco Nivel I LOMCE.	19
5.2. Funciones del ED según norma marco Nivel I Real Decreto	20
5.3. Modelo de evaluación de los directores según norma marco Nivel II Comunidad de Madrid	21
5.3.1. Características del modelo	21
5.3.2. Criterios de evaluación del modelo.....	22

5.3.3. Criterios de calificación del modelo	27
5.4. Análisis según Nivel III PGA centro A.....	28
5.5. Análisis según Nivel III PGA centro B.....	38
5.6. Comparativa entre centro A y B	48
6. PERFIL COMPETENCIAL.....	52
7. CONCLUSIONES.....	59
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
9. ANEXOS.....	65

ABREVIATURAS

- **ACNEAE:** Alumnos con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo.
- **AMPA:** Asociación de Madres y Padres de Alumnos.
- **CCP:** Comisión de Coordinación Pedagógica.
- **CEIP:** Colegio de Educación Infantil y Primaria.
- **ED:** Equipo directivo.
- **EE:** Educación Especial.
- **LOE:** Ley Orgánica de Educación.
- **LOMCE:** Ley Orgánica para la mejora de la calidad educativa.
- **NEE:** Necesidades Educativas Especiales.
- **PAD:** Plan de Atención a la Diversidad.
- **PAT:** Plan de Acción Tutorial.
- **PEC:** Proyecto Educativo de Centro.
- **PGA:** Programación General Anual.
- **TEA:** Trastorno del Espectro Autista.
- **TGD:** Trastorno General del Desarrollo.
- **TIC:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.

RESUMEN

En el Trabajo de Fin de Grado que se muestra a continuación, se propone una lista de doce competencias clave relacionadas con las funciones directivas para la gestión de un centro educativo. El objetivo es llegar a conocer qué capacidades se necesitan para organizar un colegio para conseguir equipos directivos lo más formados posible. Se empezará realizando un recorrido por la legislación educativa para ver qué es lo que dice al respecto y también se analizará un documento que utiliza la Comunidad de Madrid para evaluar a los directores de los centros. A continuación, se definirá algunos términos como liderazgo o competencia y se verá lo que algunos autores pensaban sobre este aspecto. Además, se estudiarán los planes de actuación del equipo directivo de dos centros de la comunidad mencionada anteriormente para examinarlos y compararlos entre sí y con la legislación. Finalmente, se exponen las competencias clave para ser un buen equipo directivo, atendiendo a una tesis doctoral.

Después del análisis, podremos comprobar que la gestión no depende de una única persona, el director, sino de todas las personas que participan de alguna manera en el centro y, en especial, del equipo directivo. Así mismo, se demostrará que es necesario que los miembros de dicho equipo tengan un conjunto de competencias clave para el puesto y que las puedan adquirir con antelación.

Palabras clave

Competencias clave. Equipo directivo. Función directiva. Planes actuación.

ABSTRACT

The present Final Degree Project shows a list of twelve key competences related to directive functions for the management of an education center. Its main objective is get to know which abilities are needed to organize a school in order to get a director team as well prepared as possible. It starts by looking through the educative legislation to see what it says in this respect. Also, it analyzes a Community of Madrid document that is used to evaluate principals of educative institutions. Afterwards, it defines some terms such as leadership or competence as well as some authors thoughts about this project's topic. In addition, it studies the management team action plans of two schools of the previously mentioned community to consider and compare between each other and with the legislation. Finally, it proposes the key competences to be a good management team, according to a doctoral thesis.

After the Project, we can verify that the management of a school not only depend on a single person, the director, but on everyone that participate in the educative community, specially the management team. Furthermore, it demonstrates that it is necessary that its members have a group of key competences for position which can be acquired in advance.

Key words

Action plans. Directive functions. Key competences. Management team.

1. PRESENTACIÓN

El equipo directivo debe ser un agente de impulso y coordinación de toda la comunidad educativa. Igual que las feromonas de la manzana tiene un efecto beneficioso sobre otras frutas y las ayuda a madurar, la dirección de un centro debe ser la fuerza silenciosa que consiga que las personas que están alrededor de quienes la ejercen acaben madurando y alcanzando su sazón. (Santos Guerra, 2013, p. 83)

Conocer la formación y las capacidades que tienen los equipos directivos (a partir de ahora ED) de cualquier empresa en la que trabajes me parece imprescindible. No sólo por si aspiras a formar parte de él en un futuro sino también para que, si en algún momento necesitas consultar algo, saber cuáles son sus funciones y cómo se coordinan entre sí. Además, creo que es indispensable tener un mínimo de conocimiento sobre la gestión en general de las empresas, en este caso, de los centros educativos para que, a la hora de intentar mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, sean propuestas coherentes y con posibilidades para llevar a la práctica.

Este trabajo está orientado a la investigación de las competencias clave para la gestión de un centro educativo sostenido con fondos públicos, ya que en un futuro me gustaría pertenecer a uno de ellos. La enseñanza es mi pasión desde pequeña y por ello, me gustaría pasar gran parte de mi vida profesional en un aula como maestra tutora de diferentes cursos y etapas.

Sin embargo, creo que es beneficioso ejercer distintos cargos dentro de un colegio por diversas razones: La primera es que, aunque no estés tanto tiempo en las aulas, nunca llegas a abandonarlas del todo ya que sigues teniendo unas horas docentes; la segunda es, para tener una visión mucho más general de la Educación; por último, la tercera y más importante, para comprobar de primera mano cuáles son las debilidades y fortalezas del centro y poder proponer soluciones o mejoras con el objetivo de dar la mejor calidad educativa a los estudiantes y profesores.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es proponer una lista con las doce competencias clave que deben de tener los equipos directivos para gestionar un centro

educativo. Me gustaría aclarar que, como dichas competencias están asociadas a las funciones directivas, en este caso el término competencia está muy relacionado con las capacidades, habilidades o destrezas de las personas. Por ello, en el perfil competencial que se propone, las competencias clave también pueden ser interpretadas como las habilidades o destrezas clave.

Para ello, se hará un análisis por la legislación educativa para ver qué funciones y competencias se le asignan al ED tanto desde la LOMCE y el Real Decreto como desde el Decreto de la Comunidad de Madrid, que es la Comunidad donde me voy a centrar. Después, se comprobará si en los centros educativos se cumplen esas competencias y qué planes de actuación tienen para llevarlas a cabo.

En este sentido, se examinará la Programación General Anual del curso 2019-2020 de dos centros educativos, que es el documento donde aparecen los planes de actuación de todos los equipos docentes.

Este trabajo me ha ayudado a ampliar mi conocimiento sobre la legislación en general ya que estaba más familiarizada a tratar con los contenidos de las diferentes asignaturas en el Decreto. Normalmente no le dedicamos suficiente tiempo a leer bien todos los artículos, tanto a nivel estatal como autonómico, pero en ellos hay mucha información de interés tanto para docentes como para los propios estudiantes.

Además, también me ha ayudado a entender un poco mejor cuáles son las funciones del ED y qué competencias necesitan para poder realizar su trabajo. Es muy importante la labor que hacen ya que de ellos depende el buen funcionamiento del colegio. Me he dado cuenta de que los planes de actuación de los equipos directivos de cada colegio son diversos en cuanto a prioridades, pero en ambos hay algunas lagunas que espero con la propuesta de las competencias clave.

El esfuerzo de todo el proyecto me ha dado ese pequeño empujón que necesitaba para querer seguir, con más ganas, siendo directora algún día. He aprendido que requiere un gran sacrificio, pero rodeada de un buen equipo, ilusión y, sobre todo, buena intención y compromiso, se puede conseguir un buen trabajo y una buena enseñanza.

2. INTRODUCCIÓN

La gestión de un centro escolar es una tarea ardua que requiere mucho esfuerzo. No solo por labores administrativas sino por la organización de todas las personas que participan en él. Aunque todos los aspectos son importantes y necesarios, este trabajo se centra sobre todo en la gestión de los recursos humanos. Todas las decisiones que se tomen son muy importantes ya que van a afectar directamente a los maestros y a los alumnos y por consiguiente a sus familias. A continuación, se intentará dar respuesta a los primeros interrogantes: ¿quién o quiénes son las personas responsables de esa gestión tan importante? Y, ¿cómo se lleva a cabo?

2.1. Justificación del tema

Según el artículo 27.7 de la **Constitución Española** "*Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca*". Este mandato constitucional dice que toda la comunidad educativa va a tener un papel activo en la gestión y control de los centros sostenidos con fondos públicos.

La figura que permite que el artículo citado previamente se cumpla es la del **Consejo Escolar**. Esto queda reflejado en el artículo 119 de la **Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa** (a partir de ahora **LOMCE**) "*Participación en el funcionamiento y el gobierno de los centros públicos y privados concertados*", que dice lo siguiente:

- I. Las Administraciones educativas garantizarán que toda la comunidad educativa participe en la gestión y control de los centros a través del Consejo Escolar. También les corresponde fomentar la intervención de los alumnos en su centro educativo mediante los delegados de las clases, así como de sus representantes en el Consejo Escolar. Por último, mantendrá a las familias informadas y les favorecerán la información y la formación dirigida a ellos.
- II. Los profesores podrán participar en la toma de decisiones didácticas que correspondan al Claustro, a los órganos de coordinación docente y al grupo de profesores que dan clase en el mismo nivel.

- III. Por medio de las asociaciones, las familias de los alumnos podrán tener voz en el funcionamiento de los centros.

Los miembros que constituyen el Consejo Escolar en los centros sostenidos con fondos públicos son:

- a) El Presidente, que será el director del centro.
- b) El jefe de estudios.
- c) Un concejal o delegado del Ayuntamiento donde se halle el centro.
- d) Varios profesores cuya representación en el Consejo ha de ser superior al tercio del total.
- e) Un grupo de padres y alumnos que tendrá que ser superior al tercio del total del Consejo.
- f) Un delegado de la administración y servicios del centro educativo.
- g) El secretario del centro, que será el secretario del Consejo, con voz y sin voto.

Aunque este trabajo se va a centrar en el estudio de los centros sostenidos con fondos públicos, no está de más mencionar la formación del Consejo Escolar en otro tipo de centros. Por ello, tal y como se dice en el apartado 1 del artículo 56, en los **colegios privados concertados**, el Consejo Escolar está formado por:

- a) El director.
- b) Tres delegados del propietario del centro.
- c) Cuatro delegados del profesorado.
- d) Cuatro delegados de las familias o tutores legales del alumnado.
- e) Un delegado de la administración y servicios del centro educativo.
- f) En Educación Infantil y Primaria, no hay representación en el Consejo por parte de los alumnos.

Así mismo, en los centros de **Educación Especial** y en los que tengan aulas especializadas, también formará parte del Consejo Escolar un delegado del personal de atención educativa complementaria.

Las decisiones que se tomen en el Consejo Escolar deben ser por mayoría, y en caso de empate, será el voto del Presidente el que lo desempate. En ocasiones especiales, las

decisiones se deberán tomar por mayoría absoluta o con una mayoría mayor a dos tercios del total de integrantes.

Cada dos años se renuevan los puestos del Consejo Escolar menos el ED, quién estará en el cargo durante cuatro años en un colegio público y tres años en un privado concertado.

En lo que respecta a las competencias del Consejo Escolar, en la LOMCE ha habido modificaciones en comparación con las establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (a partir de ahora LOE):

TABLA 1: Competencias del Consejo Escolar en LOE (2006) y en LOMCE (2013).

Fuente: Comisiones Obreras enseñanza. (2014)

LOE	LOMCE
APROBAR y EVALUAR el proyecto educativo y el de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.	EVALUAR el proyecto educativo y el de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
APROBAR y EVALUAR la Programación General Anual (a partir de ahora PGA) del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.	EVALUAR la PGA del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.
Conocer a los candidatos para la dirección y sus proyectos presentados.	
Participar en la elección del director. Ser informado del resto de participantes que formarán el ED. Proponer la anulación del nombramiento del director con el apoyo de más de dos tercios de los miembros.	
PARTICIPAR en la admisión del alumnado.	INFORMAR sobre la admisión del alumnado.
Conocer la resolución de conflictos severos y asegurarse de que se cumplan. Cuando las medidas adoptadas por el director sobre un alumno damnifiquen el bienestar del centro, el Consejo Escolar podrá estudiar esa decisión tomada y presentar las medidas que deseen.	

Exponer medidas e iniciativas para ayudar al buen ambiente en el centro, la igualdad entre géneros y la resolución sosegada de disputas en todos los contextos.	Exponer medidas e iniciativas para ayudar al buen ambiente en el centro, la igualdad entre géneros y de trato y la no discriminación , la resolución de conflictos y la prevención de la violencia de género .
Fomentar la preservación y renovación de las instalaciones y los recursos del centro. APROBAR la adquisición de recursos complementarios.	Fomentar la preservación y renovación de las instalaciones y los recursos del centro. INFORMAR la adquisición de recursos complementarios.
MARCAR unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.	INFORMAR unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.
Estudiar y evaluar el funcionamiento general del centro, el aprendizaje de los alumnos y los resultados de las pruebas internas y externas en las que haya participado el centro.	
Realizar propuestas y dossiers, por iniciativa propia o a petición de la Administración, sobre la marcha del centro y la mejoría de la gestión o cualquier otro aspecto relacionado con ella.	
Cualquier otra competencia que les atribuya la Administración Educativa.	

De esta tabla comparativa se puede comprobar que los Consejos Escolares pierden competencias con la ley educativa actual:

- Sólo evalúan los proyectos y las normas de los centros, no los aprueban.
- Sólo evalúan la PGA, no la aprueban.
- Sólo informan en la admisión de nuevos alumnos, no deciden.
- Sólo informan en la obtención de recursos complementarios, no lo aprueban.
- Sólo informan en marcar las normas para la cooperación con otras entidades, no las fijan.

Como la investigación ha sido llevada a cabo en dos centros educativos de la Comunidad de Madrid se va a concretar aún más en cuanto a temas legislativos. Por tanto, posteriormente se verá lo que dice el **Decreto 17/2008, de 6 de marzo, del Consejo de**

Gobierno, por el que se desarrollan para la Comunidad de Madrid las enseñanzas de la Educación Infantil, sobre lo escrito anteriormente.

En la introducción del dicho Decreto, se dice que son los propios centros docentes lo que deberán desarrollar y ultimar los contenidos educativos de la primera etapa de Educación Infantil (0-3 años) como el currículo de la segunda etapa (3-6 años), alegando al principio de autonomía pedagógica, de organización y de gestión que les otorga la LOE. Cada centro deberá tener en cuenta las características de sus alumnos para su elaboración (esto deberán incorporarlo al Proyecto Educativo de Centro) y hará las modificaciones necesarias para que todos los alumnos puedan acceder a la enseñanza y consigan los objetivos propuestos, de acuerdo con sus capacidades individuales. Los contenidos y la agrupación de los mismos se deberán a criterios epistemológicos y no significa que sean unidades didácticas. Como se ha dicho antes, las decisiones de cómo se distribuyen, cómo se van a impartir y cómo se van a evaluar los contenidos corresponde a cada centro educativo de manera autónoma.

En cuanto al artículo 13 del mismo Decreto, en el que se habla de la *autonomía de los centros* se dice que:

- La Consejería de Educación posibilitará la autonomía de los centros en cuanto a pedagogía y a organización. Ayudará al trabajo cooperativo del profesorado y a su labor investigadora partiendo de su ejercicio docente. Además, vigilarán que todos los profesores obtengan el trato, el mérito y el respeto que se merecen por parte de la sociedad por la profesión tan importante que tienen.
- También dice que cuando un especialista está en un aula de 3 a 6 años, no es necesario que el maestro tutor esté presente. Durante ese tiempo, el maestro-tutor tendrá que estar disponible para realizar los apoyos necesarios que requiera la organización del centro.
- Además, son los propios centros educativos los que, por su autonomía pedagógica, deberán elegir los materiales y libros de texto (en el caso de que tengan) que vayan a utilizar para desarrollar el currículo. En los centros

sostenidos con fondos públicos lo elegirán los maestros que pertenecen a esa etapa educativa con la aprobación del director y del jefe de estudios.

- Por último, gracias al principio de autonomía, los centros educativos podrán probar diferentes formas de organización y de trabajo respetando los límites y las disposiciones generales de la Consejería de Educación.

Otro tema que me gustaría mencionar en este apartado es el reclutamiento del personal que trabaja en los colegios. En la mayoría de las empresas e instituciones, existe el departamento de Recursos Humanos cuya función es la de incorporar, seleccionar, contratar y habilitar a los trabajadores que van a formar parte de la plantilla, además de otras labores administrativas o gestión del personal. No obstante, esto solo ocurre en las empresas privadas, pero ¿qué pasa con las que están sostenidas con fondos públicos? En los centros educativos no existe ese departamento y el director no tiene el poder ni la autoridad para ejercer dichas funciones.

Sin embargo, como se ha podido ver a lo largo del trabajo, se está dotando cada vez más autonomía a los centros en cuanto a su gestión, por lo que poco a poco van a poder ir poniendo en práctica algunas de las labores de los Departamentos de Recursos Humanos, ya que la tendencia es que su autonomía aumente.

Esto queda reflejado en la **LOMCE**, donde se añade el artículo 122 bis, que se refiere a acciones que puedan mejorar la calidad de los centros educativos reforzando su autonomía y aumentando las competencias del ED. Los centros podrán tomar de ejemplo otros modelos de gestión distinguidos en Europa y deberán tener los instrumentos necesarios para la realización del proyecto educativo de calidad.

Los centros deberán entregar un proyecto con todos los elementos indispensables para poderse llevar a cabo: objetivos, los resultados, criterios de evaluación, un marco temporal y, por supuesto, las actividades que se van a realizar.

El proyecto educativo de calidad tendrá como resultado la especialización de los centros educativos en el ámbito que ellos quieran, ya sea la formación del profesorado o la atención al alumnado ACNEAE, entre otros. Los resultados de dichas acciones se evaluarán en cuanto a las mejoras obtenidas por el centro educativo con respecto al

inicio del proyecto. Para ello, los centros tendrán libertad para gestionar los recursos humanos, materiales y económicos.

Para ejecutar estas acciones de calidad, el director del centro podrá adaptar los recursos humanos a las exigencias de los mismos, definiendo el perfil docente que quiera. El director tendrá las siguientes capacidades:

- I. Fijar unos requisitos y una valía para los puestos disponibles para funcionarios docentes e interinos.
- II. Rechazar a candidatos interinos de las listas centralizadas por causas mayores que deberá justificar a la Administración correspondiente.
- III. Cuando haya un puesto vacante que no esté cubierto de forma definitiva por un funcionario, podrá sugerir, por causas justificadas, la continuidad del interino que ha estado en ese puesto de manera transitoria, siempre y cuando haya financiación suficiente, haya trabajado en el proyecto de calidad y sea imprescindible su continuidad en el mismo. El director deberá argumentar esa decisión con una valoración positiva del funcionario en cuanto a su labor en el proyecto y los motivos de la prolongación de su contrato.

3. OBJETIVOS

Para esta investigación se han planteado 2 objetivos generales que a su vez se dividen en tres objetivos específicos cada uno:

3.1. Objetivo general 1

- Identificar las competencias clave que se necesitan para la gestión de un centro educativo y evaluar su repercusión.
 - Reconocer esas competencias según norma marco Nivel I.
 - Establecer dichas competencias según norma marco Nivel II.
 - Determinar las anteriores competencias según norma marco Nivel III.

3.2. Objetivo general 2

- Comparar las competencias de los directores de los centros educativos del siglo XXI.
 - Analizar las competencias directivas del centro A.
 - Examinar las mismas competencias del centro B.
 - Comparar sendas competencias entre el centro A y el centro B.

4. MARCO TEÓRICO

Dirigir un centro educativo es, cada vez más, una tarea complicada. El contexto cultural, económico y social de todo el mundo ha cambiado y lo seguirá haciendo, y la escuela trata de ajustarse a ellos de la mejor manera posible. Las demandas de hoy en día no se pueden comparar con las que había hace dos o cuatro décadas, algunos incluso inimaginables para algunos docentes.

Según Gonzalo Gómez Dacal (1981), la escuela tiene que ser considerada como un sistema dinámico en constante evolución en el cual influye un mecanismo de adaptación continuo a su entorno y a sus exigencias. Esta influencia es bidireccional: el entorno influye en la institución educativa y viceversa. Cuando la institución influye, hay una modificación por parte del entorno como resultado del poder que sobre el mismo ejerce el centro educativo. La relación entre la escuela y el entorno se entiende como una interacción.

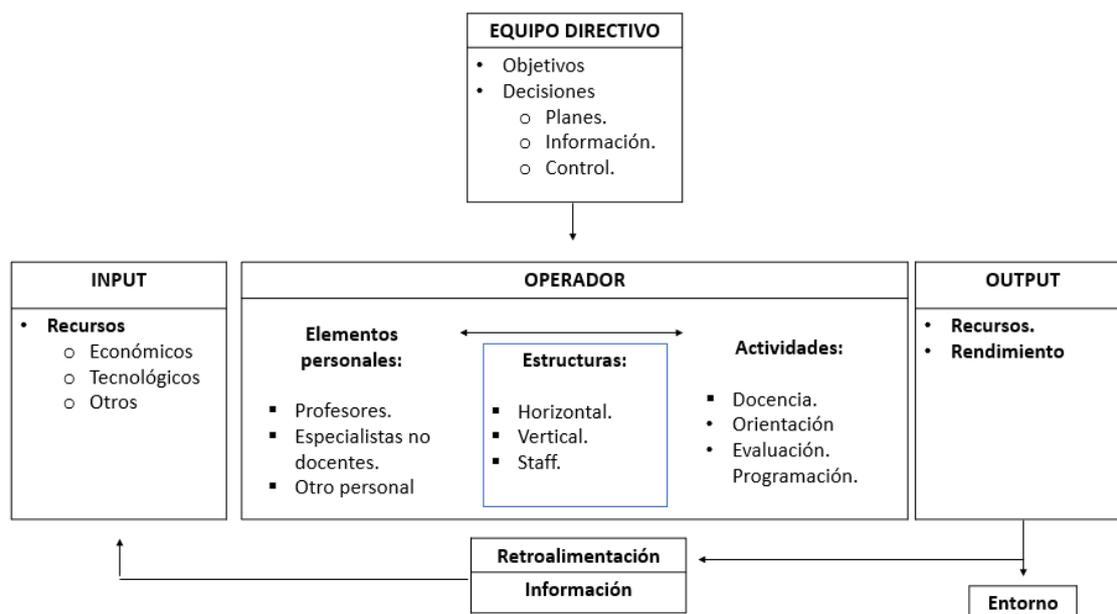
Para Azevedo (1942), la escuela debe ser percibida como un subsistema del sistema social general. Esto quiere decir que, durante todo el tiempo, la escuela ha ido evolucionando socialmente junto con la época. Hay una relación directa entre la escuela y el resto de los subsistemas, entre los que destacan:

- **Escolar**, que depende del sistema escolar de cada país.
- **Entorno social, cultural y económico**, que es el lugar y el contexto en el que se incluye la institución.
- **Entorno sociocultural y económico**, que tiene que ver con las familias de los alumnos del centro.

También podemos concebir a la escuela como un único sistema del que dependen muchos subsistemas, que ofrecen las cualidades esenciales para alcanzar los objetivos. Esos elementos se pueden ver en el gráfico siguiente:

CUADRO 1: Subsistemas de la escuela

Fuente: Capa (2020)



El fin de la organización es la obtención de unos objetivos con el máximo de eficacia, es decir, conseguir la mayor coincidencia entre los objetivos y los resultados.

Otro de los cambios significativos es que la dirección de un centro educativo deja de ser unipersonal donde únicamente se la relacionaba con el director. Cada vez más, es una figura pluripersonal, es decir, ya se reconocen a más personas dentro de la dirección, lo que se conoce como ED (director, secretario y jefe de estudios). Los directores de la actualidad deben delegar funciones en sus compañeros de equipo y ellos deben ser el punto de referencia inmediata en la labor de dirección. Por eso, la búsqueda de nuevas formas de gestión de un centro educativo está a la orden del día y con ello, son necesarias nuevas competencias y funciones para ser un buen director.

Para ver cuáles son estas funciones, primero se mostrará una clasificación en cinco dimensiones para organizar todas las tareas (Sergiovanni, 1984; Antunez, 1994; Delgado, 1992).

- **Técnica:** Planificación, asignación de tareas y seguimiento de procesos y resultados.
- **Humana:** Relaciones humanas para animar, motivar y comunicar.
- **Pedagógica:** Promueve el uso de metodologías adaptadas a las necesidades de los alumnos con libertad para los profesores.
- **Simbólica y cultural:** Identidad propia del centro: valores, hábitos, creencias, normas, tradiciones.
- **Política:** Distribuidor del poder, organización de la participación y mediador en los conflictos y negociaciones. También, debe facilitar procesos para revisar y analizar sus acciones y todo lo que las rodean para mejorar.

Con todo esto, podemos afirmar que cuando se habla de la función directiva nos estamos refiriendo a un conjunto de personas con una serie de tareas para desarrollar y que son los responsables del buen funcionamiento de un centro educativo. No obstante, no se debe olvidar que el ED no es el único responsable: los profesores, las familias, la comunidad educativa...son también los encargados de que la Educación que el centro ofrece sea de calidad.

La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades sentidas por los profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legítimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva de ese servicio educativo. (Gimeno Sacristán, 1995, p.15)

Llegados a este punto se plantea la siguiente pregunta: ¿se puede saber con certeza cuáles son las funciones, responsabilidades y competencia del ED de un centro educativo? La realidad es que hay muy pocas investigaciones sobre este tema y en el antepenúltimo apartado se verá una de ellas.

Otro aspecto llamativo es que, no está muy desarrollado el concepto de competencia dentro del ED. Dicho término ha sido muy famoso algunos años atrás y aparecía en casi todos los discursos sobre Educación. Bolívar (2011) aboga por introducir ese enfoque competencial que *“en lugar de centrarse en las tareas o funciones, lo hace en las competencias que deben tener los que ocupan las funciones directivas”*.

En la LOMCE están redactadas una serie de competencias que debe tener el director, pero no están definidas ni relacionadas a ninguna función directiva. Nos centramos en que los alumnos adquieran una serie de competencias clave durante sus procesos de aprendizaje, pero se deja de lado las **competencias clave** de los **profesionales**, que son las de *saber hacer* para desempeñar la función de enseñar.

Otro apartado que se nombra mucho y que también es muy importante es el del **liderazgo**. Este concepto tiene que ver más con la manera de llevar a cabo la gestión educativa, el *cómo hacer*. Bolívar (2013) da una definición diferente de este término: *la comprensión actual del liderazgo poco tiene que ver con la habitual, que lo suele identificar con un individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de la organización. Actualmente se entiende el liderazgo como un fenómeno más complejo no dependiente sólo de un líder*. El autor nos dice que el ED debe tener dos cosas claras: saber hacia dónde avanzar e influir para conseguirlo. Eso significa que debe animar, orientar, guiar, promover, apoyar e impulsar a todo el centro hacia esa dirección.

Por todo lo anterior, se puede decir que el ED se sitúa en la bifurcación entre la función directiva (qué es lo que hay que hacer) y el liderazgo (cómo hacerlo). Y para poder liderar hacen falta unas competencias y habilidades que se analizarán en los próximos epígrafes.

5. ESTUDIO DE CASO

En este apartado se va a realizar un estudio de cuáles son las competencias del ED que se requieren en la actualidad. Para ello, se analizarán las competencias que exige la ley educativa y también, cómo llevan a cabo esas competencias en los centros educativos. Así pues, se examinarán la PGA de dos centros educativos en el curso actual 2019/2020 y las compararé entre sí. Lo que se pretende con esto es analizar la realidad de los equipos directivos, ver qué cosas funcionan y qué cosas se pueden mejorar y elaborar

una serie de nuevas competencias que se acerquen más a la realidad y al futuro de la Educación.

En primer lugar, voy a realizar un **estudio analítico** de las competencias de un director de un centro educativo.

5.1. Competencias del director según norma marco Nivel I LOMCE.

Para ello, lo primero que hay que hacer es fijarse en qué es lo que dice la ley vigente al respecto. Las competencias de un director vienen redactadas en el apartado ochenta y uno del artículo 132 de la LOMCE y son las siguientes:

- a) Representar al centro, simbolizar a la Administración en el mismo y transmitirle a esta las necesidades, las propuestas y los proyectos de la comunidad educativa.
- b) Presidir y regularizar todas las actividades del centro, sin entorpecer a las competencias del Claustro de profesores y del Consejo Escolar.
- c) Desempeñar la dirección pedagógica, fomentar la innovación educativa y potenciar ideas para la obtención de los objetivos del PEC.
- d) Asegurar el cumplimiento de las normas.
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal que trabaje en el centro.
- f) Beneficiar la convivencia dentro del centro, asegurar el diálogo en la resolución de conflictos y sancionar a los alumnos con el fin de aligerar la solución a los conflictos.
- g) Incitar la colaboración con las familias, con otras entidades y organismos que favorezcan la relación del centro con el entorno, y potenciar un ambiente de estudio óptimo donde se desarrolle la formación integral del alumnado.
- h) Potenciar las evaluaciones internas del centro y cooperar con las externas y del profesorado.
- i) Reunir y dirigir los actos escolares y las reuniones del Consejo Escolar y del claustro de profesores y efectuar los acuerdos adoptados en cuanto a sus competencias se lo permitan.
- j) Ejecutar las tareas de mejora, servicios y suministros, así como gestionar los gastos del centro y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.

- k) Plantear a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del ED.
- l) Autorizar los proyectos y leyes.
- m) Aprobar la PGA en lo que respecta la planificación y organización docente.
- n) Decidir sobre la admisión del alumnado.
- o) Autorizar la adquisición de los recursos complementarios.
- p) Marcar unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.
- q) Otras competencias que le sean requeridas por la Administración.

5.2. Funciones del ED según norma marco Nivel I Real Decreto

Para desempeñar cualquier trabajo, hace falta que se les diga o se les dé a los trabajadores una serie de indicaciones o tareas para saber qué es lo que tienen que hacer. Para poder realizarlas con éxito, se necesitan una serie de capacidades o competencias que se han explicado en el apartado anterior, pero en la LOMCE no viene nada relacionado con las funciones.

Sin embargo, con respecto a las funciones, sí que vienen redactadas en el **Real Decreto 82/1996**, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. Concretamente lo hace en el artículo 25 en el punto número 2 y son las siguientes:

- a) Hacer lo posible para el buen funcionamiento del centro.
- b) Preparar y mostrar al claustro y al Consejo Escolar sugerencias para promover y facilitar una cooperación de toda la comunidad educativa en el centro.
- c) Plantear planes de actuación para evaluar diferentes actividades y proyectos del centro y cooperar en las evaluaciones externas.
- d) Manifestar a la comunidad escolar acciones de prevención para mejorar la convivencia y las relaciones.
- e) Tomar las medidas necesarias para la actuación coordinada entre las decisiones del claustro y del Consejo Escolar de sus competencias.

- f) Fijar unas pautas para la creación del proyecto del presupuesto.
- g) Elaborar diferentes documentos: PEC, PGA y la Memoria final del curso.
- h) Otras funciones.

5.3. Modelo de evaluación de los directores según norma marco Nivel II Comunidad de Madrid

Lo tercero que hay que hacer es analizar qué aspectos evalúan de los equipos directivos y cómo lo hacen. Para ello, se ha analizado el **Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de los cursos 2011-2012**. En este documento, viene explicado la evaluación que se le hace a los directores de los centros públicos de la Comunidad de Madrid, centrándose sobre todo en sus competencias. Esta evaluación se hace con el fin de mejorar las mismas dentro del ED, especialmente las que tienen que ver con el liderazgo, y reconocer las buenas prácticas en su labor.

La estrategia que se lleva a cabo es la de hacer dos evaluaciones: una autoevaluación y una evaluación externa.

5.3.1. Características del modelo

CUADRO 2: Características principales del modelo del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa cursos 2011-2012

Fuente: Capa (2020)

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Es integral y metódico, es decir, engloba todas las áreas de la labor directiva relacionándolas entre sí. ○ Se entiende como un modelo de excelencia, ya que el objetivo es aproximarnos a un modelo de dirección perfecto. ○ Tiene en cuenta tanto el proceso como el producto, debido a que es importante la evolución del alumno en su desarrollo formativo.

- Está dirigido a la mejora del ED y, en definitiva, del centro y a obtener información.
- No es individualizada, la evaluación no es solo al director sino a todo el conjunto del ED ya que se trabaja a partir del concepto de liderazgo compartido y porque el director elige a los demás miembros.
- Su visión es armónica; no se basa solo en lo que hay que hacer sino más bien en cómo hacer y qué hay que conseguir.
- Es abierto; aunque algunos apartados no pueden modificarse, muchos otros sí que se pueden adaptar a cada centro dependiendo de su contexto y de las necesidades de sus alumnos. Además, con las aportaciones de los directores, el modelo puede ser revisado cada año.

5.3.2. Criterios de evaluación del modelo

Como en todas las evaluaciones, este modelo se basa en una serie de criterios de evaluación para valorar las diferentes áreas. Son unos indicadores que nos ayudan a calcular el grado de adquisición de contenidos y competencias de alguien, en este caso del ED. Este modelo tiene un total de seis criterios de evaluación, como se muestra en el gráfico siguiente:

CUADRO 3: Criterios de evaluación del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa curso 2011-2012

Fuente: Capa (2020)



Como se puede observar, el número 6 es el eje central y del que parten el resto de los criterios. Como se ha dicho en varias ocasiones, el objetivo de la evaluación no es más que el de mejorar las competencias de los equipos directivos para aproximarnos al supuesto ideal. Por tanto, los cinco primeros serían los procesos para llegar al último, que serían los resultados. Se entiende por resultados aquellos obtenidos por la evaluación interna y externa; los de la gestión del centro; los de los alumnos; en la convivencia y los índices de satisfacción, entre otros.

A. LIDERAZGO: Es el liderazgo en sí mismo hacia la mejora y la transformación. Se valorará que los directores hayan llevado una adecuada gestión y mantenimiento del centro y en qué grado han promovido su transformación al entorno cambiante y a los nuevos objetivos. Además, se evaluará la distribución del liderazgo dando a conocer nuevos líderes y el crecimiento de las personas y de la institución. Por último, se examinará si el liderazgo está orientado a la mejora del aprendizaje de los alumnos y de la satisfacción de

todos los miembros de la comunidad. Los directores tienen que ser líderes educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- B. LIDERAZGO ESTRATÉGICO:** Para conseguir todo lo anterior hace falta llevar a cabo una serie de acciones o estrategias. Para ello, se debe tener clara cuál es la misión del centro, ya que cada uno tiene un contexto y unas peculiaridades diferentes, en definitiva, su identidad. Después, hay que precisar la visión, es decir, esa imagen alcanzable a la que se quiere llegar. Una vez se tengan esas dos cosas claras, se podrá empezar a actuar con las estrategias elegidas por el centro.

Al mismo tiempo, se debe analizar cuáles son los valores más destacados del centro, aquellos principios positivos en los que se basan las personas y de los que dependen su comportamiento y sus relaciones. Los valores son clave ya que de ellos dependerá el rumbo y los objetivos del ED. Otro aspecto muy parecido es el de la política del centro, que consiste en el enfoque que quieran dar para desarrollar todo lo anterior. Finalmente, no hay que olvidarse de la eficacia, eficiencia y efectividad, que son el cumplimiento de los objetivos más necesarios o valorados por la comunidad educativa con el menor coste posible.

- C. LIDERAZGO Y PERSONAS:** Este criterio relaciona el liderazgo con las relaciones entre la comunidad educativa basándonos en todo lo anterior. Engloba 3 ámbitos: En primer lugar, están los alumnos, a quienes se les dan las condiciones necesarias para su desarrollo personal, académico y social; en segundo lugar, las familias, quienes deben de estar satisfechas y confiar en el colegio y a las que se debe incitar a que colaboren y participen con el centro ya que la formación de sus hijos en la escuela es vital para su futuro; y en tercer lugar, el personal, los recursos humanos, a quienes tenemos que sacar el mayor potencial posible en un contexto favorable. También, cómo se consigue que hagan un trabajo eficaz y que todos ellos sigan la misma línea de trabajo para la consecución de los objetivos.

D. DIRECCIÓN Y GESTIÓN: Con este criterio lo que se quiere evaluar es que la gestión en general del centro esté dentro de los límites de la ley y permiten que todo lo anterior se puede cumplir. Todo ello respalda al ED ante cualquier tema jurídico.

Se centra sobre todo en 3 ámbitos: la economía, la infraestructura y la administrativa. Todo el dinero, las instalaciones y dotaciones de las que dispone el colegio, tienen que ser destinadas al cumplimiento de los objetivos y la identidad del centro. Así mismo, las labores administrativas que tienen que ver con la gestión académica del centro y la comunicación con otros organismos también son evaluadas.

Este criterio es más extenso que el resto ya que exige una guía mucho más detallada para poder justificar los descriptores.

E. PLANIFICACIÓN Y PROCESOS: En este criterio se valorará cómo el ED consigue la planificación apropiada de todas las actividades del centro (docentes y no docentes) para conseguir todo lo anterior. Todas las acciones del centro deben estar enfocadas a conseguir las metas propuestas siguiendo las mismas estrategias También se va a evaluar la existencia de planes de mejora para conseguir la transformación de la que se ha hablado antes. Se medirá por tanto cuánto se acerca el centro a la mejora.

F. MEJORA DE LOS RESULTADOS: El ED recibe los resultados de la evaluación externa y los toma como un referente de su labor y de la del centro. Se valorará si tiene interés en conocer los resultados y en mejorarlos, qué decisiones va a tomar para acercarse más a ese supuesto ideal y cuáles son las mejoras en el resto del personal. Además, se evaluará si durante su mandato, ha habido cambio y si los resultados iban mejorando o no.

Hay varios tipos de **resultados de centro** que pueden ser directos (la consecución de los objetivos) o indirectos que pueden ser escolares (calificaciones de los alumnos, entre otros), de convivencia y de la satisfacción. Este último es muy importante ya que las buenas reseñas y experiencias te ofrecen una garantía de futuro.

Como bien es sabido, los criterios de evaluación son demasiado generales para evaluar, por lo que hacen falta otros apartados que ayuden a concretarlo aún más:

Subcriterios

Son un nivel de concreción más de los criterios de evaluación. Como se ha dicho antes, ni los criterios ni los subcriterios pueden ser modificados.

Indicadores y descriptores

Como el nivel de concreción de los subcriterios es insuficiente para poder hacer una correcta evaluación, se redactaron los indicadores. Estos son los primeros ítems concretos que se deberá valorar. Son un total de 180 indicadores y con ellos se consigue que el modelo sea mucho más preciso. Se pueden variar en cuanto agregar o sustituir alguno para describir mejor el contexto y la realidad del centro.

Como los indicadores seguían siendo generales, se optó por redactar una serie de 1100 descriptores para concretar aún más cada indicador y por ende, el modelo. Estos no son obligatorios.

Evidencias

Son todos los documentos que el centro puede aportar para demostrar y verificar las calificaciones en la autoevaluación. Además, son muy útiles para los evaluadores externos ya que pueden comprobar más rápidamente la información. Para facilitar su lectura se recomienda realizar un portfolio donde, por una parte, venga redactado un resumen con la argumentación de la calificación de cada criterio. Por otra parte, entregar un dossier ordenado con todos los documentos que el colegio crea necesario para este proceso.

A continuación, un gráfico para ver y entender mejor cómo están estructurados los criterios de evaluación:

CUADRO 4: Estructura de los criterios de evaluación

Fuente: Capa (2020)



5.3.3. Criterios de calificación del modelo

Mediante estos criterios se valorará de forma cuantitativa el grado de excelencia o acercamiento a cada criterio, subcriterio e indicador mediante los descriptores. Esos valores van del 0 al 4, donde 0 es escasa conformidad y carencias significativas mientras que el 4 la conformidad es excelente y da pie a las buenas prácticas. A continuación, se muestra un ejemplo. Recordemos que los subcriterios son fijos, es decir, que todos los equipos directivos tienen que evaluar los mismos.

TABLA 2: Ejemplo de subcriterios de calificación con el criterio N.º 1

Fuente: Capa (2020)

CRITERIO 1: LIDERAZGO	0	1	2	3	4
C.1.1 Ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua hacia la excelencia del centro.					
C.1.2 El ejercicio del liderazgo del ED es un liderazgo compartido.					
C.1.3 Ejerce el liderazgo pedagógico del centro.					
C.1.4 Posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.					

5.4. Análisis según Nivel III PGA centro A

A continuación, se hará un **estudio comparativo** para saber si los centros educativos cumplen con las competencias que se recogen en la ley y las funciones en el Real Decreto. Para ello, es necesario analizar su PGA. Según el artículo 125 de la **LOE**, se decreta que *"los centros educativos elaborarán al principio de cada curso una programación general anual que recoja todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro, incluidos los proyectos, el currículo, las normas, y todos los planes de actuación acordados y aprobados"*. El plan de actuación del ED es el que se analizará más adelante.

La primera PGA del curso 2019-2020 que voy a analizar es la de un centro educativo que se llamará **centro A**. Se localiza en el municipio de Valdemoro en el sur de Madrid. El nivel socio-cultural de las familias se considera medio. Fue fundado en el año 1985 y siempre se ha caracterizado por ser un centro innovador e investigador. Por ello, les han concedido todos los proyectos que se han propuesto en el claustro de profesores. Desde el curso 2004/2005 el centro es valorado como Centro Experimental de Escolarización Preferente para alumnos con Trastorno General del Desarrollo, más en concreto con Trastorno del Espectro Autista. En cuanto a la enseñanza que imparte, es un centro de Educación Infantil y Primaria. Es de línea 2 y está formado por 20 unidades: 6 en Infantil y 14 en Primaria.

La PGA dice que es importante que para que el centro funcione bien y sea efectivo, los órganos unipersonales, es decir, el ED tengan:

- Un dominio de la tarea requerida.
- Una gran coordinación, colaboración y buena atmósfera de trabajo entre el ED y el equipo docente.
- Una comunicación firme y tenaz con el claustro de profesores.

Ya que se ha hablado anteriormente del Consejo Escolar, cabe mencionar que el Consejo Escolar será el encargado de evaluar las líneas de actuación marcadas y que, dentro del mismo, se formarán diferentes comisiones (convivencia, absentismo, comedor o económica).

Se procede a analizar el **plan de actuación del ED**. Viene separado en 3 niveles de concreción: académico-pedagógico, convivencia y participación y, por último, gestión y coordinación. Para cada uno de estos niveles viene una lista de objetivos específicos para el curso 2019-2020, los cuales se concretan en una serie de actuaciones y procedimientos de mayor importancia. Además, también viene la temporalización para conseguir dichas acciones y un último apartado donde están escritos los indicadores e instrumentos de evaluación de estos.

- ❖ El primer nivel, el **académico-pedagógico**, está relacionado con la documentación del centro. Por un lado, con la actualización del PEC. Y, por otro lado, se propondrá al claustro de profesores la revisión y elaboración del PAT, PAD, Plan de Convivencia y el Plan de Aula TEA, así como las nuevas programaciones de algunas asignaturas por cambio de editorial.

Otros objetivos tienen que ver con incrementar las propuestas deportivas y adaptar la personalidad del centro a los tiempos de ahora. Para ello, intentarán organizar y realizar actividades motivadoras de todo tipo, no sólo deportivas, para todas las personas de la comunidad educativa.

En cuanto a los instrumentos de evaluación se valorará el número de documentos elaborados y revisados y su utilidad y el grado de aprobación e implicación en las actividades propuestas.

- ❖ El segundo nivel, el de **convivencia y participación**, se centra sobre todo en los alumnos y las familias. Dos de los objetivos van dirigidos a mejorar la incorporación de nuevas personas al centro, así como la integración del alumnado TEA y la formación del centro en ese campo. Para ello, revisarán y evaluarán el Plan de Acogida, elaborarán "El manual de Lerena" donde se dará a conocer el centro, harán un proyecto de señalización del centro con el fin de ayudar a las personas a moverse por el mismo, continuar con las actividades conjuntas fomentando así la convivencia.

Los objetivos que tienen que ver con las familias son: potenciar la colaboración de las familias en la educación de sus hijos con actividades dentro y fuera del aula; mantener una comunicación constante con ellas; y transmitir la

importancia de establecer unos límites y el cumplimiento de las normas. Para ello se seguirán haciendo actividades con los padres, el ED se reunirá con el AMPA continuamente, se harán reuniones con antiguos alumnos, se darán a conocer lo antes posible las incidencias y novedades, se prevendrá el absentismo escolar, potenciar la cooperación para prevenir el acoso escolar.

Con respecto a los instrumentos de evaluación se valorará el grado de integración de las nuevas personas; el grado de implicación por parte de los profesores y familias en las actividades y proyectos del centro y; el grado de cumplimiento del Plan de Convivencia.

- ❖ El tercer nivel, el de la **gestión y organización**, se centra sobre todo en valorar y estructurar los diferentes recursos del centro educativo. Por un lado, está el profesorado y la comunidad educativa, cuyos objetivos serán planificar las reuniones y su contenido y ser más eficientes a la hora de comunicarse con ellos. Para ello, se priorizan los claustros ante otros encuentros, se propondrá la realización de distintos planes de trabajo, habrá reuniones inter-etapa, se creará un documento con las novedades de la PGA actual y se organizará el calendario para mantener reuniones con diferentes organismos. Con ello se consigue la reciprocidad entre distintos centros educativos.

El siguiente grupo de objetivos tienen que ver con el resto de los recursos, materiales y económicos, así como de las instalaciones del centro. Para ello, se dotará al gimnasio y al comedor con un servicio de megafonía e interfonos, asignar más posibilidades de juego en el patio de Infantil, mejorar la gestión a la hora de entregar los uniformes del colegio, reordenar la sala de usos múltiples, una ampliación del huerto y plantación de árboles y el acondicionamiento de diferentes espacios (sala de espera, columnas, jardines y paredes exteriores).

Para la gestión de todos los recursos, se va a potenciar la existencia de cooperativas para que los padres sean partícipes de cómo se va administrando cada cosa.

Y, por último, no podía faltar un objetivo dedicado a la tecnología en relación con la competencia digital. Para ello se dotará a todos los profesores de una agenda

digital con el fin de almacenar la información necesaria de cada alumno en un mismo dispositivo y de rápido acceso. También, se intentará que los profesores utilicen la aplicación ROBLE con el fin de facilitar la comunicación con los tutores legales de los alumnos.

En cuanto a los instrumentos de evaluación, se calculará la satisfacción de los recursos utilizados, se hará un análisis del grado de información de todos los miembros de la comunidad educativa y de los gastos e ingresos del centro y se valorarán los acuerdos firmados con organismos exteriores.

La temporalización de los objetivos y acciones de los tres niveles será durante la vigencia del proyecto de dirección.

A continuación, dejo una tabla-resumen con todo lo descrito anteriormente para facilitar su comprensión.

TABLA 3: Plan de actuación del ED del centro A

Fuente: Capa (2020)

NIVELES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTUACIONES	TEMPORALIZACIÓN	INSTUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p style="text-align: center;">ACADÉMICO PEDAGÓGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar PEC. - Revisar PAT, PAD, Plan de Convivencia y Plan de Aula TEA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalización para su actualización. - Revisión de dichos documentos junto al claustro de profesores. - Estudio de las Programaciones de algunas asignaturas. 	<p>Vigencia del proyecto de dirección.</p>	<p>Número de documentos elaborados y revisados y su utilidad.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la oferta deportiva. - Adaptar la personalidad del centro a los tiempos de ahora. 	<p>Planteamiento de diversas actividades musicales, deportivas, formativas y educativas.</p>		<p>Grado de aprobación e implicación en las actividades propuestas.</p>

CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la incorporación de nuevas personas al centro. - Integrar a los alumnos TEA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del Plan de Acogida. - Elaboración "El manual de Lerema". - Proyecto de señalización del centro. - Actividades conjuntas. 	Vigencia del proyecto de dirección.	Grado de integración de las nuevas personas al centro.
	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con las familias en las actividades. - Hablar con los distintos miembros de la comunidad educativa. 	Realización de: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades con los padres. - Reuniones con AMPA. - Programas de absentismo y acoso. 		<ul style="list-style-type: none"> - Grado de implicación de las familias en las actividades y proyectos del centro. - Grado de cumplimiento del Plan de Convivencia.
GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las reuniones y su contenido. - Ser más eficientes en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización de los claustros. - Realización de distintos planes de trabajo y reuniones inter-etapa. - Creación novedades de la PGA - Organización del calendario con diferentes organismos. - Intercambio con otros centros. 	Vigencia del proyecto de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del grado de información de todos los miembros de la comunidad educativa. - Valoración de los acuerdos firmados con organismos exteriores.

	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar algunas instalaciones del centro. - Aprovechar los recursos disponibles. - Valorar y analizar las cuentas del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación de megafonía e interfonos al comedor y gimnasio. - Creación de más juegos en EI. - Mejora de la gestión de uniformes. - Ampliación del huerto y plantación de árboles. - Acondicionamiento de diferentes espacios. - Potenciación de cooperativas. 		<p>Cálculo de la satisfacción de los recursos utilizados.</p> <p>Análisis de los gastos e ingresos del centro.</p>
	<p>Incitar el uso de las TIC como un medio de alcance y un complemento para la Educación.</p>	<p>Dotación de una agenda digital. Uso la aplicación ROBLE.</p>		<p>Lo evaluará el responsable TIC en la memoria final de curso y además elaborarán un cuestionario de satisfacción.</p>

Entonces, **las competencias del director** que vienen redactadas en la **LOMCE**, ¿se ven reflejadas en la primera **PGA** analizada? Para ello, vamos a hacer una tabla-resumen:

TABLA 4: Comparativa entre las competencias de la LOMCE y el Plan de Actuación del ED del centro A.

Fuente: Capa (2020)

COMPETENCIAS EN LA LOMCE	ACTUACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA PGA
a) Representar al centro, simbolizar a la Administración en el mismo y transmitirle a esta las necesidades, las propuestas y los proyectos de la comunidad educativa.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
b) Presidir y regularizar todas las actividades del centro, sin entorpecer a las competencias del Claustro de profesores y del Consejo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la oferta deportiva. - Continuar las actividades conjuntas con alumnos TEA.
c) Desempeñar la dirección pedagógica, fomentar la innovación educativa y potenciar ideas para la obtención de los objetivos del PEC.	<ul style="list-style-type: none"> - Incitar el uso de las TIC como un medio de alcance y un complemento para la Educación. - Adaptar la personalidad del centro a los tiempos de ahora.
d) Asegurar el cumplimiento de las normas.	No se ve reflejado.
e) Ejercer la jefatura de todo el personal que trabaje en el centro.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
f) Beneficiar la convivencia dentro del centro, asegurar el diálogo en la resolución de conflictos y sancionar a los alumnos con el fin de aligerar la solución a los conflictos.	No se ve reflejado.

<p>g) Incitar la colaboración con las familias, con otras entidades y organismos que favorezcan la relación del centro con el entorno, y potenciar un ambiente de estudio óptimo donde se desarrolle la formación integral del alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con las familias en las actividades del centro y tener reuniones continuas con el AMPA. - Hablar con los distintos miembros de la comunidad educativa. - Programas de absentismo y acoso
<p>h) Potenciar las evaluaciones internas del centro y cooperar con las externas y del profesorado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de las Programaciones de algunas asignaturas.
<p>i) Reunir y dirigir los actos escolares y las reuniones del Consejo Escolar y del claustro de profesores y efectuar los acuerdos adoptados en cuanto a sus competencias se lo permitan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las reuniones y su contenido: planes de trabajo y reuniones inter-etapa. - Organizar el calendario. - Ser eficientes en la comunicación.
<p>j) Ejecutar las tareas de mejora, servicios y suministros, así como gestionar los gastos del centro y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar algunas instalaciones del centro. - Aprovechar los recursos disponibles - Valorar y analizar las cuentas del centro. - Actualizar el PEC y revisar el PAT, PAD, Plan de Convivencia y Plan de Aula TEA.
<p>k) Plantear a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del ED.</p>	<p>Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.</p>
<p>l) Autorizar los proyectos y leyes.</p>	<p>Hay un apartado en la PGA con todos los proyectos autorizados.</p>

m) Aprobar la PGA en lo que respecta la planificación y organización docente.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
n) Decidir sobre la admisión del alumnado.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la incorporación de nuevos alumnos al centro revisando el Plan de Acogida. - Integrar a los alumnos con TEA.
o) Autorizar la adquisición de los recursos complementarios.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
p) Marcar unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar el calendario para tener reuniones con el EOEP, Servicios Sociales y comisión TEA. - Informarse sobre el programa ERASMUS + para el intercambio entre profesores y alumnos.
q) Otras competencias que le sean requeridas por la Administración.	

Como se puede observar, hay algunas competencias de la LOMCE que se ven reflejadas claramente en la PGA en forma de objetivos y acciones y otras que no tanto. Voy a comentar algunas de ellas.

- La competencia del **apartado B**, se puede ver a lo largo del documento que en el centro se tienen previstas hacer muchas actividades. Desde el ED quieren hacer hincapié en aumentar la oferta de las actividades del patio, así como continuar con las que se hacen de manera conjunta con los alumnos con TEA.
- La competencia del **apartado C**, no se ve de manera clara qué acciones van a hacer para cumplir con los objetivos del PEC. Con respecto a la innovación educativa, además de las TIC, tampoco hay más acciones para su realización.

- Las competencias de los **apartados D y F**, no se observan una serie de normas para cumplir ni unas sanciones para aquellos que no las cumplan.
- La competencia del **apartado H**, solo se dice que se van a estudiar algunas programaciones de aula. No se menciona nada sobre las evaluaciones internas.
- En la competencia del **apartado P**, no hay como tal una serie de normas a seguir para establecer contacto con otros centros o entidades educativas. No obstante, se tienen en cuenta las reuniones con los organismos educativos más importantes y necesarios.
- El resto de las competencias se ven reflejadas perfectamente en el plan de actuación por parte de la dirección.

5.5. Análisis según Nivel III PGA centro B

La segunda PGA del curso 2019-2020 que se va a analizar es la de un colegio que se llamará **centro B**. Se localiza en el distrito de Barajas en el noreste de Madrid. Como los alumnos provienen de distintos barrios cercanos, el nivel socioeconómico de las familias no es homogéneo, pero se podría calificar de medio. Sin embargo, el nivel cultural es más alto ya que la mayoría han acudido a la universidad. Fue fundado en el 1974 y, en los años 90, se fusionó con el colegio público Villa de Madrid dando lugar a un único colegio de línea 4. Es un centro de reconocida excelencia debido a los buenos resultados académicos obtenidos y a la adquisición de competencias por parte del alumnado.

En ella dice que se favorecerá el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, la correcta labor de las competencias de los distintos órganos de gobierno y docentes y la intervención de todos los sectores de la comunidad escolar.

Se procede a analizar el **plan de actuación del ED**. Está separado en 4 niveles de concreción, uno más que el anterior: organización y funcionamiento de los órganos de gobierno; convivencia; organización y gestión y, por último, actividades complementarias y extraescolares. Para cada uno de estos niveles viene una lista de objetivos y cada uno de ellos se concreta con una tarea específica. Además, cada

tarea está asignada a una persona, un instrumento y un indicador de evaluación y tiene una temporalización concreta.

- ❖ El primer nivel, el de **organización y funcionamiento de los órganos de gobierno**, tiene que ver con las reuniones del ED y la eficiencia del claustro de profesores. Además, también vela por el cumplimiento de los planes de actuación del Consejo Escolar y de la Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP). Para ello, se harán reuniones periódicas para mejorar la coordinación de los miembros del ED y se establecerán unas normas de actuación ante los claustros. También se harán reuniones con los miembros de los órganos mencionados anteriormente.

Por último, otro de los objetivos tiene que ver con la formación del profesorado. Se informará a los profesores de los cursos de interés para ayudar a su formación.

En cuanto a los indicadores de evaluación, se valorarán trimestralmente algunos aspectos en la memoria anual como a través de cuestionarios de los cursos organizados en el centro. Además, se evaluarán los planes de actuación del Consejo Escolar y la CCP.

- ❖ El segundo nivel, **la convivencia**, tiene que ver con adecuar el Plan de Convivencia y el Plan de Reglamento de Régimen Interior al nuevo *DECRETO 32/2019, de 9 de abril, del Consejo de Gobierno, por el que se establece el marco regulador de la convivencia en los centros docentes de la Comunidad de Madrid*. Para ello, se harán las modificaciones oportunas.

Además, se trabajará para que se de a conocer el Plan de Autoprotección y el Plan de Convivencia y que se cumpla este último. Para conseguirlo, se harán reuniones de tutoría y explicativas. Para el cumplimiento de las normas, se utilizará la página web o la agenda escolar.

Se incluirán también actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia convocando asambleas de nivel. Por último, se involucrará a los

alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos. Todo ello se hará a través de reuniones de trabajo, charlas y Asambleas.

Con respecto a los indicadores de evaluación, se verán los nuevos Planes de Convivencia y de Reglamento de Régimen Interior y se adecuarán las actividades del PAT a ellos. Se valorará la respuesta de los alumnos a los temas que se traten en clase y el aumento de la comunicación y la disminución de los conflictos.

- ❖ El tercer nivel, el de la **organización y gestión**, tiene que ver con la mejora de los espacios (comedor, biblioteca, y estructuras) y los equipos informáticos. Para ello, se revisarán las instalaciones y se dará aviso al servicio de mantenimiento. Se realizarán obras de mejora y comprar el mobiliario necesario. También se organizarán horarios para asignar espacios a las diferentes actividades docentes y extraescolares.

Otro de los objetivos es gestionar la economía y la administración del centro donde se revisarán los presupuestos, las matrículas y se atenderá a las familias. Por último, se actualizará la página web del colegio.

Con respecto a los indicadores de evaluación, se valorarán las reparaciones y mejoras realizadas, si la asignación de lugares ha sido correcta, se actualizarán los presupuestos y se tendrá en cuenta la valoración de las familias.

- ❖ El último nivel, **actividades complementarias y extraescolares**, tiene que ver con la colaboración con otras entidades externas al centro educativo: actividades de la Biblioteca Pública Gloria Fuertes, organizar las Escuelas Deportivas y el Plan de Conciliación Familiar con la Junta Municipal Barajas y el promotor deportivo y prestar atención a las relaciones imprescindibles con la Dirección de Área Territorial.

Para ello, se fomentará el uso de todos los recursos que nos ofrece el entorno, se coordinarán horarios, se informará a las familias, se recogerán

inscripciones, se designarán aulas o pistas para las actividades deportivas.

En cuanto a los indicadores de evaluación se hará en la memoria anual.

La temporalización de los objetivos y acciones de los tres niveles será diferente en cada uno de ellos.

A continuación, dejo una tabla-resumen con todo lo descrito anteriormente para facilitar su comprensión.

TABLA 5: Plan de actuación del ED del centro B

Fuente: Capa (2020)

NIVELES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTUACIONES	TEMPORALIZACIÓN	INSTUMENTOS DE EVALUACIÓN
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con las reuniones del ED. - Conseguir claustros más eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de horarios para las reuniones. - Establecimiento de unas normas ante los claustros. 	<p>Todo el curso</p>	<p>Memoria anual. Evaluación trimestralmente.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la formación del profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informarse sobre el interés de los profesores para la creación de cursos y talleres. 	<p>Primer trimestre</p>	<p>Número de cursos organizados y cuestionario de cada uno de ellos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el cumplimiento de los planes de actuación del: <ul style="list-style-type: none"> - Consejo Escolar. - CCP 	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar reuniones con los miembros. 	<p>Todo el curso Quincenalmente</p>	<p>Valoración de los planes. Memoria anual.</p>

CONVIVENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar el Plan de Convivencia y el Reglamento de Régimen Interior. - Dar a conocer el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento. - Dar a conocer al Plan de Autoprotección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación adecuada al nuevo Decreto. - Tutorías. - Asambleas. - Agenda escolar. - Página web. - Reuniones explicativas. 	<p style="text-align: center;">Todo el curso</p> <p style="text-align: center;">Primer trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planes terminados. - Memoria anual.
	<ul style="list-style-type: none"> - Crear actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia. - Involucrar a los alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos. - Convocar las asambleas de nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo. - Asambleas. - Charlas 	<p style="text-align: center;">Todo el curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las novedades de los planes. - Respuesta de los alumnos de los temas tratados. - Bajada de los conflictos. - Aumento en la comunicación.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

<ul style="list-style-type: none"> - Renovar la página web. - Mejorar instalaciones y estructuras del centro. <ul style="list-style-type: none"> - Comedor - Biblioteca - Equipos informáticos - Conceder espacios para actividades docentes y extraescolares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación de la página web. - Revisión del estado de las instalaciones. - Mejora del mobiliario. - Organización de horarios y espacios. - Revisión de los equipos informáticos. - Velar por el uso correcto de los espacios. 	<p>Anual (Dependiendo del presupuesto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reparaciones y obras de mejoras. - Uso de los espacios. - Informe del responsable de TIC. - Valoración de las familias.
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la gestión económica y administrativa del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de presupuestos y matrículas. - Atención a las familias. 		<ul style="list-style-type: none"> - Renovación y puesta al día de la gestión económica y administrativa.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES

<p>Programar las actividades complementarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento del uso de los recursos educativos del entorno. - Realización de: <ul style="list-style-type: none"> - Excursiones. - Visitas a museos. - Granjas escuela. - Parques. 	<p>Anual (Algunas colaboraciones se acuerdan en septiembre y después hacer un seguimiento)</p>	<p>Memoria anual</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con: <ul style="list-style-type: none"> - Junta Municipal Barajas. - Promotor deportivo. - Tener en cuenta las propuestas de la Biblioteca Pública Gloria Fuertes. - Prestar atención a las relaciones imprescindibles con la Dirección de Área Territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncio a las familias. - Recogida de inscripciones. - Asignación de pistas deportivas. - Coordinación de horarios. 		

Entonces, **las competencias del director** que vienen redactadas en la **LOMCE**, ¿se ven reflejadas en la primera **PGA** analizada? Para ello, vamos a hacer una tabla-resumen:

TABLA 6: Comparativa entre las competencias de la LOMCE y el Plan de Actuación del ED del centro B.

Fuente: Capa (2020)

COMPETENCIAS EN LA LOMCE	ACTUACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA PGA
a) Representar al centro, simbolizar a la Administración en el mismo y transmitirle a esta las necesidades, las propuestas y los proyectos de la comunidad educativa.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
b) Presidir y regularizar todas las actividades del centro, sin entorpecer a las competencias del Claustro de profesores y del Consejo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el cumplimiento de los planes de actuación del Consejo Escolar y del CCP. - Programar las actividades complementarias. - Conceder espacios para actividades docentes y extraescolares.
c) Desempeñar la dirección pedagógica, fomentar la innovación educativa y potenciar ideas para la obtención de los objetivos del PEC.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con las reuniones del ED. - Conseguir claustros más eficientes. - Favorecer la formación del profesorado. - Mejorar las instalaciones.
d) Asegurar el cumplimiento de las normas.	Dar a conocer el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento.
e) Ejercer la jefatura de todo el personal que trabaje en el centro.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
f) Beneficiar la convivencia dentro del centro, asegurar el diálogo en la resolución de conflictos y sancionar	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar y dar a conocer el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento.

<p>a los alumnos con el fin de aligerar la solución a los conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia. - Involucrar a los alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos.
<p>g) Incitar la colaboración con las familias, con otras entidades y organismos que favorezcan la relación del centro con el entorno, y potenciar un ambiente de estudio óptimo donde se desarrolle la formación integral del alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con la Junta Municipal Barajas, promotor deportivo, Biblioteca Pública Gloria Fuertes y con la Dirección de Área Territorial. - Atender a las familias. - Fomento del uso de los recursos educativos del entorno.
<p>h) Potenciar las evaluaciones internas del centro y cooperar con las externas y del profesorado.</p>	<p>No se ve reflejado.</p>
<p>i) Reunir y dirigir los actos escolares y las reuniones del Consejo Escolar y del claustro de profesores y efectuar los acuerdos adoptados en cuanto a sus competencias se lo permitan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con las reuniones del ED. - Conseguir claustros más eficientes. - Convocar reuniones con el Consejo Escolar y con el CCP
<p>j) Ejecutar las tareas de mejora, servicios y suministros, así como gestionar los gastos del centro y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar la página web. - Mejorar instalaciones y estructuras del centro: comedor, biblioteca y equipos informáticos. - Realizar la gestión económica y administrativa del centro. - Adaptar y actualizar algunos Planes.
<p>k) Plantear a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del ED.</p>	<p>Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.</p>

l) Autorizar los proyectos y leyes.	No se ve reflejado puesto que la PGA se centra sobre todo en los Planes.
m) Aprobar la PGA en lo que respecta la planificación y organización docente.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
n) Decidir sobre la admisión del alumnado.	No se ve reflejado
o) Autorizar la adquisición de los recursos complementarios.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
p) Marcar unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Programar las actividades complementarias: excursiones, museos, parques, granjas escuelas...) - Fomentar el uso de los recursos educativos del entorno.
q) Otras competencias que le sean requeridas por la Administración.	

Lo más llamativo del centro B es que en el **apartado N**, que tiene que ver con la admisión del alumnado, no la mencionan en ningún sitio.

5.6. Comparativa entre centro A y B

Después de haber analizado las PGA de ambos centros, podemos comprobar que hay muchos apartados en común. Los dos hacen hincapié en la mejora de las infraestructuras e instalaciones de los centros. Además, mejorar la eficacia y la comunicación en los claustros también es otro de los objetivos en común.

Otro aspecto que tienen en común es el contacto con otros organismos externos al centro educativo. La diferencia es que el centro 1 es preferente en TEA por lo que la mayoría de los organismos están relacionados con dicha diversidad funcional y con las

NEE. Sin embargo, el 2, al no ser un centro preferente, los organismos con los que está en contacto están relacionados con la cultura y el contexto del centro.

En cuanto a las diferencias, la primera de ellas se ve claramente. Mientras que el plan de actuación del ED del centro 1 se encarga de la revisión y cambio de diversos documentos oficiales del colegio, el centro 2 pone el énfasis en el Plan de Convivencia y en el PAT para la resolución de conflictos.

Otra diferencia la encontramos en la incorporación de nuevas personas al centro. Una de las competencias que aparecen en la LOMCE es sobre que el ED participa en la admisión de nuevos alumnos al colegio. No obstante, en el centro 2 no se menciona nada sobre este aspecto.

En ambos centros se echan en falta una serie de normas para cooperar con otras entidades o para actuar cuando las normas se incumplen tal y como dicen algunas competencias en la LOMCE. Otro aspecto que aparece en las competencias de la ley que apenas se menciona en ninguna de las dos PGA es la innovación educativa. Muchas veces nos creemos que innovación educativa y TIC van de la mano y es verdad, porque el uso de las TIC ha modernizado mucho la Educación, pero no es suficiente. En mi opinión, faltaría algún apartado mucho más concreto para tratar este tema.

A continuación, se muestra una tabla-resumen para comprenderlo mejor.

TABLA 7: Comparación de la Programación General Anual entre el centro A y el centro B.

Fuente: Capa (2020)

NIVELES	CENTRO 1	CENTRO 2
<p>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO (PEDAGÓGICO)</p>	<p>Se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar los documentos oficiales del centro. - Estudiar las programaciones de algunas asignaturas. - Adaptar la personalidad del centro al contexto actual. - Incrementar la oferta deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la formación del profesorado. - Vigilar el cumplimiento de los planes de actuación del Consejo Escolar y del CCP.
	<p>Ambos hacen hincapié en mejorar la eficiencia de los claustros.</p>	

CONVIVENCIA	<p>Se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la incorporación de nuevas personas al centro. - Integrar a los alumnos TEA. - Colaboración de las familias en las actividades. 	<p>Se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar el Plan de Convivencia y el Reglamento de Régimen Interior. - Dar a conocer el Plan de Autoprotección y el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento. - Crear actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia. - Involucrar a los alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos.
	<p>Hablar con los distintos miembros de la comunidad educativa: el centro 1 se centra en órganos externos que tienen que ver con la diversidad funcional y las NEE y el centro 2 lo orienta más a órganos externos que tienen que ver con actividades culturales.</p>	
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	<p>Incitar el uso de las TIC.</p>	<p>Mejorar los equipos informáticos. Renovar la página web.</p>
	<p>Mejorar las instalaciones, espacios, estructuras y equipos informáticos. Valorar y analizar las cuentas del centro.</p>	

6. PERFIL COMPETENCIAL

Una vez analizado todo lo anterior, es importante definir un perfil competencial ya que es un gran valor para el centro en muchos aspectos: la selección de los miembros del equipo, los procesos formativos a los que asistan para adquirir competencias y los procesos de evaluación del equipo. Así lo comprende Bolívar (2011) cuando dice: *"Un enfoque competencial permite identificar aquellas competencias precisas en el ejercicio del cargo y, por tanto, en la selección de aspirantes; al tiempo que paralelamente, diseñar planes de formación permanente para los directivos en ejercicio"*.

Aunque sabemos que en los colegios públicos el acceso al cargo de dirección no hace ninguna alusión a las competencias (titulación, años de docencia...), la creación de un perfil competencial puede servir para incorporar nuevos requisitos para acceder al puesto. Así pues, sirve para seleccionar al personal nuevo que cumpla con la mayoría de las competencias del perfil que se piden y dar un margen para que potencie aquellas que no son su fuerte.

Para crear ese perfil competencial, este trabajo ha tomado como referencia la investigación de una tesis doctoral (Osorno; 2012) que a su vez se basó en los listados categorizados de 3 autores españoles sobre las competencias que deben de tener los equipos directivos:

- El conjunto de competencias de los equipos directivos de los centros educativos, presentado por Poblete y García Olalla (2003).
- Competencias para una dirección escolar eficaz, según Álvarez y Santos (1995).
- Competencias de los directivos de escuelas inteligentes, una propuesta de Bazarra y Casanova (2013).

A continuación, se verá un listado de 12 competencias (Osorno; 2012) que todo ED de un centro educativo debería tener, a partir de las tres propuestas anteriores. El orden de aparición es de mayor a menor importancia bajo mi criterio y el contenido de cada una de ellas es propio:

CUADRO 5: Las 12 competencias clave que deberían de tener los equipos directivos

Fuente: (Osorno, 2012)

PERFIL COMPETENCIAL	
	Planificación de proyectos
	Comunicación
	Motivación
	Proyección
	Resolución de conflictos
	Toma de decisiones
	Control y supervisión
	Negociación
	Competencia emocional
	Gestión del talento
	Innovación
	Trabajo en equipo

- **Planificación de proyectos:** un buen director, lo primero que tiene que hacer es conocer bien el centro educativo y su contexto y tener claro cuál es la historia y la filosofía de este. Después, deberá establecer en qué punto inicial se encuentra el centro y hasta dónde quiere llegar. De esto último trata la planificación. Significa planificar los diferentes aspectos del centro de manera que todos tengan el mismo fin: llegar hasta el objetivo final.

Hay apartados que requieren de una mayor responsabilidad por parte del ED, mientras que otros están más relacionados con el resto de los docentes. En cualquier caso, el ED deberá diseñar de manera general planes de actuación orientados a los diferentes grupos de trabajo, para que todo el mundo tenga claro los objetivos a conseguir a largo plazo, es decir, al final del curso escolar. Después, serán los propios maestros los que decidan cómo hacerlo y los que establezcan unos objetivos más a corto plazo, pero el ED tiene que dar el primer

paso y fijar en líneas generales las propuestas que han consensuado y qué es lo que se quiere conseguir.

Por otro lado, esos proyectos tienen que ser realistas, evaluables y con una probabilidad alta de que tengan éxito: realistas, porque tienen que estar adaptadas al contexto del centro y a las características de los alumnos; evaluables significa que los actos tienen que ser visibles, es decir, observables para ver los efectos y las consecuencias de su puesta en marcha; y posibles, porque se van a gastar muchos recursos para ello y tiene que ser factibles.

Por último, tiene que haber cabida para las posibles mejoras que, o bien se vayan viendo a lo largo del curso, o por opiniones de los propios maestros.

- **Comunicación:** Para conseguir que el punto anterior se cumpla, es imprescindible saber comunicárselo al resto del claustro. De nada sirve tener una idea brillante en tu cabeza si luego no vas a saber transmitírselo a tu equipo. Hay que ser lo más honestos posibles y contarles todo lo que ha decidido el ED y su justificación, para que todo el mundo sepa el porqué de las propuestas de los planes de actuación.

Además, si el ED sabe comunicar a la perfección las ideas más importantes, harán que los profesores tengan más claro cuál es su papel cada año concreto y podrán adaptar su metodología y las actividades al objetivo final. Quizás en este punto sea bueno que se diseñen unos planes de comunicación, ya que es uno de los más importantes.

- **Motivación y proyección:** Es normal que cuando una persona no ha formado parte de un proceso, no sienta la misma motivación que otra que sí lo ha hecho. Además, en este caso estaríamos hablando de motivación intrínseca, que sería la que tendrían el ED y a lo mejor algún profesor. Es la que viene de dentro, la que se siente como tuya propia. Por eso, la motivación extrínseca es más difícil de conseguir. Cuando no has participado en la elección de un proyecto, es muy difícil que tu motivación venga de tu interior porque no sientes ese proyecto como tuyo.

Sin embargo, es una tarea que los equipos directivos tienen que aprender a hacer: que la motivación extrínseca sea tan buena como si fuera intrínseca. No vale solo con saber comunicar bien todas las decisiones y reflexiones, sino saber transmitir las de manera que todo el mundo se sienta partícipe.

El ED tiene que transmitir todas las ideas, la ilusión, las ganas y la pasión por el proyecto porque esa es la única manera de hacerles llegar nuestro mensaje de una manera más profunda. Los profesores necesitan sentir que forman parte del proyecto al mismo nivel que la dirección; necesitan saber que cada uno de ellos son imprescindibles para conseguir el objetivo final.

- **Resolución de conflictos:** Al igual que lo trabajamos con los niños, hay que hacerlo con los adultos, ya que también existen conflictos en cualquier ámbito de nuestra vida diaria. Por eso, el equipo directivo debe tener muy claro el proyecto educativo del centro y su plan de actuación para estar preparado ante cualquier pregunta o crítica. Además, al ser el máximo responsable del centro, todas las críticas y descontentos se dirigen hacia él. Sabemos que en las distintas comunidades educativas es muy difícil poner a tantas personas de acuerdo siempre; cada uno tiene su forma de ver la Educación y cada uno tiene sus ideas propias. Por ello, los conflictos van a surgir y el ED va a ser en muchas ocasiones el nexo entre ambas partes. Para ello, es indispensable que se tengan herramientas para estos casos.
- **Toma de decisiones:** No tenemos que olvidar que, aunque sea un trabajo muy cooperativo entre toda la comunidad educativa, el ED sigue teniendo una mayor responsabilidad en el centro y, por tanto, son las personas que toman las decisiones definitivas. El papel que desempeñan es muy importante ya que muchas cosas dependen de las decisiones que se tomen. Lo importante es, siempre que sea posible, intentar escuchar a todos los miembros de la comunidad y en base a sus opiniones, tomar la decisión que mejor se ajuste al objetivo final.
- **Control, supervisión y negociación:** Este apartado está muy relacionado con el cumplimiento de las normas. El colegio tiene que ser un espacio en el que el niño

se sienta seguro y, por tanto, el ED tiene que velar por que así sea. Por ello, es indispensable que desde Dirección se diseñe un plan de actuación ante cualquier incumplimiento de las normas, que ha de ser rigurosamente cumplido. En los planes de actuación que he analizado no había nada relacionado con el respeto hacia las normas y las consecuencias de no hacerlo.

Tenemos que dar ejemplo de que toda causa, ya sea buena o mala, tiene una consecuencia y si elegimos una estrategia equivocada y rápida sin analizar en profundidad el problema, es posible que no se solucione. El ED también tiene que hacer un seguimiento para confirmar que todo este yendo según lo previsto y que los maestros no se olviden de cuál es el objetivo final.

La negociación también significa llegar a acuerdos con entidades que participen en los proyectos del Centro en la obtención de recursos para conseguir alcanzar el éxito. Para ello hace falta que el director tenga una serie de habilidades personales como, por ejemplo, capacidad para atraer la atención de otras personas, capacidad de convicción o carisma, entre otros.

- **Competencia emocional:** Esta es una de las competencias más personales que encontramos en este listado. Se refiere sobre todo a la humanidad del ED, a las habilidades interpersonales como la empatía, la escucha activa y la asertividad. Es muy importante que las personas que componen el ED sepan identificar sus emociones (y controlarlas) y las del resto. Además, que las emociones puedan florecer en el ED de manera natural y sana no solo es bueno para el ambiente de trabajo, sino para permitir el desempeño de las funciones. Donde hay emoción hay vida.
- **Gestión de talentos:** El ED no debe olvidar que el funcionamiento del colegio es gracias a todo el personal, y que, sin su trabajo bien hecho, la Educación no tendría sentido. No solo hay que transmitirles a los maestros que estáis orgullosos de ellos y de su trabajo, sino de aprovechar los "puntos fuertes" de cada uno. Esto quiere decir que cada persona tiene unas habilidades más desarrolladas que otras y el ED tiene que estar en busca de los talentos de sus

trabajadores y acompañarlos en su desarrollo personal y profesional. De este modo se consigue un funcionamiento óptimo en todos los sentidos.

- **Innovación:** Aunque ni en las funciones del Decreto, ni en las competencias de la LOMCE de los equipos directivos se hace referencia a la innovación, considero que es necesario incluirla. El contexto, los niños, las familias, los gustos, los intereses, nosotros mismos... todos cambiamos y, por lo tanto, la manera de dar la clase o de gestionar a un grupo de personas también cambia. Y aquí es donde entra en juego la innovación. Los colegios necesitan equipos directivos arriesgados, que se salgan de lo común y que se atrevan con las últimas metodologías. En definitiva, que los profesores cuenten con el apoyo del ED para intentar que la Educación ofrecida se adecúe perfectamente al entorno y a sus necesidades.
- **Trabajo en equipo:** Aunque ya se ha mencionado en otras competencias, la colaboración entre los distintos miembros del ED es imprescindible para que el objetivo final se pueda llegar a cumplir. Además, los trabajos por equipos nos permiten interactuar con nuestros iguales y llegar a una decisión mucho más precisa y completa ya que han intervenido más personas. Sería ideal que a la colaboración se le añadiera buen entendimiento, formas de pensar parecidas, niveles de implicación parecidos y muchas ganas de trabajar. De esta forma, el trabajo será mucho más fluido.

Soy consciente de que hay competencias que no he mencionado anteriormente pero que se sobreentienden que son imprescindibles para el desempeño de algunas tareas como, por ejemplo, la organización de recursos, el presupuesto, la coordinación, la gestión del tiempo, la evaluación, profesionalidad, liderazgo... Como he dicho antes, estas me parece que vienen implícitas en las funciones de un ED.

Para demostrar que estas competencias son las realmente necesarias para que el ED pueda desempeñar las tareas pertinentes, debajo de estas líneas se muestra una tabla donde se pueden ver las competencias que se necesitan para cada función. Hay 3 en concreto (trabajo en equipo, innovación y competencia emocional) que no están

incluidas en ninguna función, porque se sobreentiende que deben estar de manera implícita en todas las tareas.

TABLA 8: Relación entre las funciones del Decreto y las competencias propias para la gestión del personal de los equipos directivos

Fuente: Osorno (2012)

FUNCIONES REAL DECRETO	COMPETENCIAS CLAVE PROPUESTAS
a) Hacer lo posible para el buen funcionamiento del centro.	Control y supervisión
b) Preparar y mostrar al claustro y al Consejo Escolar sugerencias para promover y facilitar una cooperación de toda la comunidad educativa en el centro.	Motivación Proyección Comunicación
c) Plantear planes de actuación para evaluar diferentes actividades y proyectos del centro y cooperar en las evaluaciones externas.	Planificación Negociación Control y supervisión
d) Manifiestar a la comunidad escolar acciones de prevención para mejorar la convivencia y las relaciones.	Proyección Comunicación Resolución de conflictos
e) Tomar las medidas necesarias para la actuación coordinada entre las decisiones del claustro y del Consejo Escolar de sus competencias.	Planificación Toma de decisiones Gestión de los talentos
f) Fijar unas pautas para la creación del proyecto del presupuesto.	Toma de decisiones Planificación
g) Elaborar diferentes documentos: PEC, PGA y la Memoria final del curso.	Planificación Negociación Motivación Comunicación
h) Otras funciones.	Cualquiera de las 12 competencias

7. CONCLUSIONES

Trabajar en un equipo con una gran responsabilidad como lo es el equipo directivo de un centro educativo requiere de formación, experiencia, implicación y, como se ha visto, una serie de competencias clave y habilidades que no todo el mundo posee.

Aunque en la LOMCE y en el Real Decreto mencionado sí que aparecen en líneas generales las funciones y competencias que deben tener los directores, no hay una concreción de las mismas. No están desarrolladas o definidas, solo están enumeradas y tampoco destaca ninguna de ellas. Cada colegio las puede interpretar libremente y en base a eso, se elaboran los planes de actuación de los diferentes departamentos o grupos de profesores. Lo que se consigue con esto es que haya muchas diferencias entre colegios. Si ya de por sí hay diferencias dependiendo de la localización o del poder adquisitivo de las familias, ¿por qué también tiene que haberlas en la gestión de un centro?

Está claro que cada centro tiene unas necesidades concretas ya que depende de las características de su alumnado, pero, en mi opinión, debería de haber algunas competencias y funciones que sean las mismas para todos los centros, como por ejemplo la resolución de conflictos. Con las mismas me refiero a que todos los centros deben tenerlas en cuenta y que se vea reflejado en los distintos planes de actuación. Y después cada centro puede desarrollarlo y tratarlo de la manera que consideren oportuna. Solo hay que ver las comparativas que se hacen entre las competencias de la LOMCE y las PGA de los centros. Hay varias que no se reflejan en los centros y eso no debería de ser así.

Por ello, creo que es imprescindible que se amplíe ese apartado de la ley educativa para dejar mucho más claro qué es lo que se pretende conseguir con cada una de ellas. En base a eso, se podría concretar mucho más el perfil competencial. A pesar de todo, el perfil competencial que se ha propuesto en este trabajo es muy completo y no deja atrás a ninguna de las funciones o competencias.

Me he sentido muy satisfecha al realizar este trabajo ya que creo que ha sido un muy buen primer contacto con el mundo de la dirección educativa. Me ha servido para entender un poco más todo lo que conlleva dirigir y gestionar un colegio. Me he dado

cuenta de que su trabajo es mucho más importante de lo que pensaba, ya que son el nexo entre la comunidad educativa y las instituciones externas al centro y son una pieza fundamental para las familias de los alumnos. Además, son también las personas que van a facilitar el trabajo de los profesores, quienes van a acudir a ellos ante cualquier problema. La clave está en que haya confianza y buen ambiente entre el equipo directivo y los profesores, ya que todos dependen de todos y cuántos menos problemas haya mejor será para la comunidad educativa.

No se trata de diferenciar aún más los centros educativos, ni de ver quién consigue ser el mejor colegio del año o el mejor director. De lo que se trata es de igualar a los centros en el ámbito de la dirección y de conseguir, entre todos, acercarnos cada vez más a la excelencia, de hacer un buen trabajo y de que uno mismo y la gente de alrededor lo aprecien y lo agradezcan.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LEGISLACIÓN

- España (1978). *Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311.*
- España (1996). *Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria.*
- España (2006). *Ley Orgánica, 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.*
- España (2013). *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa.*
- Comunidad de Madrid (2008). *Decreto 17/2008, de 6 de marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se desarrollan para la Comunidad de Madrid las enseñanzas de la Educación Infantil.*

ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS

- Álvarez, M. y Santos, M. (1995). *La dirección eficaz de los equipos docentes.* ITE de la CCE. Madrid.
- Bazarra, L. y Casanova, O. (2013). *Directivos de escuelas inteligentes. ¿Qué perfil y nuevas habilidades exige el futuro?* SM. Madrid
- Bolívar, A. (2011): *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Educar 2011, vol. 47/2, 253-275.*
- Bolívar, A. (2013). *Liderazgo educativo. Aula de Innovación Educativa, N.º 221, 13-17.*
- Comisiones Obreras enseñanza. (2014). *Atrévete a cambiar el rumbo: Consejos escolares de centros públicos.* Recuperado de <http://tiny.cc/iusanz>

- Consejería de Educación, Juventud y Deporte. Subdirección General de Inspección Educativa (2010). *Plan General de Actuación de la Inspección Educativa cursos 2010-2012*. Recuperado de <http://tiny.cc/01ranz>
- Dacal, G. (1981). La teoría general del sistema aplicada al centro escolar. *Revista de Educación, N.º 266*, 5-41.
- Gairín, J. y Villa, A. (1998). *Estudio del funcionamiento de los equipos directivos de los centros docentes* (Memoria de investigación inédita). ICE Universidad de Deusto. Bilbao. Recuperado de <http://tiny.cc/88ranz>
- Gimeno Sacristán, J. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Centro de publicaciones del MEC-CIDE. Madrid.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Instituto Nacional de Administración Pública (año no especificado). *Módulo V. "Gestión de los recursos del centro docente"*. Recuperado de <http://tiny.cc/irsanz>
- Osorno, R. (2017). *Los equipos directivos de los centros educativos públicos: composición, funciones y competencias. Un instrumento de evaluación de su desempeño competencial* (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/49427/1/T40305.pdf>
- Poblete Ruiz, M. y García Olalla, A. (2003): *Desarrollo de competencias en los equipos directivos de centros educativos. Un estudio empírico*. Congreso Internacional Humanismo para el siglo XXI. Bilbao.

MANUALES

- Azevedo, Fernando de (1942). *Sociología de la educación: Introducción al estudio de los fenómenos pedagógicos y de sus relaciones con los demás fenómenos sociales*. México: Fondo de cultura Económica.

ANEXOS

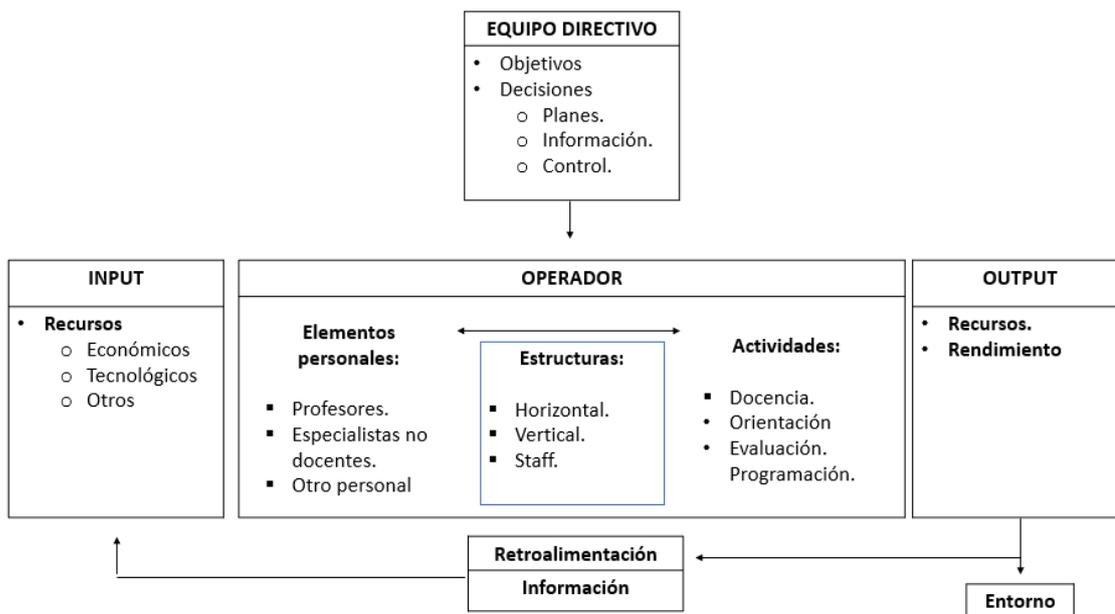
ÍNDICE ANEXOS

9.	ANEXOS.....	65
I.	ANEXOS CUADROS.....	65
a)	CUADRO 1: Subsistemas de la escuela	65
b)	CUADRO 2: Características del modelo del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa	65
c)	CUADRO 3: Criterios de evaluación del modelo	66
d)	CUADRO 4: Estructura de los criterios de evaluación del modelo.	67
e)	CUADRO 5: Las 12 competencias clave que deberían de tener los equipos directivos	67
II.	ANEXOS TABLAS.....	68
a)	TABLA 1: Competencias del Consejo Escolar LOE y LOMCE	68
b)	TABLA 2: Ejemplo de subcriterios de calificación con el criterio nº 1	69
c)	TABLA 3: Plan de actuación del ED del centro A.....	70
d)	TABLA 4: Comparativa entre las competencias de la LOMCE y el Plan de Actuación del ED del centro A.	72
e)	TABLA 5: Plan de actuación del ED del centro B.....	75
f)	TABLA 6: Comparativa entre las competencias de la LOMCE y el Plan de Actuación del ED del centro B.	78
g)	TABLA 7: Comparación de la Programación General Anual entre el centro A y el centro B.	81
h)	TABLA 8: Relación entre las funciones del Decreto y las competencias propias para la gestión del personal de los equipos directivos	83

9. ANEXOS

I. ANEXOS CUADROS

a) CUADRO 1: Subsistemas de la escuela

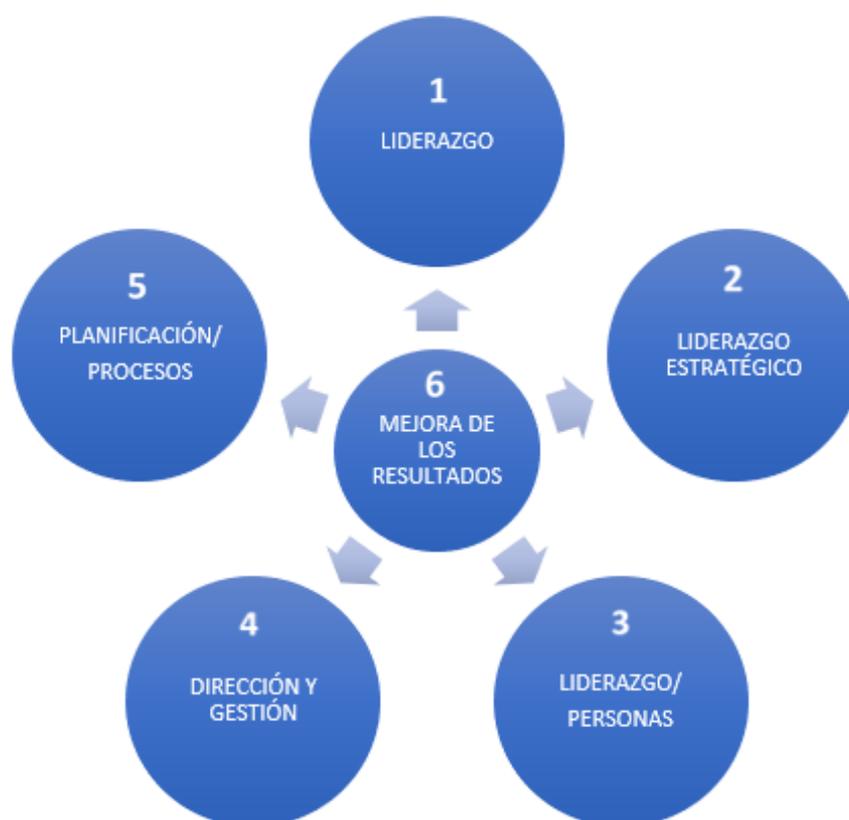


b) CUADRO 2: Características del modelo del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa

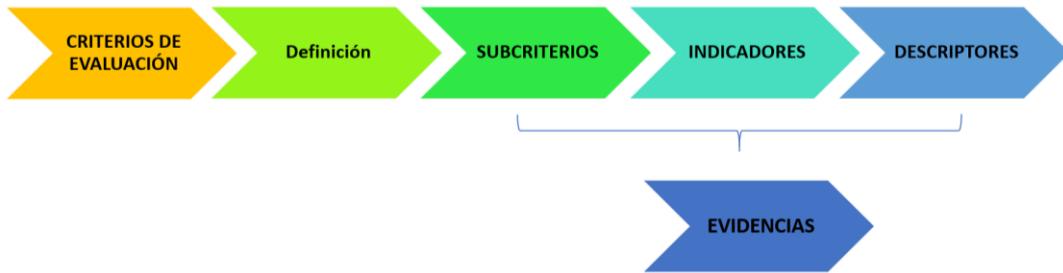
CARACTERÍSTICAS DEL MODELO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Es integral y metódico, es decir, engloba todas las áreas de la labor directiva relacionándolas entre sí. ○ Se entiende como un modelo de excelencia, ya que el objetivo es aproximarnos a un modelo de dirección perfecto. ○ Tiene en cuenta tanto el proceso como el producto, debido a que es importante la evolución del alumno en su desarrollo formativo. ○ Está dirigido a la mejora del ED y, en definitiva, del centro y a obtener información.

- No es individualizada, la evaluación no es solo al director sino a todo el conjunto del ED ya que se trabaja a partir del concepto de liderazgo compartido y porque el director elige a los demás miembros.
- Su visión es armónica; no se basa solo en lo que hay que hacer sino más bien en cómo hacerlo y qué hay que conseguir.
- Es abierto; aunque algunos apartados no pueden modificarse, muchos otros sí que se pueden adaptar a cada centro dependiendo de su contexto y de las necesidades de sus alumnos. Además, con las aportaciones de los directores, el modelo puede ser revisado cada año.

c) CUADRO 3: Criterios de evaluación del modelo



d) CUADRO 4: Estructura de los criterios de evaluación del modelo.



e) CUADRO 5: Las 12 competencias clave que deberían de tener los equipos directivos

PERFIL COMPETENCIAL	
	Planificación de proyectos
	Comunicación
	Motivación
	Proyección
	Resolución de conflictos
	Toma de decisiones
	Control y supervisión
	Negociación
	Competencia emocional
	Gestión del talento
	Innovación
	Trabajo en equipo

II. ANEXOS TABLAS

a) TABLA 1: Competencias del Consejo Escolar LOE y LOMCE

LOE	LOMCE
APROBAR y EVALUAR el proyecto educativo y el de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.	EVALUAR el proyecto educativo y el de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro.
APROBAR y EVALUAR la PGA del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.	EVALUAR la PGA del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.
Conocer a los candidatos para la dirección y sus proyectos presentados.	
Participar en la elección del director. Ser informado del resto de participantes que formarán el ED. Proponer la anulación del nombramiento del director con el apoyo de más de dos tercios de los miembros.	
PARTICIPAR en la admisión del alumnado.	INFORMAR sobre la admisión del alumnado.
Conocer la resolución de conflictos severos y asegurarse de que se cumplan. Cuando las medidas adoptadas por el director sobre un alumno damnifiquen el bienestar del centro, el Consejo Escolar podrá estudiar esa decisión tomada y presentar las medidas que deseen.	
Exponer medidas e iniciativas para ayudar al buen ambiente en el centro, la igualdad entre géneros y la resolución sosegada de disputas en todos los contextos.	Exponer medidas e iniciativas para ayudar al buen ambiente en el centro, la igualdad entre géneros y de trato y la no discriminación, la resolución de conflictos y la prevención de la violencia de género.
Fomentar la preservación y renovación de las instalaciones y los recursos del centro. APROBAR la adquisición de recursos complementarios.	Fomentar la preservación y renovación de las instalaciones y los recursos del centro. INFORMAR la adquisición de recursos complementarios.

MARCAR unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.	INFORMAR unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.
Estudiar y evaluar el funcionamiento general del centro, el aprendizaje de los alumnos y los resultados de las pruebas internas y externas en las que haya participado el centro.	
Realizar propuestas y dossiers, por iniciativa propia o a petición de la Administración, sobre la marcha del centro y la mejoría de la gestión o cualquier otro aspecto relacionado con ella.	
Cualquier otra competencia que les atribuya la Administración Educativa.	

b) TABLA 2: Ejemplo de subcriterios de calificación con el criterio nº 1

CRITERIO 1: LIDERAZGO	0	1	2	3	4
C.1.1 Ejerce un liderazgo transformador, impulsando la mejora continua hacia la excelencia del centro.					
C.1.2 El ejercicio del liderazgo del ED es un liderazgo compartido.					
C.1.3 Ejerce el liderazgo pedagógico del centro.					
C.1.4 Posee y ejercita las competencias y roles propios de su función.					

c) TABLA 3: Plan de actuación del ED del centro A

NIVELES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTUACIONES	TEMPORALIZACIÓN	INSTUMENTOS DE EVALUACIÓN
ACADÉMICO PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar PEC. - Revisar PAT, PAD, Plan de Convivencia y Plan de Aula TEA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalización para su actualización. - Revisión de dichos documentos junto al claustro de profesores. - Estudio de las Programaciones de algunas asignaturas. 	Vigencia del proyecto de dirección.	Número de documentos elaborados y revisados y su utilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la oferta deportiva. - Adaptar la personalidad del centro a los tiempos de ahora. 	Planteamiento de diversas actividades musicales, deportivas, formativas y educativas.		Grado de aprobación e implicación en las actividades propuestas.
CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la incorporación de nuevas personas al centro. - Integrar a los alumnos TEA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del Plan de Acogida. - Elaboración "El manual de Lerema". - Proyecto de señalización del centro. - Actividades conjuntas. 	Vigencia del proyecto de dirección.	Grado de integración de las nuevas personas al centro.
	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con las familias en las actividades. - Hablar con los distintos miembros de la comunidad educativa. 	Realización de: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades con los padres. - Reuniones con AMPA. - Programas de absentismo y acoso. 		<ul style="list-style-type: none"> - Grado de implicación de las familias en las actividades y proyectos del centro. - Grado de cumplimiento del Plan de Convivencia.

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las reuniones y su contenido. - Ser más eficientes en la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización de los claustros. - Realización de distintos planes de trabajo y reuniones inter-etapa. - Creación de un documento con las novedades de la PGA - Organización del calendario con diferentes organismos. - Intercambio con otros centros. 	Vigencia del proyecto de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del grado de información de todos los miembros de la comunidad educativa. - Valoración de los acuerdos firmados con organismos exteriores.
	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar algunas instalaciones del centro. - Aprovechar los recursos disponibles. - Valorar y analizar las cuentas del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dotación de megafonía e interfonos al comedor y gimnasio. - Creación de más juegos en EI. - Mejora de la gestión de uniformes. - Ampliación del huerto y plantación de árboles. - Acondicionamiento de diferentes espacios. - Potenciación de cooperativas. 		<p>Cálculo de la satisfacción de los recursos utilizados.</p> <p>Análisis de los gastos e ingresos del centro.</p>
	<p>Incitar el uso de las TIC como un medio de alcance y un complemento para la Educación.</p>	<p>Dotación de una agenda digital.</p> <p>Uso la aplicación ROBLE.</p>		<p>Lo evaluará el responsable TIC en la memoria final de curso y además elaborarán un cuestionario de satisfacción.</p>

d) TABLA 4: Comparativa entre las competencias de la LOMCE y el Plan de Actuación del ED del centro A.

COMPETENCIAS EN LA LOMCE	ACTUACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA PGA
a) Representar al centro, simbolizar a la Administración en el mismo y transmitirle a esta las necesidades, las propuestas y los proyectos de la comunidad educativa.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
b) Presidir y regularizar todas las actividades del centro, sin entorpecer a las competencias del Claustro de profesores y del Consejo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la oferta deportiva. - Continuar las actividades conjuntas con alumnos TEA.
c) Desempeñar la dirección pedagógica, fomentar la innovación educativa y potenciar ideas para la obtención de los objetivos del PEC.	<ul style="list-style-type: none"> - Incitar el uso de las TIC como un medio de alcance y un complemento para la Educación. - Adaptar la personalidad del centro a los tiempos de ahora.
d) Asegurar el cumplimiento de las normas.	No se ve reflejado.
e) Ejercer la jefatura de todo el personal que trabaje en el centro.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
f) Beneficiar la convivencia dentro del centro, asegurar el diálogo en la resolución de conflictos y sancionar a los alumnos con el fin de aligerar la solución a los conflictos.	No se ve reflejado.
g) Incitar la colaboración con las familias, con otras entidades y organismos que favorezcan la	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con las familias en las actividades del centro y tener reuniones continuas con el AMPA.

relación del centro con el entorno, y potenciar un ambiente de estudio óptimo donde se desarrolle la formación integral del alumnado.	<ul style="list-style-type: none"> - Hablar con los distintos miembros de la comunidad educativa. - Programas de absentismo y acoso
h) Potenciar las evaluaciones internas del centro y cooperar con las externas y del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de las Programaciones de algunas asignaturas.
i) Reunir y dirigir los actos escolares y las reuniones del Consejo Escolar y del claustro de profesores y efectuar los acuerdos adoptados en cuanto a sus competencias se lo permitan.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las reuniones y su contenido: planes de trabajo y reuniones inter-etapa. - Organizar el calendario. - Ser eficientes en la comunicación.
j) Ejecutar las tareas de mejora, servicios y suministros, así como gestionar los gastos del centro y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar algunas instalaciones del centro. - Aprovechar los recursos disponibles - Valorar y analizar las cuentas del centro. - Actualizar el PEC y revisar el PAT, PAD, Plan de Convivencia y Plan de Aula TEA.
k) Plantear a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del ED.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
l) Autorizar los proyectos y leyes.	Hay un apartado en la PGA con todos los proyectos autorizados.
m) Aprobar la PGA en lo que respecta la planificación y organización docente.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.

<p>n) Decidir sobre la admisión del alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la incorporación de nuevos alumnos al centro revisando el Plan de Acogida. - Integrar a los alumnos con TEA.
<p>o) Autorizar la adquisición de los recursos complementarios.</p>	<p>Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.</p>
<p>p) Marcar unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar el calendario para tener reuniones con el EOEP, Servicios Sociales y comisión TEA. - Informarse sobre el programa ERASMUS + para el intercambio entre profesores y alumnos.
<p>q) Otras competencias que le sean requeridas por la Administración.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Crear actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia. - Involucrar a los alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos. - Convocar las asambleas de nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo. - Asambleas. - Charlas 	<p>Todo el curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las novedades de los planes. - Respuesta de los alumnos de los temas tratados. - Bajada de los conflictos. - Aumento en la comunicación.
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar la página web. - Mejorar instalaciones y estructuras del centro. <ul style="list-style-type: none"> - Comedor - Biblioteca - Equipos informáticos - Conceder espacios para actividades docentes y extraescolares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación de la página web. - Revisión del estado de las instalaciones. - Mejora del mobiliario. - Organización de horarios y espacios. - Revisión de los equipos informáticos. - Velar por el uso correcto de los espacios. 	<p>Anual (Dependiendo del presupuesto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reparaciones y obras de mejoras. - Uso de los espacios. - Informe del responsable de TIC. - Valoración de las familias.
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la gestión económica y administrativa del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de presupuestos y matrículas. - Atención a las familias. 		<ul style="list-style-type: none"> - Renovación y puesta al día de la gestión económica y administrativa.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES	<p>Programar las actividades complementarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento del uso de los recursos educativos del entorno. - Realización de: <ul style="list-style-type: none"> - Excursiones. - Visitas a museos. - Granjas escuela. - Parques. 	<p>Anual (Algunas colaboraciones se acuerdan en septiembre y después hacer un seguimiento)</p>	<p>Memoria anual</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con: <ul style="list-style-type: none"> - Junta Municipal Barajas. - Promotor deportivo. - Tener en cuenta las propuestas de la Biblioteca Pública Gloria Fuertes. - Prestar atención a las relaciones imprescindibles con la Dirección de Área Territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncio a las familias. - Recogida de inscripciones. - Asignación de pistas deportivas. - Coordinación de horarios. 		

f) **TABLA 6: Comparativa entre las competencias de la LOMCE y el Plan de Actuación del ED del centro B.**

COMPETENCIAS EN LA LOMCE	ACTUACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA PGA
a) Representar al centro, simbolizar a la Administración en el mismo y transmitirle a esta las necesidades, las propuestas y los proyectos de la comunidad educativa.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
b) Presidir y regularizar todas las actividades del centro, sin entorpecer a las competencias del Claustro de profesores y del Consejo Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el cumplimiento de los planes de actuación del Consejo Escolar y del CCP. - Programar las actividades complementarias. - Conceder espacios para actividades docentes y extraescolares.
c) Desempeñar la dirección pedagógica, fomentar la innovación educativa y potenciar ideas para la obtención de los objetivos del PEC.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con las reuniones del ED. - Conseguir claustros más eficientes. - Favorecer la formación del profesorado. - Mejorar las instalaciones.
d) Asegurar el cumplimiento de las normas.	Dar a conocer el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento.
e) Ejercer la jefatura de todo el personal que trabaje en el centro.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
f) Beneficiar la convivencia dentro del centro, asegurar el diálogo en la resolución de conflictos y sancionar a los alumnos con el fin de aligerar la solución a los conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar y dar a conocer el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento. - Crear actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar a los alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos.
g) Incitar la colaboración con las familias, con otras entidades y organismos que favorezcan la relación del centro con el entorno, y potenciar un ambiente de estudio óptimo donde se desarrolle la formación integral del alumnado.	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con la Junta Municipal Barajas, promotor deportivo, Biblioteca Pública Gloria Fuertes y con la Dirección de Área Territorial. - Atender a las familias. - Fomento del uso de los recursos educativos del entorno.
h) Potenciar las evaluaciones internas del centro y cooperar con las externas y del profesorado.	No se ve reflejado.
i) Reunir y dirigir los actos escolares y las reuniones del Consejo Escolar y del claustro de profesores y efectuar los acuerdos adoptados en cuanto a sus competencias se lo permitan.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con las reuniones del ED. - Conseguir claustros más eficientes. - Convocar reuniones con el Consejo Escolar y con el CCP
j) Ejecutar las tareas de mejora, servicios y suministros, así como gestionar los gastos del centro y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.	<ul style="list-style-type: none"> - Renovar la página web. - Mejorar instalaciones y estructuras del centro: comedor, biblioteca y equipos informáticos. - Realizar la gestión económica y administrativa del centro. - Adaptar y actualizar algunos Planes.
k) Plantear a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del ED.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
l) Autorizar los proyectos y leyes.	No se ve reflejado puesto que la PGA se centra sobre todo en los Planes.

m) Aprobar la PGA en lo que respecta la planificación y organización docente.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
n) Decidir sobre la admisión del alumnado.	No se ve reflejado.
o) Autorizar la adquisición de los recursos complementarios.	Se ve reflejado a lo largo de todo el documento.
p) Marcar unas normas para la cooperación con las Administraciones locales, otros centros educativos o entidades, para aspectos que tengan que ver con la Educación o la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Programar las actividades complementarias: excursiones, museos, parques, granjas escuelas...) - Fomentar el uso de los recursos educativos del entorno.
q) Otras competencias que le sean requeridas por la Administración.	

g) TABLA 7: Comparación de la Programación General Anual entre el centro A y el centro B.

NIVELES	CENTRO 1	CENTRO 2
<p>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO (PEDAGÓGICO)</p>	<p>Se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar los documentos oficiales del centro. - Estudiar las programaciones de algunas asignaturas. - Adaptar la personalidad del centro al contexto actual. - Incrementar la oferta deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la formación del profesorado. - Vigilar el cumplimiento de los planes de actuación del Consejo Escolar y del CCP.
	<p>Ambos hacen hincapié en mejorar la eficiencia de los claustros.</p>	

CONVIVENCIA	<p>Se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la incorporación de nuevas personas al centro. - Integrar a los alumnos TEA. - Colaboración de las familias en las actividades. 	<p>Se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar el Plan de Convivencia y el Reglamento de Régimen Interior. - Dar a conocer el Plan de Autoprotección y el Plan de Convivencia y velar por su cumplimiento. - Crear actividades en el PAT para trabajar el Plan de Convivencia. - Involucrar a los alumnos de 5º y 6º en la resolución de conflictos.
	<p>Hablar con los distintos miembros de la comunidad educativa: el centro 1 se centra en órganos externos que tienen que ver con la diversidad funcional y las NEE y el centro 2 lo orienta más a órganos externos que tienen que ver con actividades culturales.</p>	
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	<p>Incitar el uso de las TIC.</p>	<p>Mejorar los equipos informáticos. Renovar la página web.</p>
	<p>Mejorar las instalaciones, espacios, estructuras y equipos informáticos. Valorar y analizar las cuentas del centro.</p>	

h) TABLA 8: Relación entre las funciones del Decreto y las competencias propias para la gestión del personal de los equipos directivos

FUNCIONES REAL DECRETO	COMPETENCIAS CLAVE PROPUESTAS
a) Hacer lo posible para el buen funcionamiento del centro.	Control y supervisión
b) Preparar y mostrar al claustro y al Consejo Escolar sugerencias para promover y facilitar una cooperación de toda la comunidad educativa en el centro.	Motivación Proyección Comunicación
c) Plantear planes de actuación para evaluar diferentes actividades y proyectos del centro y cooperar en las evaluaciones externas.	Planificación Negociación Control y supervisión
d) Manifiestar a la comunidad escolar acciones de prevención para mejorar la convivencia y las relaciones.	Proyección Comunicación Resolución de conflictos
e) Tomar las medidas necesarias para la actuación coordinada entre las decisiones del claustro y del Consejo Escolar de sus competencias.	Planificación Toma de decisiones Gestión de los talentos
f) Fijar unas pautas para la creación del proyecto del presupuesto.	Toma de decisiones Planificación
g) Elaborar diferentes documentos: PEC, PGA y la Memoria final del curso.	Planificación Negociación Motivación Comunicación
h) Otras funciones.	Cualquiera de las 12 competencias