

PROYECTO DE DIRECCIÓN para el IES JUAN DE HERRERA

CARMEN N. MATEO DÍAZ

*Como no sabían que era imposible,
lo hicieron.*

*Proyecto presentado en mayo del año 2.017 según
RESOLUCIÓN de 10 de abril de 2017, por la que se convoca
Concurso de Méritos para la selección de Directores
de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid.
B.O.C.M. Núm. 90*

ÍNDICE

1. El centro-----	3
a. Procedencia de los alumnos. Contexto. ¿De dónde vienen nuestros alumnos, qué tenemos, qué debemos mirar?-----	6
b. Análisis cuantitativo y cualitativo. Resultados. DAFO por curso -----	6
c. Procedencia, características y problemas del alumnado del nocturno-----	8
d. Los profesores: condición y reivindicación. -----	9
e. Las familias-----	10
f. Otros miembros de la Comunidad educativa -----	11
2. Dotaciones, infraestructuras e imagen. -----	12
a) Impresión que genera el Instituto: su repercusión hacia el exterior y en el interior -----	
b) Infraestructuras: -----	13
c) Dotaciones electrónicas.-----	13
3. Valores EXTRAORDINARIOS. -----	14
a. Atención a la diversidad: heterogeneidad en las aulas y programas formales de atención. -----	14
b. Modelo de gestión de la convivencia. -----	16
c. El corazón que late: biblioteca y plan lector. -----	16
d. Plan de acción tutorial.-----	17
e. Actividades internacionales.-----	17
f. Otras actividades: día libro, grupo de amnistía, delegados, concurso entre clases... -----	18
4. Objetivos: generales, para el profesorado, de convivencia, académicos, de gestión interna, infraestructuras. -----	18
5. Órganos de participación, gestión y control del centro: departamento de orientación, departamento de actividades extraescolares, departamentos, CCP, claustro y consejo escolar. -----	21
6. Nuevo equipo nuevas propuestas. Líneas de actuación y planes de mejora. -----	23
7. Evaluación: -----	28
a. Evaluación de la convivencia:-----	29
b. Los alumnos evalúan.-----	29
c. Los profesores evalúan. -----	29
d. Evaluación de los padres: -----	30
e. Evaluación del proyecto de dirección. -----	30
Estrambote-----	30

Justificación de la candidatura

Aunque no sea muy habitual empezar un Proyecto de dirección con una confesión personal, considero necesario arrancar este documento explicando por qué pretendo convertirme en directora de este Instituto; y es necesario porque estas razones justifican muchos contenidos del siguiente proyecto y también el tono o enfoque desde el que se abordan. Por ello declaro que el primer impulso de este proyecto tiene una base primeramente afectiva, sentimental si se me permite. Siento pasión por la enseñanza, por los alumnos –como la mayoría de los docentes-, pero además una admiración profunda por este centro y sus “andanzas” –y no por otro- y por tantos profesores de su claustro a los que sigo viendo como a colosos de esta profesión. Esos son mis tres motores: el oficio de enseñar como ideología única, los alumnos como meta y los profesores de este claustro como ejemplo y referencia en la que yo he aprendido.

Con estos asideros ocurre que, simplificando, mi hoja de ruta para el IES Juan de Herrera contempla cuatro items de trabajo: alentar las actuaciones de resultados o procesos magníficos, perfeccionar las actuaciones satisfactorias, corregir o reinventar las situaciones más mediocres y sustituir o replantear los puntos negros del Centro. El objetivo irrenunciable es ofrecer a nuestros alumnos una enseñanza de calidad sobresaliente –en lo pedagógico y en lo humano-, que les brinde con honestidad las mismas oportunidades –al menos- que tendrían de haber elegido otro centro para sus estudios, y les “regale” ese plus convivencial, intelectual, afectivo, social y creativo que define al IES Juan de Herrera.

Y en esta línea hay un arranque amargo desde la realidad: los recursos no son siempre suficientes, el marco legislativo no es siempre favorecedor y se convierte a veces en farragoso y entorpecedor –por múltiple, imprevisible, cambiante y con frecuencia extraño al bienenseñar de alumnos y familias-, el papel y prestigio de la figura del profesor (cupos, asignación, motivación salarial...) no está valorado en su medida, la atención al alumnado con necesidades de toda índole no está reconocida... Añadamos a esto el hecho de que el alumnado que llega al Centro, y más cada año, está marcado en un porcentaje elevado con dificultades curriculares, competenciales, familiares, cognitivas, económicas... y que perdemos alumnos de mejores resultados en beneficio de otros centros, con el detrimento que esto implica a) para la motivación del profesor y b) para el resto de alumnos y para los alumnos de peores resultados que cuentan con menos referentes positivos que empujen el nivel y el clima de estudio

general. Y no perdamos de vista la problemática del Bachillerato: podemos no perder alumnos, ser una referencia que aporte un extra para seguir contando con un mínimo de alumnos de nueva matrícula, mantener con ello una oferta atractiva de asignaturas y asegurar entre los profesores la posibilidad de más bachilleratos. Y en tercer lugar no olvidemos esa parte residual cuantitativamente y tal vez más invisible que son el GES y la FPB: su existencia explica el mejor clima de las aulas y ofrece una vía para esos alumnos que, “sentados” en la ESO, eran un foco de disrupción constante, de desgaste ingente para profesores y de fracaso emocional para ellos y numérico para el sistema. Desde esta realidad es desde donde nos hemos de esforzar por superar los lamentos en pro de grandes metas porque, por encima de ellos, nos sigue ilusionando nuestra profesión.

El aliento de este proyecto, como dije, es que todos quepamos en el centro, sin restricción, con alegría de venir y con una vocación decidida de servicio por parte del Equipo Directivo hacia profesores, alumnos y familias. Mi mejor aprendizaje en mi experiencia como Jefa de Estudios Adjunta ha sido tener claro que un Equipo Directivo trabaja con los profesores y sobre todo PARA los profesores: somos los constructores de las estructuras que les permiten trabajar, mejoran sus condiciones, ponen redes en su día a día y juegan comunicativa y afectivamente para “extraer” de cada trabajador lo mejor de sí mismos. Si un equipo directivo es capaz de cumplir ese plan con TODOS los profesores estaremos garantizando a nuestros alumnos la mejor calidad.

Claro que la realidad contiene esos recodos amargos, pero no caigamos en el error de hacer un análisis de la situación como un regodeo de dificultades y carencias: *“señor, las tristezas se hicieron para las bestias y no para los hombres; pero si los hombres las piensan demasiado se vuelven bestias”*, nos diría el sabio Sancho. Reconozcamos pues que, sin anular todas esas dificultades propias o del contexto, este es un Instituto que en este momento funciona razonablemente bien y tiene muchas posibilidades de seguir mejorando con las dosis necesarias de imaginación, ilusión y esfuerzo. Desde luego, esas son las tres componentes que sí puedo garantizar en mi andadura como directora.

1. El centro.

COORDENADAS TÉCNICAS DEL IES JUAN DE HERRERA. Contexto v Centro.

Crta. De Guadarrama s/n San Lorenzo del Escorial (Madrid) tlf:918902470 CP:28200 CC:28028684
Zona de la periferia conocida como el Zaburdón, de carácter residencial y con variada oferta comercial; se ubica en concreto junto al polideportivo municipal (que el Instituto utiliza) y las instalaciones de Cruz Roja (que también colaboran con el centro).
Items demográficos municipales: 18.038 habitantes/media de edad 37,8 años/ actividades principales: turismo, hostelería, comercio y construcción (frenada especialmente por la crisis tras una importante expansión urbanística); paro del 6%; disminución en la población inmigrante hasta el 10%. Familias de nuestro centro en su mayoría de clase media, trabajadores autónomos, del sector servicios, y profesionales de formación superior.
Los alumnos proceden en su mayoría de San Lorenzo del Escorial; también alumnos de pueblos circundantes atendidos por transporte escolar.
4 rutas de transporte escolar: Valle de los Caídos, La Pizarra, Felipe II/ Zarzalejo pueblo/ Robledondo, Navalespino, Santa María de la Alameda/ Santa María de la Alameda (estación). 107 alumnos usuarios.
Horario ininterrumpido: de 08:00 a 22:00 horas. Clases diurno: 08:25 a 14:10 (X:15:30horas) Nocturno: 16:30 a 22:00 horas
PERSONAL: 74 profesores 4 conserjes (+ conserje nocturno) 2 personal administración 853 ALUMNOS (130 en nocturno)
INSTALACIONES: Edificio principal, edificio anexo I, edificio anexo II, gimnasio, taller externo, patio (zona de jardín, patio trasero, 2 canchas, aula GES).
1º ESO: 4 grupos (ratio media de 28)
2º ESO: 5 grupos (ratio media de 27) Grupo GES: 8 alumnos PMAR 1:12
3º ESO: 3 grupos (ratio de 33) PMAR2: 10 alumnos
4º ESO: 4 grupos (ratio de 29) Itinerarios de ciencias, ciencias sociales y humanidades.
1º Bachillerato: 5 grupos (ratio de 26 en ciencias, de 30 en otros itinerarios) Itinerarios de ciencias, ciencias sociales y humanidades.
2º Bachillerato: 3 grupos materias troncales Itinerarios de ciencias, ciencias sociales y humanidades.
FPB1:20 FPB2:15 (rama de electrónica y electricidad)
SEMINARIOS de formación profesores: Convivencia, Biblioteca, Plan Lector.
INTERCAMBIOS INTERNACIONALES: South Hampton (Inglaterra), Montpellier (Francia), Herten (Alemania), EEUU.
OTRAS ACTIVIDADES: ayuda a deberes por las tardes para alumnos del instituto atendida por monitoras de lunes a jueves en horario de 16 a 18 horas /campeonatos escolares durante la tarde/ AMPA/Biblioteca abierta en el total de la jornada académica atendida siempre por dos profesores; abierta por la tarde por profesores y padres/ servicio de cafetería mañana y tarde/ Grupo de amnistía: viernes por la tarde.

a) Procedencia de los alumnos. Contexto. ¿De dónde vienen nuestros alumnos, qué tenemos, qué perdemos y qué debemos mirar?

No voy a incluir datos demográficos que, si bien he estudiado, son secundarios a lo que analizo en este punto, que es el contexto de procedencia de nuestros alumnos:

- Recibimos alumnos de dos centros de Educación primaria de San Lorenzo del Escorial: el Antoniorrobes y el San Lorenzo. El segundo ha quedado como centro minoritario en el que más de la mitad del alumnado de primaria la constituye población inmigrante. Casi todos ellos solicitan plaza en nuestro Instituto (de los 22 alumnos que promocionan a secundaria para el curso 17/18, 19 vendrán a este IES) y hay un número importante de alumnos con dificultades. Es imprescindible por ello mantener una reunión informativa –como venimos haciendo– con el centro en el mes de junio, para recoger el máximo de información de cada alumno y poder darles acogida y reparto adecuados en nuestros grupos de 1º. Los alumnos procedentes del Antoniorrobes: este año han solicitado plaza en nuestro Instituto 71 alumnos matriculados en sexto en ese centro, y sabemos que 7-8 de esos alumnos elegirán otro IES para su matrícula. Sí que contamos con el dato del curso pasado: perdimos 7 del total de ambos colegios que eran alumnos notables o brillantes académicamente y/o convivencialmente. ¿Por qué no vienen a nuestro centro?, entendemos que la causa fundamental de esta renuncia tiene que ver con el bilingüismo, pues el IES El Escorial es el centro mayoritariamente elegido por ellos. Perder dos alumnos magníficos en una

clase de 1º ESO es, en el día a día de ese curso y del centro, de verdadera gravedad ya que no sólo rebaja el nivel académico muy significativamente sino que, sobre todo, deja a una clase más vacía o descompensada de referencias positivas.

- C.R.A. Sierra Oeste: de este Centro recibimos un rango de entre 8 y 12 alumnos en los que venimos detectando dificultades en el nivel académico. Proceden de Zarzalejo, Santa María de la Alameda, Robledondo, Navalespino...Estos alumnos acuden en ruta escolar al centro, lo que supone en ocasiones problemas de horario y también otro espacio en el que controlar las normas y la convivencia.
- Aldeas infantiles SOS. En este curso contamos con 11 alumnos que provienen de este centro. Cada uno de ellos tiene su especificidad, pero es cierto que hay una línea común de problemas afectivos—cuando menos— que inciden en su evolución académica; no en vano hay 11 alumnos hasta 3º de ESO -3 de ellos en PMAR- y ninguno en bachillerato. Señalemos también que suele ser fácil trabajar con ellos pues Aldeas tiene una estructura muy accesible para nosotros y muy cordial y cooperante con nuestro estilo de trabajo y decisiones.
- Otros Centros concertados y privados de secundaria en la zona (o nuestra “competencia”). Permítaseme este término en un análisis que intenta averiguar qué otras ofertas educativas pueden resultar atractivas para alumnos que nosotros deseamos por su calidad (queremos más alumnos con buenas calificaciones) y su cantidad (queremos más alumnos para tener más grupos y con ellos más profesores). Cuando dedicamos un claustro, una reunión de Departamento, o un rato de cafetería al análisis o a la queja por haber perdido un grupo o una optativa, o a replantearnos por qué el nivel y el hábito de trabajo es tan malo... en realidad estamos hablando de este punto. Si bien las ratios, el número real de acnee en las aulas... son parte fundamental de la explicación, hay otra parte que está en conformar una oferta atractiva y competitiva. No es un demérito, como centro público, seguir un estilo de análisis de la competencia; probablemente nos haga ser más reflexivos e imaginativos.
- En el municipio hay otros dos centros que imparten secundaria: la Inmaculada Concepción y el Real Colegio Alfonso XII. También son para nosotros fuente de alumnos en el bachillerato: en 1º de Bachillerato cada año recibimos entre 30 y 40 alumnos que no son de nuestro centro. La mitad de ese número provienen de estas dos Instituciones, y cerca de un tercio del IES Sabino Fernández Campo

situado en Robledo de Chavela. Esos alumnos extra en bachillerato nos aportan un grupo más, con lo que esto implica en el profesorado y en ampliar nuestra oferta educativa; es cierto que también estos alumnos conforman el 40% de los problemas disciplinarios del nivel, pues creen –ellos y algunas veces sus padres– que en el Instituto, en lo referido a normas, “todo vale”. A veces también acumulan repeticiones y fracaso, o una edad en que todavía no pueden acceder a nocturno o no se “atreven”. Se hace oportuna una reflexión sobre cómo articular este curso de 1º de Bachillerato y el número de alumnos nuevos.

- También está el centro integrado de enseñanzas musicales Antonio Soler. Si bien es un centro muy endógeno en funcionamiento y alumnado –no más de tres alumnos nos llegan cada año– sí es un centro de referencia para profesores que tienen allí su plaza definitiva aunque trabajen en el nuestro o viceversa.
- Cerremos el punto haciendo constar que nuestra condición de único instituto público no bilingüe en la zona hace que seamos el centro al que llegan todo tipo de alumnos, también aquellos con problemas disciplinarios severos, con lagunas familiares y económicas o deprivaciones diversas, absentismo, con un fracaso académico acumulado, con familias que en algunos casos no están dispuestas a la colaboración con el centro...

Todos los puntos anteriores nos obligan, como señalé, a entender que es imprescindible atraer al máximo número de alumnos con buenas calificaciones, a la vez que pedimos recursos y articulamos herramientas, distribuciones, y mecanismos para no solo albergar, sino dar las mismas oportunidades a todo el alumnado; es decir, desarrollemos una oferta educativa diversificada y atrayente para adecuarnos a nuestro alumnado y mejorar el interés por el centro de esos alumnos que perdemos: busquemos también la excelencia. En un nivel como 1º de ESO el fracaso es severo en cerca de un 30%, y este dato no es una cifra sin más, sino que es un arduo trabajo en el día a día de los profesores de este nivel, y también en los alumnos y en sus padres. El panorama mejora paulatinamente según subimos de nivel; es cierto que 2º presenta unos problemas cercanos a los de 1º, pero se torna más llevadero por la existencia del programa GES que hace que unos diez alumnos altamente disruptivos en las aulas estén en un programa especial para su perfil –con esforzados profesores-. El problema se replantea en alguna medida en 1º de Bachillerato, como ya señalé: tal vez no esté de más ser más restrictivos en el acceso de alumnos en este nivel, o ser más automáticos con la aplicación del Reglamento.

b) Análisis cuantitativo y cualitativo. Resultados DAFO por curso.

Propongo realizar un análisis del alumnado por nivel, en el que valoremos sus resultados académicos además de las variables de procedencia, dificultad afectiva o familiar o económica, nivel académico anterior... es decir, atendamos en este documento a la diversidad de cada curso y valoremos sus Debilidades y Fortalezas (internas) y repasemos sus amenazas y oportunidades (externas).

1º ESO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Alumnos en general receptivos y permeables, a normas y actividades grupales. Diversidad y tratamiento de la convivencia. Tenemos mucha información previa para establecer estrategias. Tenemos mucha información a través de muchos interlocutores (profesores, a. ayudantes, orientación, tutores). Desdobles en algunas clases. Conserjes muy pendientes. Hábito de trabajo muy reglado en primaria	Desconcierto inicial propio del cambio de ciclo. Ratio excesiva de alumnos con dificultades de aprendizaje. Ratio excesiva de alumnos disruptivos. Polaridad de niveles académicos. Rincones y posibilidades varias en pasillos y cambios de clase. Cruce de actuaciones: multiplicamos los esfuerzos entre los agentes (jefatura, Orientación, tutor...). Efecto llamada para alumnos con necesidad (más de los que podemos atender). Desorden en cambios de clase. Desconcierto inicial propio del cambio de ciclo
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Construir una base de alumnado que se implique en el Centro. Acogida a nuevos alumnos y a sus padres (les da mucha confianza). Construir una base de padres comprometidos y contentos con el Centro Plan de acción tutorial lleno de ofertas Boletines de interevaluación. Reuniones con los padres de un grupo como seguimiento. Semana Blanca. Red de alumnos ayudantes. Biblioteca y actividades de convivencia.	Centros bilingües. Instalaciones viejas y poco atractivas. Bajada demográfica general. Cierta caos en la puerta de entrada al centro que puede asustar a los padres.

Alumnos con todo aprobado: 39 (36%)¹ Suspense en 1,2,3: 25 (32%) Suspense en 4 ó más: 45 (41%)

ACNÉS:16 COMPENSATORIA:11 DEA:13 ALDEAS: 2

Partes de amonestación leves y graves: 172 Total alumnos alta disrupción³: 9 Mediaciones⁴:10

2º ESO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ganas por aprender cosas "difíciles". Grupos con normas aprendidas de 1º. Menor ratio y un grupo más. Conserjes muy pendientes.	Los alumnos de buenas capacidades se frenan en su proyección y aprendizaje por el ritmo del grupo o del profesor. Desaparecen los programas formales de atención a la diversidad. Rincones y posibilidades varias en pasillos y cambios de clase. Profesores sin habilidad ni formación con los alumnos GES.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Conseguir que los alumnos se sientan parte del centro y sacar partido del sentimiento de pertenencia. Boletines de interevaluación Diversidad y tratamiento de la convivencia. GES como desahogo de los grupos de referencia. Intercambio con Inglaterra (South Ampton). Muchas actividades y talleres en tutorías. Grupo de tutores muy rigurosos e implicados.	Centro bilingües. Ratio. Agotamiento de alumnos y familias por el grupo heterógeno y las dificultades que implica. Fama del grupo GES. Instalaciones viejas y poco atractivas.

Alumnos con todo aprobado: 32 (23%) Suspense en 1,2,3: 54 (39%) Suspense en 4 ó más: 53 (38%)

ACNÉS:15 COMPENSATORIA:27(muchos en PMAR/Ges) DEA: 2 ALDEAS: 4 (1 en GES)

Partes de amonestación por faltas leves y graves: 59 Alumnos de alta disrupción: 1 MEDIACIONES:

3º ESO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Normas asumidas ya desde el principio que reducen casi absolutamente la disrupción. Claridad en las normas. Mayor exigencia de los profesores. Tutores muy implicados y rigurosos. Disposición anímica cambiante e ilusionada propia de la edad. Tratamiento de temas de disciplina, acoso, convivencia y rendimiento académico desde el comienzo. Aulas nuevas y grandes.	Zona de aulas menos controlada. Grupos muy heterogéneos que ralentizan el avance de alumnos muy interesados. Disposición anímica cambiante propia de la edad . Alumnos desinteresados por los estudios y sin otras opciones que "habitan" en el aula.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

¹ Resultados y medidas totales tras evaluación 2ª del presente curso 16/17. Los resultados finales tras la evaluación extraordinaria de septiembre mejoran en, al menos, un10%

² En alumnos acnee incluyo tipo A y B, es decir, todos aquellos que en realidad sí precisan un apoyo especial con independencia del diagnóstico.

³ No consigo número de faltas muy graves pues ofrece lecturas erróneas: pude haber 5 de estas faltas concentradas en un único alumno.

⁴ Número de mediaciones completas documentadas, omitimos el dato de número de premediaciones o situaciones que se solucionaron antes de la mediación.

	Interés por las competiciones y juegos educativos. Diversidad y tratamiento de la convivencia. Formación como alumnos mediadores. Intercambio con Montpellier. Plan de tutorías y actividades muy atractivos.	Centros bilingües. Nivel bajo en general. Ratio.
--	---	--

Alumnos con todo aprobado: 26(27%) Suspenso en 1,2,3: 47 (47%) Suspenso en 4 ó más: 25 (26%)
 ACNÉS:3 COMPENSATORIA: 7(muchos en PMAR) DEA: 6 ALDEAS: 5 (3 en PMAR) MEDIACIONES:0
 Partes de amonestación por faltas leves y graves: 36 Alumnos de alta disrupción: 0

4º eso	FORTALEZAS Programas múltiples extraescolares (intercambio, 4º+empresa). Alumnado más motivado o menos alumnos desinteresados. Buen clima y buena disciplina.	DEBILIDADES Gran diferencia en niveles de exigencia de profesores de una materia que afecta a la titulación. Bajo rendimiento. Incertidumbre legislativa y de evaluación externa. Alumnos que desoyen los consejos orientadores.
	OPORTUNIDADES Captar alumnado externo para un bachillerato mayor en número y calidad Intercambio con Alemania (Herten). Intercambio con EEUU. Amplia oferta de optativas.	AMENAZAS Incertidumbres legales. Menos alumnos y menos posibilidades en la oferta educativa. Alumnos que no titulan y quedan “varados” por desmotivación. Dificultad en el control de la puerta.

Alumnos con todo aprobado: 28 (27%) Suspenso en 1,2,3: 50 (47%) Suspenso en 4 ó más: 27(26%)
 ACNÉS:1 (tipoA) COMPENSATORIA:3 TDH:4 ALDEAS: 0
 Partes de amonestación por faltas leves y graves:30 Alumnos de alta disrupción: 0 1MEDIACIÓN

1º BACHILLERATO	FORTALEZAS Más alumnos y posibilidad de más oferta educativa. Implicación de alumnos en actividades de Centro. Nivel de las ciencias y laboratorios. Buen trabajo de orientación académica.	DEBILIDADES Alumnos nuevos que no se adaptan a las normas de disciplina. Edificio alejado y menos controlado. Alumnos sin nivel básico y/o sin interés para bachillerato que no se quieren ir del Centro. Relajo o relatividad en el horario, entradas y salidas del centro. No haber hora de tutoría lectiva. No hay actividades de grupo. Cambio de itinerario.
	OPORTUNIDADES Posibilidad de estudiar en nocturno. Posibilidad de Bachillerat o de excelencia. Intercambio con Alemania (Herten). Intercambio con EEUU. Prueba externa de francés. Dan una buena imagen de centro.	AMENAZAS Alumnos con buen nivel en 4º que abandonan el centro. Nivel de exigencia de las ciencias. Alumnos desmotivados que “contagian” al grupo.

Alumnos con todo aprobado: 37 (22%) Suspenso en 1,2,3: 63 (38%) Suspenso en 4 ó más: 65 (39%)
 ACNÉS: 13 DEA:3 ALDEAS:0
 Partes de amonestación por faltas leves y graves:37 Alumnos de alta disrupción: 0 MEDIACIONES:1

2º BACHILLERATO	FORTALEZAS Implicación de alumnos en actividades de Centro Instalaciones y edificio propio Oferta educativa amplia que posibilita muchas opciones a los alumnos Disciplina y actitud muy positivas en la mayoría de los alumnos Implicación de resultado viralde los alumnos en actividades de Centro PMAR como otra posibilidad para los alumnos Edificio propio , funcional y con buena imagen	DEBILIDADES Alumnos de otros centro que se matriculan con asignaturas sueltas Incertidumbres legislativas
	OPORTUNIDADES Buenos resultados en EVAU/PAU Actividades externas que publiquen la formación integral de los alumnos Acto de graduación y otras actividades externas Prueba externa de francés	AMENAZAS Calificaciones bajas en ciertas materias en EVAU/PAU Pérdida de alumnos a resultas de la pérdida de alumnos en ESO

ALUMNOS QUE APRUEBAN EL CURSO: 80% MATRÍCULAS DE HONOR: 3 PAU: 100% APROBADOS DIURNO
 Ninguna amonestación registrada

FPB	FORTALEZAS Implicación, formación y coordinación del profesorado. Número reducido de profesores (4) Equipo de profesores con continuidad de año anterior, con vocación y entrega extra hacia los alumnos. Compartir edificio con 2º Bachillerato Sistema propio de disciplina de probada eficacia	DEBILIDADES Exceso de alumnos con necesidades especiales (40%) Elevada ratio que impide el trato personalizado Escasa (o nula) dotación material Imagen desordenada en la puerta de las aulas y en la puerta del centro entre clases Desmotivación y falta de trabajo de algunos alumnos (que pueden ser virales)
	OPORTUNIDADES Edificio propio , funcional y con buena imagen Buen resultado; muchos alumnos encuentran aquí su lugar	AMENAZAS Movilidad del profesorado No hay financiación No reconocimiento económico del tutor de FPB2 No tener taller diferenciado

Curso 15/16:FPB1:promocionan 15 (de 19) FPB2: titulan7 de 12
 Curso 16/17:20 alumnos en FPB1 (cerca de 10 alumnos en lista de espera); 15 alumnos en FPB2.
 FPB1: ACNÉS: 7;1 compensatoria: sin computar.
 Partes de amonestación por faltas leves y graves:43 Alumnos de alta disrupción:3 MEDIACIONES:1

c) Procedencia, características y problemas del alumnado del nocturno.

Nuestros alumnos del nocturno proceden, en su mayor parte, de municipios cercanos –Villalba, Guadarrama, El Escorial, Cercedilla o Valdemorillo-, pero también de Las Rozas o Majadahonda, pues desde hace algunos años somos el único instituto que oferta este tipo de enseñanza en la zona oeste. La característica común es la de alguien que abandonó los estudios –por múltiples razones- y que al cabo del tiempo quiere retomarlos. Hace seis años la demanda se disparó hasta casi doscientos alumnos, coincidiendo con la crisis y la escasez de oferta laboral; actualmente tenemos 135 alumnos matriculados, la mitad de ellos del último curso de bachillerato – muchos son alumnos que tienen alguna asignatura pendiente para obtener el título-. Se imparte también el segundo ciclo de ESPA (Enseñanza Secundaria Para Adultos).

El nocturno y sus problemas: el absentismo siempre es el problema específico de este tipo de enseñanza; muchos se matriculan convencidos, pero la posibilidad de un trabajo o la falta de hábito de estudio les alejan de las aulas. Últimamente parece imponerse una cierta desmotivación provocada por un panorama laboral desalentador en el que ya ni siquiera se salvan los titulados, por lo que tienden a dudar de que el esfuerzo merezca la pena.

La solución no es fácil, pues la propia ley admite en el Bachillerato nocturno una repetición ilimitada, pero creo que -dadas las características de los alumnos- no pasa por la amenaza de represalias académicas -pérdida del derecho a la evaluación continua, etc.- sino más bien por los incentivos a la asistencia, tanto en las calificaciones como en el diseño de actividades que puedan interesarles. En cualquier caso, consideraríamos un error cuestionar la existencia del nocturno cuando, a la vez, se defiende la necesidad de reducir los índices de abandono escolar y de fomentar el aprendizaje permanente. Sería injusto y socialmente imperdonable dejar sin referencia académica presencial a jóvenes que eligen libremente pasar sus tardes en un centro educativo. Por otra parte, y en otro orden de cosas, para el IES Juan de Herrera la existencia del nocturno deriva en evidentes ventajas para toda la comunidad educativa como la disponibilidad de espacios y de personal para actividades vespertinas de todo tipo, uso de la biblioteca y de sus recursos...

A día de hoy nuestro centro ofrece la posibilidad de cursar el bachillerato en la modalidad de ciencias sociales y humanidades y en la de ciencias de la salud. Las enseñanzas de adultos acaban de incorporarse a la nueva ley de educación con la complicación –organizativa, jurídica- que esto supone; mi intención es la de mantener la actual oferta y, si es posible y surgiera la demanda, ampliarla; pero partiendo de lo que hay, no de lo que nos gustaría que hubiera. La oferta de asignaturas y su distribución deberá adaptarse a las características y recursos del centro.

Un último dato: el curso pasado 29 alumnos mayores de edad titularon en bachillerato y 9 en Secundaria; la gran mayoría seguiría hoy sin título si no existiera el nocturno.

d) Los profesores: condición y reivindicación.

En el presente curso el Centro ha contado con 74 profesores: 10 con jornada parcial, 4 con horario compartido con otros centros y 2 que comparten horario diurno y nocturno. De esos profesores 37 tienen destino definitivo, 7 se encuentran en expectativa, 18 son interinos y otros 12 están en el centro en comisión de servicios. Este dato es significativo: tanto como la mitad de nuestra plantilla es muy variable, se nutrirá de gente nueva que, por qué no, traerá ideas y experiencias nuevas y enriquecedoras, pero que así mismo necesitará un esfuerzo mayor para adaptarse al Centro, aprender dinámicas y proyectos, conocer alumnos... Es decir, el centro se ve sometido cada año al esfuerzo de volver a formar casi a la mitad de su personal. Este hecho supone una grave dificultad en el arranque de curso y una carga de trabajo extraordinaria para el departamento de Orientación y Jefatura de Estudios, para cada Departamento y también para el personal de Conserjería. El director está limitado a la concesión de ciertas comisiones de servicios que además sólo puede ejercer entre el profesorado en expectativa. No se garantiza la continuidad en los proyectos que cada curso están “recomenzando”, ni se permite una previsión óptima en el organigrama de tutores de curso, figura que en nuestro centro es el punto sobre el que pivota nuestra forma de trabajar. Tampoco se pueden hacer proyectos sólidos a largo plazo desde los departamentos o desde los seminarios y grupos de trabajo; incluso se ven afectados los intercambios.

Como directora la máxima de mi labor será que un equipo directivo es una estructura jerárquica que trabaja en primer lugar PARA (y no con, o desde, o hacia, o sobre...) los profesores. Es decir, Director, Jefes de Estudios y Secretario son en realidad los elementos del sistema encargados de generar una

estructura lo más sincronizada, armoniosa y efectiva para que un trabajador enseñante –profesor- pueda realizar su tarea en las mejores condiciones, con las mejores herramientas, con la máxima motivación, con suma claridad en sus funciones... Estimo que el liderazgo bien entendido emana de este convencimiento: una enseñanza de calidad es aquella en la que el profesorado de calidad ejerce su labor en las mejores condiciones, lo que debe garantizar que los alumnos reciban una educación excelente –o magnífica-. El director, en ese contexto, tiene la misión de trabajar conforme a los parámetros y recursos que la Administración le facilita velando porque esa estructura produzca el máximo confort, ilusión y amparo en los profesores.

e) Las familias

Desde luego la relación indispensable en el proceso de enseñanza aprendizaje es la de profesor alumno; pero hemos de ser conscientes de la presencia de las familias en el día a día del centro, tanto en el acompañamiento académico que les pedimos como en el ámbito más disciplinario. El estilo de nuestro Centro siempre ha sido integral, y padres y madres son una parte más de la estructura, especialmente afectiva y colaboradora.

El equipo directivo tiene una función de recepción e información a las familias –que no sólo llegan en 1º de ESO-, y en esa recepción hay que dar una explicación de cuál es el estilo de convivencia y de trabajo en el Centro, para el que pedimos la confianza y el compromiso de las familias. Digamos que en general los padres sí responden con este respaldo. Es cierto que venimos constatando un aumento de familias “peleadoras” que malentienden las llamadas de atención, las sanciones, o incluso los suspensos y acuden al centro a “defender” a sus hijos de algunas medidas. Son casos puntuales, pero son un serio desgaste en el tiempo de profesores, tutores, Orientación y Jefatura de estudios.

También hemos de reconducir la cantidad y temática de nuestra información con los padres; los padres pueden estar más informados, a través de otros medios, con más agilidad pues las clásicas circulares se demuestran ineficaces. Hemos de poner en nuestro canal las nuevas tecnologías, y facilitar en el claustro también la comunicación con las familias a través de nuevos canales. Reivindicamos también hacernos más sugerentes para otros padres, potenciales usuarios de nuestro centro: tal vez una revista, u otros mecanismos de presencia en el pueblo y entre los pueblos vecinos puedan granjear más alumnos, con

especial incidencia entre nuevos alumnos para el Bachillerato, y puedan visibilizar en la comunidad todas estas cosas maravillosas que se trabajan en el centro.

Por último, alertemos también a los padres sobre los problemas de convivencia, acoso o ciberacoso en las reuniones de principio de curso; desde casa pueden estar vigilantes a conductas o situaciones que pudieran sugerir que un alumno está sufriendo un problema de convivencia. Un aviso o sospecha contada al tutor nos valdría para poner en funcionamiento las medidas contra el acoso que contempla el grupo de convivencia del centro y averiguar si existe o no una situación en la que sea conveniente una intervención de profesores, alumnos ayudantes, mediadores, Jefatura de Estudios o incluso la activación del protocolo contra el acoso.

f) Otros miembros de la Comunidad educativa.

No creo que sea exagerado atribuir a la Conserjería del Centro un papel protagonista en el día a día de profesores y alumnos. Ellos son las responsables de gran parte de nuestra tarea cotidiana: llaves, control de pasillos, teléfono, filtro de entradas y salidas, gestión de profesores ausentes, control y dirección sobre entradas y salidas del centro, cierta seguridad y vigilancia en el nocturno; son incluso parte activa del Consejo Escolar o del Seminario de Convivencia. Creo que este equipo directivo tiene una tarea con la conserjería: se hace necesario un cambio en ciertas dinámicas, un liderazgo y una dirección de su función más clara, incluso otra motivación y otro reparto de responsabilidades. Tenemos a profesionales excelentes entre ellas y podemos trabajar de una forma más eficaz estas herramientas.

Creo también que otra tarea que hacer está en la relación entre Jefatura y Secretaría y su personal. La información –de nuevo el problema de gestión de la información- ha de transmitirse y vehicularse de otra manera: hemos de ser capaces de encontrar mejores fórmulas de las que estamos usando ahora para no duplicar bases de datos y hemos de reunir esfuerzos de forma que el trabajo de secretaría sea más útil a la Jefatura de estudios y viceversa. Impliquemos más a esta secretaría en el día a día de nuestros alumnos: situaciones administrativas, infraestructuras, desperfectos, planes de mejora.

Este centro ha gozado siempre de una muy buena relación con el AMPA, digamos que incluso de estrecha colaboración. Sigamos en esta línea e investiguemos propuestas interesantes que otros institutos

han opuesto en marcha: por ejemplo, la contribución económica de los padres para la dotación de medios electrónicos o la creación de premios para expedientes académicos excelentes -o magníficos-.

Hemos de estar atentos a nuestro contexto y entender que el Ayuntamiento y el tejido empresarial de la zona también “hacen” instituto. Mucho tienen que decir y en mucho nos pueden ayudar en programas concretos como son 4º+ empresa, semana de la ciencia, embellecimiento y dotación de las infraestructuras del centro...

Y, por supuesto, contemos con la relación entre el Instituto y la Autoridad Educativa de la que depende: recurriré a ella como fuente de recursos, de financiación y de asesoramiento y –por qué no decirlo- como lugar de queja ante las escaseces y las disfunciones legislativas; y me propongo también la tarea de poner en valor ante ella y hacerla partícipe de todos los logros y actividades que llevamos a cabo.

Un director es, menos tiempo profesor y más horas gestor de las relaciones que pueden aportarle valor añadido al IES.

2. Dotaciones, infraestructuras e imagen.

a) Impresión que genera el Instituto: su repercusión hacia el exterior y en el interior

Desde mi experiencia de diez años como profesora de este Centro constato cuánto ha mejorado su imagen al exterior en un doble sentido: creo que sí se habla de nuestro Instituto como un buen Instituto entre los vecinos y padres de la zona y creo que su aspecto es mejor, es decir, mejoraron el contenido y el continente. Pero a pesar de ello, cuando hacemos la reunión de 1º de ESO con frecuencia hay padres que nos comentan su satisfacción por los contenidos y su decepción por los espacios e infraestructuras; de hecho en la encuesta de satisfacción que pasamos a los padres en el curso 14/15 la calificación más negativa, y con mucha diferencia, era para la imagen, dotaciones e infraestructuras –con notas alarmantes para baños, fachada o gimnasio-.

En concreto, podemos trabajar en el acceso al Centro. Proponer al Ayuntamiento la mejora y embellecimiento de la entrada y plantearnos como centro un proceso de reacondicionamiento de nuestra imagen, haciendo que sea un proceso participativo para alumnos, padres, profesores, personal no docente. Probablemente esa mejora redunde en la mejora del ambiente ampliamente considerado: en el orden de entradas y salidas, en la amabilidad que ofrece a los nuevos alumnos, en la armonía que inculque en

alumnos y trabajadores. Y favorezcamos que esta armonía ocupe también las paredes del centro, sala de profesores, pasillos, aulas... Las pintadas, el descuido e incluso los daños no son muchas veces ataques gratuitos, sino que tienen que ver con cómo se sienten los alumnos en el espacio en el que estudian y cómo sienten ese espacio.

b) Infraestructuras.

Sin duda este sería uno de los puntos de descripción y propuesta más nutrido, aunque más bien precisa de un documento en sí mismo y de su correspondiente dotación económica.

Si bien se han ido acometiendo obras necesarias con el esfuerzo del propio Centro y de la DAT (el novísimo laboratorio, dotaciones para la garita de entrada, construcción del ges...) nuestro centro presenta una situación precaria en muchas dotaciones. Señalo a continuación, por orden de “gravedad” las renovaciones más urgentes en el mismo: cuartos de baño de alumnos y profesores, salón de actos del centro, pintura y suelos de aulas, acerado y asfalto de acceso al centro y bancos, entrada al centro, gimnasio, pintura y dotaciones en edificio anexo, persianas del Centro. Creo que el primer punto tiene toda la condición de urgencia pues los alumnos no merecen un espacio así. Por ello el equipo le dedicará el primer esfuerzo de gestión con el apoyo económico de la Administración. No es lucido, ni publicitario...pero es imprescindible.

c) Dotaciones TIC.

El discurso en los medios, las apelaciones del currículum y de cualquier novedad legislativa e incluso la ambición de muchos profesores han llevado a que los Institutos tengan un uso cualitativo y cuantitativo de los medios TIC cercano al que poseen muchas empresas: pareciera que ya no se pudiera ser profesor sin controlar todos los medios tecnológicos y sin contar con pizarra digital, proyector, portátil, acceso a la red y en red... Y sí, todas estas herramientas amplían los horizontes de aprendizaje y son imprescindibles para ser interlocutores de “los milenian”, “la generación z” y futuras nomenclaturas, todas incluidas en la cultura pantalla en la que nacen nuestros alumnos.

El Centro tiene una cantidad razonable de dispositivos electrónicos, probablemente las carencias en este sentido estén en contar con personal para la gestión, mejora y detección de necesidades en este campo. El TIC del Centro (cargado de buena voluntad, escaso reconocimiento y todas sus horas de docencia) no es

un recurso eficaz a pesar de sus intentos. El plan ha de ser un recuento de los medios TIC que tenemos, un diagnóstico de qué otras cosas necesitamos y cómo financiarlas y un mecanismo de profesores, conserjes y alumnos -¡en el centro tenemos quasi técnicos en electrónica!-que faciliten y posibiliten estos medios. No estaría de más ofrecer a los profesores formación específica sobre los medios que tenemos en el centro y su buen manejo.

3. Valores EXTRAORDINARIOS o nuestras señas de identidad.

Hasta aquí he pretendido diagnosticar la realidad actual del Juan de Herrera, un perfil de su actividad docente, singularidades de composición y de sus programas prescriptivos. Hasta aquí por tanto los puntos que podría compartir con cualquier centro. Pero el nuestro tiene unos valores añadidos extraordinarios, son nuestra seña de identidad, se han desarrollado y trabajado a lo largo de más o menos años, con un carácter específico y la ilusión, la sabiduría y el acierto de los profesores de este claustro. Como directora del Centro entiendo que mi misión es cuidar estos programas, reivindicar recursos para ellos, atender a sus coordinadores e inspiradores, corregir sus desvíos, visibilizarlos y publicitarlos.

a. Atención a la diversidad: heterogeneidad en las aulas y programas formales de atención.

Efectivamente la atención a la diversidad es un requisito legal en cualquier centro educativo y contempla programas formales para alumnos ACNEE, programa de compensatoria, alumnos DEA, GES, PMAR y FP Básica; pero en nuestro Instituto la diversidad se entiende además como un valor extraordinario y como una oportunidad que sobrepasa los programas formales: es un reto constante, una renovación y un motivo de enriquecimiento para alumnos y para profesores, y es parte de nuestras señas de identidad. No es este el documento -y no “cabría”- para hacer una descripción de lo sobrecargado en el número de alumnos que precisan esta atención más especial y especializada por las más variadas necesidades educativas, asistenciales, económicas, psicológicas, psiquiátricas o afectivas; baste decir que, como en el siguiente punto, somos un centro de referencia en la calidad que ofrecemos para atender a la diversidad. Enumero sólo las conclusiones más destacadas de estos programas formales y de tantas actuaciones informales:

- Los recursos que la Administración pone a disposición de estos programas son innegociables y tendrían que responder a las propuestas de la dirección del centro y del Departamento de Orientación

del mismo. La concesión de comisiones de servicio en esta línea debería ser generosa y entendida como un planteamiento del Centro para cubrir sus necesidades mínimas. Con una diversidad tan dispar y diversa como la que tenemos sólo el buen funcionamiento de estos programas hace posible el funcionamiento normal del centro.

- Todos estos alumnos que formalmente se favorecen de programas especiales tendrían que suponer un descuento en la ratio total legalmente establecida; existen además varios alumnos que no entran en las etiquetas o programas legales de la diversidad y que, sin embargo, no solo merecen nuestra atención, sino que esta atención es fundamental para toda la comunidad educativa.
- La naturaleza asistencial, no formativa o educativa, de gran parte de los problemas de estos alumnos hace imprescindible el trabajo de nuestra PTSC y una relación mayor con los servicios sociales y municipales.
- En el primer ciclo de la ESO contamos con cerca de un 30% del alumnado con dificultades severas o totales para afrontar el curso, y con problemas graves de disrupción y ajuste al sistema académico: es una diversidad demasiado dispersa o polarizada. Pensemos en estrategias con ellos y atenciones para el resto de cada clase, sus familias y los profesores.
- En paralelo planteémonos cómo mejor atender a la diversidad sin que esta suponga menoscabo para la comunidad; no podemos permitir que el resto de los alumnos, también los mejores y los brillantes, sufran tan significativamente en el reparto de tiempo y de esfuerzos, máxime cuando sabemos que estamos “perdiendo” este tipo de alumnado ante la oferta de otros centros, y cuando sabemos que para los alumnos más diversificados las referencias positivas en clase son imprescindibles.
- Los profesores y tutores precisan de apoyo y formación en el tratamiento de esta diversidad.
- Hemos de replantear la ubicación y relación del Grupo Ges del Centro y crear una entidad de trabajo, formación y evaluación entre este programa y la FP Básica. Es necesario un profesor coordinador de este ámbito que le dé una visión global y unas estrategias claras.
- Lejanía en ocasiones entre la legislación y la realidad del aula y de estos alumnos en el contexto educativo de un IES.

b. Modelo de gestión de la convivencia.

No es pretencioso decir que durante este curso el Juan de Herrera se ha consolidado como objeto de estudio en su modelo de convivencia. Sus miembros, actuales y jubilados, han sido ponentes en varios Centros de la Comunidad como ejemplo de trabajo integrado por la convivencia, y el seminario de mentorización de buenas prácticas ha consistido en servir al Centro Integrado de la localidad como modelo para extrapolar nuestro plan de convivencia a su centro. Convertirnos en enseñantes de un modelo de convivencia es prueba inequívoca de la madurez de nuestra forma de trabajar y demuestra que el cuidado de la buena convivencia en nuestro centro no es un valor, ni siquiera una tarea transversal, es el pie de apoyo desde el que ejercemos la tarea de enseñanza aprendizaje, un principio presente y presidente de nuestro quehacer diario. Y claro que es una tarea de todos: alumnos, profesores, equipo directivo, personal no docente, familias... Sirva el plan de convivencia, modificado este año, como reflejo documental de esta constatación. Añado aquí, pues es en el plan de convivencia donde hemos dado cabida al protocolo de acoso, un apéndice sobre los fenómenos de bulling y cyberbulling: desde comienzo de curso el Departamento de Orientación y el equipo directivo tienen que alertar de la tolerancia cero ante esas situaciones y articular información y formación para alumnos y profesores.

c. El corazón que late: biblioteca y plan lector.

Dos premios nacionales avalan su trabajo y organización, que empezara hace mucho tiempo y continuara hasta formar parte de alumnos y profesores como una entidad central. Esta Biblioteca no es un servicio de almacén y préstamos de libros, que sería suficiente labor por la potenciación del hábito lector que ha conseguido. Esta Biblioteca es punto de integración para alumnos desorientados, es eslabón fundamental en actuaciones de convivencia, es aula de clase, lugar de reunión y trabajo de alumnos y profesores, es sede de conferencias y talleres, laboratorio de ideas para actividades que afectan al centro... es el motor o el corazón de muchos valores extraordinarios que envuelven su actividad.

La jubilación próxima de la profesora encargada ha hecho que se proponga su adscripción al Departamento de Lengua, y que de él salga un coordinador que gestione su varia actividad. Se creará un plan específico de biblioteca dentro del plan lector de Centro y se reivindicará la necesidad de horas lectivas que dedicar por el profesor encargado. En nocturno es herramienta fundamental y permanece abierta por profesores, padres y alumnos como emocionante servicio público.

d. Plan de acción tutorial.

Si hay una figura que vehicula y cohesiona los planes de nuestro Instituto esa es la del tutor. Cada uno de ellos es encargado de su clase, trasmite y regula sus normas, difunde la información, crea un espíritu de clase y mimas las individualidades, se relaciona durante todo el curso con las familias, reivindica carencias, delega o vierte los conflictos al lugar de solución pertinente... es decir, cuando el equipo de tutores de un nivel es eficaz ese nivel duplica sus ítems de buen funcionamiento.

Lo ideal por tanto sería poder establecer una red de tutores, prevista en el mes de julio, con una posible petición de cursos y grupos que se pudieran gestionar por el equipo directivo para el comienzo de curso; hemos de crear un plan nuevo para la hora semanal de reunión de tutores: habría que dividir los días con objetivos claros que cubrir. Propongo elaborar en julio desde Jefatura de estudios una secuenciación de contenidos para estas reuniones que recoja estándares de actuación imprescindibles cada mes: revisión de disciplina, revisión de absentismo y sanciones disciplinarias, revisión de la convivencia, revisión de resultados académicos. Y desde luego, estemos vigilantes a esa acción tutorial, velemos porque los tutores sientan el apoyo y el respaldo a su figura; por ello, no dejemos acabar este curso sin recoger las claves que da la junta de tutores sobre buen o mal funcionamiento de un nivel: hagamos un ejercicio real de evaluación y propuesta de mejora.

En este punto señalo de forma explícita el imperativo de vigilar posibles situaciones de acoso o ciberacoso: el plan director, los talleres sobre el tema, la información que recaban y filtran los alumnos ayudantes y mediadores... nos hacen tener la sensación de estar dando una vigilancia exhaustiva a estas situaciones: no bajemos la guardia. La tutoría es un ámbito de tratamiento directo de este asunto, que debe tocarse transversalmente desde todas las materias; hemos de dar un mensaje explícito y constante a los alumnos y llevar al aula los talleres, actividades y técnicas que se proponen a los tutores desde el departamento de orientación.

e. Actividades internacionales.

Efectivamente los encuentros e intercambios internacionales son otro valor añadido para el centro, y son motivo de atracción de padres a la hora de matricular a sus hijos, probablemente sean de los más importantes. En este momento hemos consolidado actividades en todos los cursos que he marcado como oportunidades además de como fortaleza interna.

f. Otras actividades: día del libro, grupo de amnistía, delegados, concurso entre clases...

Y además de esto ocurren otra serie de actividades de aprendizaje, motivación y convivencia a lo largo del curso; actividades que tuvieron puntuaciones excelentes en la encuesta a las familias y que los alumnos reclaman cada año. La primera tarea es la de difusión de la información entre la comunidad educativa y la segunda la puesta en valor de estos contenidos a la altura académica, intelectual y convivencial que merecen.

4. Objetivos: entiendo este proyecto de dirección como el conjunto de objetivos con los que pretendo ilusionar a un equipo humano de profesores, alumnos, familia.

• Generales

-Visibilizar y dar cauce formal -incluso nombre- a los valores y actividades extraordinarias que se realizan en el Centro. Publicitar estas actividades hacia el interior del centro y hacia el exterior.

-Conseguir la continuidad de los proyectos extraordinarios del centro mediante la creación de un responsable que pueda permanecer en el centro (comisión de servicios), que coordine la actividad y garantice un calendario con criterios de logro y mecanismos de evaluación y mejora de dicha actividad.

-Dar entidad singular a las enseñanzas de GES y FPB, con una coordinación, una formación al profesorado y líneas de trabajo concretas que favorezcan continuidad e interrelación entre ambas.

-Mejorar los canales de comunicación y trasmisión de información: a las familias, a los profesores, a la comunidad educativa.

-Crear una revista del Centro.

-Retomar la encuesta sobre calidad y posibilidades del Centro a padres.

-Plantear una encuesta de satisfacción al profesorado.

-Captar o convencer a más alumnos y a alumnos mejores para que se matriculen en nuestro centro mejorando la publicidad de nuestros valores extraordinarios.

-Crear o diseñar una jornada de puertas abiertas en que publicitar y poner en valor para los alumnos y sus familias las actividades cotidianas y extraordinarias que se llevan a cabo: trabajos, talleres, exposiciones, biblioteca, convivencia...

• Para el profesorado

-Cuidar el ambiente humano y profesional entre los profesores del Centro.

- Buscar mecanismos de motivación para profesores que se implican de forma magnífica y reconocer con algún formato la tarea de docentes con un extra de implicación.
- Buscar nuevos y mejores mecanismos de comunicación entre profesores, equipos docentes, tutores de nivel.
- Potenciar la creación de seminarios y grupos de trabajo que den cauce formal al trabajo y que consigan, cuando menos, un reconocimiento en créditos.
- Plantear la posibilidad o necesidad de reuniones de equipo docente -¿virtuales o presenciales?- entre las evaluaciones
- Crear un foro –congreso, seminario- de buenas prácticas docentes que congregate en nuestro centro a un público de profesores a los que exponer situaciones reales del aula y las estrategias que en el Juan de Herrera se están llevando a cabo.
- Aprovechar el excelente capital humano –en activo y jubilados- en la formación de profesores nuevos o menos expertos. Crear una estructura de profesores que mentorizan a otros profesores.
- Crear un equipo de profesores que reciban a los profesores nuevos en el Centro, y establecer un plan de acogida y acompañamiento para los primeros momentos del curso.
- Proponer actividades, talleres o sesiones que trabajen también la convivencia entre profesores. Recuperar las salidas al teatro u otras actividades similares.

- **De convivencia**

- Continuar con el modelo de gestión integrada de la convivencia e investigar mecanismos de profundización.
- Implicar a todos los miembros de la comunidad educativa en los proyectos de convivencia: superar el límite de alumnos y profesores y dar mayor espacio a otros foros como conserjería, familias, instituciones...
- Convocar premios internos en el Centro sobre convivencia: un premio único general a final de curso en cada nivel. Tres premios al alumno MH en convivencia durante el acto de graduación de 2º de Bachillerato. (Dotación de premios financiada por el Ayuntamiento o el AMPA).

- Crear un grupo de trabajo que discuta otras posibilidades de mejor atención de la diversidad. Investigar en otras posibilidades de agrupamiento, metodología o mecanismos de evaluación.
- Introducir un programa de reciclado de materiales en el Centro.
- No bajar la guardia en la prevención del acoso y del ciberacoso, a través del plan de acción tutorial.
- Encargar pasillo o zonas del Instituto a grupos de alumnos, para su mejor cuidado y utilización con ingenio.

- **Académicos:**

- Investigar en actividades que consigan mejora en el hábito de trabajo y estudio diario de los alumnos.
- Dar un espacio reglado en las reuniones de tutores a la reflexión sobre los resultados académicos del grupo.
- Revisar la vigencia de los boletines de interevaluación en cada curso.
- Crear un foro –grupo de trabajo o seminario- que recoja las actuaciones eficaces en la mejora académica, los criterios de calificación que puedan favorecer, las propuestas metodológicas más eficaces. Proponer un momento de exposición de estas actuaciones a todo el claustro (mayo 2.018).
- Introducir en la tarea del profesorado una encuesta de satisfacción y evaluación de la calidad de la enseñanza a nuestros alumnos.
- Reimpulsar los proyectos de investigación en Bachillerato. Crear en cursos de la ESO un proyecto similar.
- Reordenar el tiempo que dedicamos también a los alumnos notables y sobresalientes e idear también planes para su motivación y profundización.
- Proponer tardes de formación entre profesores del Juan de Herrera: investigar y presentar a los compañeros las últimas innovaciones en materia educativa.

- **Gestión Interna**

- Diseñar otra forma de trabajo de la Jefatura de estudios que: reduzca la espera y atención de los profesores, garantice el tratamiento de asuntos urgentes de convivencia y disciplina, genere bases de datos únicas y bases de datos prácticas (directorios de padres, profesores...)

- Crear un método de trabajo compartido entre Jefatura y Secretaría que mejore la creación de bases de datos únicas y fiables y afine -en lo posible- de cara a la previsión de grupos.
- Revisar el modelo de funcionamiento del nocturno y buscar una mejora del uso y vigilancia de espacios.
- Reordenar las funciones y relaciones con el personal de conserjería para un mejor aprovechamiento de su capital humano.
- Idear un sistema que contenga toda la información del alumno: fecha de nacimiento, repeticiones, cursos anteriores, procedencia, reuniones con los padres, recorrido de faltas y sanciones.
- Implicar a la secretaría de forma más activa en procesos de prematrícula de alumnos, otras situaciones administrativas y revisión y seguimiento de desperfectos.
- Gestionar de manera más eficaz la imposición, control y seguimiento de sanciones.
- Crear un foro de encuentro e intercambio de dinámicas eficientes con otros Equipos Directivos.

- **Centro e infraestructuras:**

- Crear un plan de emergencia que secuencie las necesidades de mejora y acondicionamiento de las instalaciones e infraestructuras del edificio, que recoja estos espacios para los primeros años: a) baños b) acondicionamiento de la entrada c) acondicionamiento de fachada e imagen exterior d) redistribución de espacios administrativos e) salón de actos e) aulas de la ESO f) pintura de pasillos y espacios comunes.
- Investigar otras posibilidades de financiaciones para conseguir más dotaciones TIC.
- Crear un programa de monitorización y asistencia que ejecuten los alumnos de FP para dar cobertura técnica a conferencias, seminarios, ponencias, clases...
- Crear un concurso de ideas entre clases para la mejora estética y funcional de zonas comunes (pasillos).
- Conseguir que todas las aulas del Centro tengan dotación de ordenador y proyector.
- Financiar un sistema de megafonía adecuado al centro en exterior e interior.

5. Órganos de participación, gestión y control del centro: departamento de orientación, departamento de actividades extraescolares, departamentos, CCP, claustro y consejo escolar.

La presencia, funciones y responsabilidades de estos órganos en la vida del centro están marcados en la legislación oportuna. Lo que sí es cierto es que un equipo directivo puede establecer un determinado estilo: nosotros escogemos una forma de relación e intercambio basada en la transparencia, la coordinación, la cooperación y el diálogo. Añadamos a esto que el Director del centro ha de recibir

también la cooperación y cooperar con la Administración y la Autoridad Educativa de la que depende y con la que trabaja: observemos en qué puede ayudarnos la Administración de la que somos parte, pues también participa en la gestión y control del Centro, y es fuente de recursos, soluciones y asesoramiento. Hemos de mezclar estos ingredientes operando entre todos, es decir, haciendo de nuestro centro un espacio de cooperación en la enseñanza. Implantemos estos valores en nuestra forma de plantear las CCP, los claustros y los Consejos Escolares.

Como medida concreta propongo alentar a los departamentos internamente y entre ellos para buscar líneas de coordinación docente: modelos y estrategias compartidas como puedan ser el modelo de encuesta a los alumnos, compartir ciertos criterios o porcentajes o herramientas de evaluación, dar peso al trabajo por proyectos o presentaciones orales, utilizar los mismos materiales, libros o temáticas en diversas materias de un curso: entendamos que una de nuestras fortalezas está en aprovechar los ítems de éxito que otros ya han experimentado. Este afán de coordinación y de intercambio de buenas prácticas ha de ocupar también la reflexión y el compromiso del Claustro. Y sirvámonos del Consejo Escolar como entidad que puede ayudarnos a conseguir, supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos que persigue este proyecto.

EQUIPO DIRECTIVO: funciones y tareas. Las responsabilidades y tareas de cada miembro de este equipo aparecen ya especificadas en el ROC, aunque para adaptarnos a la realidad de nuestro centro podemos tomar medidas creativas; he señalado ya entre los objetivos algunos concretos sobre el trabajo de Jefatura, secretaría y su relación con los profesores, tutores, delegados y familias; ocurre además que gran parte del diseño de nuevas tareas y proyectos de gestión de este Equipo no podrá ser diseñado hasta julio, pues ahora todos estamos inmersos en la marcha del curso actual. Como planes concretos en nuestro centro propongo priorizar el trabajo de búsqueda e implementación de nuevos modelos de comunicación; diseñar un horario de Jefatura con momentos de atención específica a profesores; programar en horario una reunión de coordinación del Equipo con GES y FPB simultáneamente; reunión de coordinación específica con el Secretario para seguimiento de obras e infraestructuras; presencia mensual del Secretario en las reuniones de tutores; reuniones de seguimiento con tutores del nivel; implementar procesos más ordenados y coordinados con el Departamento de extraescolares; supervisar

con el Departamento de Orientación los casos individuales; y, por supuesto, mantener la reunión de coordinación del equipo directivo los lunes con el fin de evaluar lo ocurrido una semana y programar la siguiente.

En términos generales, aliento a que el Equipo Directivo y al resto de órganos de gobierno y coordinación que estructuran el Centro a participen y se coordinen en la consecución de los objetivos que perseguimos.

6. Líneas de actuación y planes de mejora para la consecución de objetivos. Nuevo equipo nuevas propuestas.

Como he señalado desde el comienzo de este proyecto, mi plan de dirección tiene cinco líneas generales de actuación: 1) la dirección y el acompañamiento en todos los procesos de reconocida validez en el centro, 2) la corrección de situaciones urgentes, 3) el diálogo con el claustro sobre cuáles considera puntos clave para aumentar la calidad y competitividad de la educación y vivencia -para todos- que el Juan de Herrera puede ofrecer, 4) plantearnos nuevos objetivos con creatividad y buscar la implicación concreta y magnífica (*facere magnus*) de los profesores, 5) poner en valor, visibilizar, publicitar y reconocer todas las actividades cotidianas y magníficas que llevamos a cabo en el centro.

Creo que un director no sólo propone medidas concretas, sino que sobre todo detecta ámbitos de actuación y reúne ilusiones y voluntades para alentar el trabajo que otros pueden realizar en esas áreas. Si bien acabo de enumerar metas hacia las que trabajar, propongo ahora actuaciones concretas. Entiéndase este punto como una sucesión de ideas (propias y prestadas por otros compañeros a lo largo de muchas horas de reflexión y conversación) sobre los ítems que considero más urgentes en nuestro centro y también sobre otros de menor urgencia pero que nuestro centro tiene la capacidad de tratar con excelencia. Si bien su enumeración pretende reflejar una secuenciación temporal, esta no es necesariamente así, sino que depende en gran medida de las ideas que el profesorado nos dé al acabar este curso.

a) Lo inmediato en el próximo curso: encuesta a profesores sobre prioridades de actuación. Junio de 2017.

No me gustaría en septiembre ofrecer nuevos planes en una caja de sorpresas emanados de una cocina propia: creo que el claustro ha de participar pues están “en la trinchera” y conocen estas urgencias que hemos de atajar con inmediatez. Si bien como directora y como equipo directivo lideraremos estos

procesos la elección sobre cuáles, o cuáles en primer lugar, estará muy bien medida por el equipo de profesores. Sí creo que mi trabajo ha de tener un primer plan, en colaboración con la DAT, de mejora de ciertas instalaciones.

b) Nivel académico y de resultados. Excelencia académica. Reconocimiento a los mejores expedientes académicos.

Desde luego una vez conseguido el escenario adecuado nuestra primera reflexión ha de abordar lo académico, pues “*para eso dedicamos el corazón*”. Existen muchas conversaciones informales que tratan el escaso nivel académico, la pérdida del hábito en deberes y estudio, el comentario general en 1º de Bachillerato sobre “¿cómo ha llegado un alumno hasta aquí?”. Efectivamente, es la utopía ansiada esa de elevar el nivel académico: elijamos un curso, un grupo dentro de él o un conjunto de profesores interesados en investigar esa idea. Veamos de forma concreta en qué podemos incidir en la mejora del rendimiento de un grupo de alumnos y que herramientas o métodos podemos formalizar para después ser compartidas por un grupo de profesores: podemos trabajar la inteligencia emocional, introducir más tic, replantear la tarea evaluadora del profesorado, preguntar a los alumnos... atención además, pues no siempre es directa la relación entre resultados entendidos como más aprobados y la mejora del nivel educativo.

Hemos de trabajar también en la línea de la excelencia como referencia de una enseñanza de calidad: podemos programar actuaciones concretas como preparar las pruebas de los premios extraordinarios de la CAM o investigar las posibilidades de un Bachillerato de excelencia.

Por último propondré al Consejo Escolar la creación de un reconocimiento a los mejores expedientes académicos con el fin de poner en valor a esos alumnos estrella que no sólo realizan un esfuerzo reseñable, sino que normalmente aportan al grupo al que pertenecen una referencia y un valor añadido.

c) Nuevas formas de comunicar e informar.

Este es seguramente uno de los ámbitos más deficientes del Centro y en el que debemos trabajar con mayor ahínco. En la sociedad actual, la post-sociedad de la información, los hándicaps en este ámbito son debilidades máximas en cualquier organización. Tenemos problemas serios para difundir información cotidiana entre profesores y familias: pensemos entonces lo que desconocen las familias que potencialmente podrían venir y no conocemos. Realicemos un estudio sobre qué canales o soportes son

más eficaces y atractivos. Investiguemos las posibilidades este primer año de forma que creemos una relación fática óptima entre estos extremos del proceso: entre profesores ⁵, información con el personal no docente: secretaría y conserjería, entre el Centro y las familias⁶, con los alumnos⁷.

d) Nuevas herramientas electrónicas; el tic. Otras formas de financiación.

No es deficiente la dotación en materiales electrónicos del Centro, aunque podría ser mejor. En este sentido podemos barajar la posibilidad de establecer –como en otros centros- un plan de microfinanciación o micromecenazgo –la etiqueta dada al concepto es variable al albur de la actualidad- para medios TIC; me parece adecuada esta invitación a los padres a través del AMPA; por lo menos planteemos si es un camino viable o pongámoslo en relación con posibilidades de donación dependientes del entorno municipal o empresarial, que se han empezado este curso.

Creo que las deficiencias radican, como dije antes, en que el uso de elementos electrónicos en un IES es enorme, es más, la legislación y el espíritu social invitan a este uso –acaso abuso- de elementos técnicos en el aula. Y sin embargo la dotación material y humana para su gestión es la que corresponde a un colegio de hace diez años. Siempre estamos sobrepasados con el estado de la WEB, con el apoyo técnico a los profesores, con el funcionamiento y dotación de las aulas especializadas, con el funcionamiento deficitario del Salón de Actos o la Biblioteca cuando hay una presentación o conferencia... No es posible que un coordinador TIC alcance a coordinar este volumen de actividad; podemos además asociar esta actividad al hecho de contar con una FP básica especializada además en electrónica, que puede ofrecer apoyo técnico a estas necesidades cotidianas del Centro.

e) Nuevos lenguajes e idiomas.

No son situaciones extraordinarias en la sociedad actual ni el manejo de herramientas electrónicas ni el dominio de una segunda lengua: son pura cotidianeidad. En esa línea nuestro centro debe, como responsabilidad hacia sus alumnos, ofrecer este dominio de una tercera lengua, pues es una obviedad que

⁵ Del equipo directivo a profesores, desde Jefatura: asuntos concretos, asuntos de interés general, a los tutores, desde Orientación a los profesores, del tutor a su equipo docente, actividades extraescolares: listas de alumnos y otras dinámicas, solicitar información sobre alumnos, facilitar información sobre alumnos.

⁶ Informaciones generales del centro, publicidad de las actuaciones, del tutor a padres, de un departamento a padres, calificaciones e interevaluaciones.

⁷ si bien este punto está en condiciones más favorables que los dos anteriores también podemos formalizar estas comunicaciones. Classroom se ha demostrado un medio eficaz atractivo y cotidiano en esta relación; investiguemos cómo generalizarlo y potenciarlo y orientémoslo en esa línea de la mejora del rendimiento académico.

tienen que poseer la segunda. Por ello hemos de posibilitar la optatividad de esta tercera lengua en todos los cursos y disponer con la segunda de todos los recursos a nuestra disposición para ella. Como hemos ya anunciado, presentar a los alumnos a exámenes oficiales en 4º de ESO y 1º de Bachillerato (tanto de francés como de inglés) no sólo tiene el beneficio propiamente curricular del nivel de lengua, sino que también coloca a los alumnos en situación de examen externo, orientación hacia la cual parece que animan las últimas propuestas legislativas y que, de todos modos, estará presente en toda su vida académica. Pongamos en relación los conocimientos que damos a los alumnos en nuestra escuela con los títulos y procesos que la sociedad les va a demandar. Y, desde luego, replanteemos las posibilidades del bilingüismo, no sólo al claustro, también a padres y alumnos; es este un debate inacabado que merece seguir pensándose y que está estrechamente relacionado con la pérdida de alumnos que hemos constatado. Debatamos opciones con responsabilidad.

f) Profesores coordinadores de ideas: asignación de ideas y tiempos de realización, presentación de propuestas.

No se puede pedir más a la jornada laboral que el profesor de la escuela pública está ofreciendo; esos argumentos de que antes las clases tenían ratios mayores, o de que en otros trabajos se está más horas son sencillamente fruto de la ignorancia sobre la exigencia afectiva, psicológica e intelectual que una hora lectiva de las actuales requiere. Ahora bien, sí podemos buscar otras formas de optimizar los horarios de los profesores en el centro y atraerles a dedicar su tiempo y un tiempo extra en una actividad que les motiva o para la que tienen una capacidad extraordinaria. Efectivamente parte del espíritu de este centro son tantos profesores dedicando muchas horas por encima de su horario a otras actividades; conozcamos estos intereses y reglémoslos a través de horas en algunos profesores de dedicación a ello previa presentación de un proyecto al respecto al equipo directivo.

g) GES y FPB, pensemos

Y veamos con claridad que nuestro grupo GES es una suerte de FPB de grado 0, de forma que construyamos un camino real, de profesorado y motivación desde este grupo hasta la FP, con un profesor que se encargue de esta coordinación. Es más, intentemos que nuestro centro pueda ofertar otros grados de FP, tal vez el medio o el superior pues consideramos que puede haber demanda en la zona y además puede ser interesante para el profesorado.

h) Programación de reuniones de tutores.

Tendríamos que propender a una estructura formal que las haga una herramienta de mayor eficacia. Muchas veces estas sesiones se convierten en un desahogo de frustraciones, que no censuro pues también es necesario; pero probablemente podemos dotarlas de objetivos y criterios de logro, incluso de una secuenciación determinada. Desde el Equipo Directivo trabajaremos en un plan que presentar al claustro en septiembre que estructure estas sesiones, dé amparo al tutor, vigile aspectos disciplinarios y convivenciales, repase el absentismo, supervise el riesgo de acoso, trabaje el rendimiento académico y tenga un seguimiento desde secretaría sobre el estado de las aulas y desperfectos.

i) Seminario de mentorización de profesores. Grupo senior. Laboratorio de buenas prácticas.

Hay profesores de amplia experiencia que podrían tutorizar o dar pautas en los primeros días; pero también contamos con una red de profesores jubilados, de reconocidísimo prestigio, que podrían acudir como invitados al centro y acompañar en alguna clase a estos profesores, con el buen ánimo de evaluarlos, reforzarles, corregirles, supervisarles... Sería la figura de un becario senior, una forma de no desaprovechar todo ese saber hacer que se llevan nuestro compañeros jubilados, por supuesto, sin detrimento de que esa función pudiera ejercerse por compañeros en activo en el centro. Más allá de esta actuación puntual considero pertinente crear un seminario de formación que consista en compartir praxis: cómo arrancar una clase, mecanismos de escucha activa, cómo lograr mayor concentración, exámenes, métodos de evaluación... hay compañeros formidables en una clase que dista no más de unos metros de dónde estamos, y no sabemos qué maravilla están haciendo.

j) Seminario o ciclo de conferencias en innovaciones educativas.

Podemos crear un foro presencial en que presentemos novedades que están ocurriendo en el ámbito educativo que nos pueden hacer evolucionar y crecer como docentes pero de las cuales sólo tenemos un conocimiento sesgado.

k) Foro de trabajo entre equipos directivos.

Seguro que hay debilidades de nuestro centro que han padecido otros; y seguro que algunos ya han encontrado una solución al respecto. Perdamos tiempo para ganarlo y favorezcamos encuentros informales o formales en que aprovechar los éxitos que en la educación pública deberíamos compartir.

l) Mejora de la convivencia y prevención del acoso.

Aunque su tratamiento ha sido abordado en diferentes puntos del texto –familias, tutorías, convivencia- no es excesivo proponer aquí otras ideas: podemos plantearnos la posibilidad de establecer una red-observatorio de centros por la convivencia, en colaboración con la administración educativa y la administración local –al modo de los centros CLAVE de la DAT Sur-, valorar la posibilidad de un profesor coordinador de la convivencia con reducción horaria, estudiar las bondades de alumnos vigilantes u observadores... Además de todas las medidas que ya estamos llevando a cabo (que son muchas, por eso somos un centro de referencia en el cuidado de la convivencia) no es excesivo cualquier esfuerzo en un fenómeno que puede estar victimizando a un número cercano al 10%⁸ de la población escolar.

7.Evaluación:

En mi experiencia personal, la gran diferencia entre el sector público y el privado –no necesariamente en el ámbito educativo- está en el final de los procesos: el final de una actuación, la evaluación de la misma, el análisis de resultados y la nueva implantación rediseñada de la citada actuación. Probablemente cuando un objetivo se mide en términos comerciales este análisis es casi automático; no ocurre esto en nuestra actividad, probablemente porque estamos trabajando hacia objetivos humanos y globales que son tan difíciles de evaluar. Muchas veces no marcamos el final de los procesos, se debe probablemente a que llegamos a él exhaustos con otros siete objetivos ya en marcha, y pocas veces lo evaluamos en términos cuantificables; parece que sólo ponemos ese rigor en las calificaciones de boletín, pero no lo hacemos para valorar muchas de nuestras actividades o hacemos una evaluación muy conversacional y poco concluyente. Entonces habremos de investigar otros mecanismos, momentos o herramientas de evaluación que arrojen otra luz sobre lo que estamos haciendo, nos den otras posibilidades, corrijan las trayectorias o, por qué no, fructifiquen en una valoración positiva y un refrendo de lo que se está haciendo.

⁸ Datos 2.017 encuesta Fundación ANAR.

Sería muy interesante llegar a crear una hoja de ruta que recogiese y sistematizase las actuaciones del Equipo Directivo, del centro, de los Departamentos... de una forma coordinada y con una estructura similar a esta:

ACTUACIÓN CONCRETA	RESPONSABLE	Momento de evaluación	Otros momentos	Herramientas	Criterios de logro	Propuesta
Evaluación de este proyecto	Director	Curso 2017-2018 Enero	Curso 2017-2018 JUNIO	Revisión del documento y testeo de objetivos	Consecución total o parcial de objetivos	Tabla de objetivos y su seguimiento
Línea FPB-GES	Equipo Directivo y coordinador	Fin de septiembre: reunión extraordinaria de seguimiento	Reunión quincenal	Reunión entre miembros GES y coordinador enseñanzas profesionales	Creación de equipo docente entre los profesores GES y su coordinador	Plan concreto de trabajo con alumnos y profesores GES

a. Evaluación de la convivencia:

Si entendemos este valor como un estandarte en nuestro quehacer diario, podemos consultar a la comunidad educativa sobre qué nota le ponemos: dónde felicitarlos, dónde corregirlos y cómo seguir trabajando. Probablemente es el seminario de convivencia el foro encargado de medir la necesidad de esta evaluación y diseñar una herramienta al efecto: mi compromiso es el de trasladar a dicho seminario tal posibilidad y alentar su ejecución. Sirvan también los diplomas a la mejor convivencia –marcados como objetivos- como herramienta de evaluación.

b. Los alumnos evalúan.

Probablemente los profesores aprendemos tanto o más de los alumnos de lo que ellos lo hacen de nosotros. Como profesora me ha resultado muy enriquecedor y motivador el pedir a mis alumnos una evaluación sobre mi quehacer docente, con un modelo concreto de encuesta en papel que recoge muchos ítems de forma numérica. Creo que puede ser una idea a discutir en cada departamento y que podemos compartir como claustro una herramienta y unos momentos encuestables comunes como forma de coordinar esta tarea.

c. Los profesores evalúan.

Hemos de investigar qué es lo que los profesores consideran urgente en su día a día y que los miembros del equipo directivo no sabemos, pues estamos más ausentes de los pasillos, la sala de profesores o la cafetería. También en secretaría pueden darnos una idea a este respecto, o desde el personal de conserjería y limpieza. No es sólo una pose, sino una declaración de intenciones que mi deseo sea empezar preguntando al personal que trabaja en el centro cuáles son sus necesidades, y que podamos hacer una encuesta formal antes de finalizar el primer año de este nuevo equipo directivo. A más largo

plazo hemos de reglar esta encuesta, e incluso transformarla en un sistema de análisis más en profundidad (tal vez según el modelo EFQM).

d. Evaluación de los padres:

Esta herramienta ya fue generada por el equipo directivo anterior y la verdad es que arrojó resultados muy interesantes para saber hacia dónde trabajar. Probablemente el más significativo para mí fue descubrir que hay muchas cosas que ocurren en el Centro y que los padres desconocen, de ahí mi insistencia entre los objetivos por “visibilizar, formalizar, publicitar y poner en valor”. No hacer cosas magníficas es más o menos censurable en un centro educativo, pero hacerlas y no comunicarlas, no valorarlas o no “lucirlas” sí es una negligencia reseñable. Y lo es porque los profesores y los alumnos necesitan ese espaldarazo y ese impulso: si estamos prestos a sancionar las faltas, hemos de ser diligentes en alabar y reconocer nuestros valores pues los alumnos y los profesores protagonistas lo merecen. No puede ser igual no hacer cosas o hacerlas mal que llevar a cabo una tarea sobresaliente. Propongo reavivar ese modelo de encuesta y repasar sus resultados también al final de nuestro primer año en la dirección del Centro.

e. Evaluación y seguimiento del proyecto de dirección.

Y claro que este ha de ser un documento cambiante y retroalimentado, como lo es cada documento que tiene que ver con la tarea educativa: mutable, vivo, adaptable, versátil, sujeto a permanente reflexión y tornadizo en su redor; mi proyecto de dirección es una propuesta de máximos ilusionada y enérgica y ha de ser revisado y adaptado a la realidad del Centro y a un entorno en cambio. Me comprometo a aplicar a este proyecto el seguimiento indicado en la tabla modelo, además de otras formas concretas de evaluación que serían la propias encuestas de padres, profesores y personal no docente antes referidas y la memoria de fin de curso del Equipo Directivo.

Estrambote:

En cuestiones de cultura, de enseñar y de saber, sólo se pierde lo que se guarda; sólo se gana lo que se da.

Antonio Machado

Demos el máximo de cada uno de nosotros y sólo esperemos el éxito.