



## **DK 0201 20 01**

### **AZ 0201 20 EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

#### **DIMENSIONES Y CRITERIOS**

# **DESCRIPCIÓN DE NIVELES DE LOGRO DE CADA CRITERIO**

*DOCUMENTO DE REFERENCIA PARA EVALUAR A LAS DIRECCIONES NOMBRADAS PARA CUATRO AÑOS SEGÚN DECRETO 22/2009 DE 3 DE FEBRERO MODIFICADO POR EL DECRETO 61/2012, DE 8 DE MAYO*

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de la función directiva parte necesariamente del apriorismo de que la superación de la misma requiere la constatación del cumplimiento satisfactorio de todas las funciones que asignan a los cargos directivos el conjunto de normas que la regulan. Todas estas funciones han sido recogidas en las Órdenes de evaluación correspondientes al director o directora (Orden de 25 de mayo de 2012, BOPV 15-06-2012) y a las Jefaturas de Estudio y Secretarios/as (Orden de 8 de abril de 2013, BOPV de 07-05-2013).

Para abordar de manera adecuada el procedimiento de evaluación, es necesario tener referencias claras sobre las funciones que corresponden a la labor directiva, las características de su desempeño y los grados o niveles de desarrollo en que este puede llevarse a cabo. En el modelo establecido en la CAPV dichas funciones se presentan recogidas en 5 dimensiones, con un total de 18 criterios, sus correspondientes indicadores y la descripción de 4 niveles de desarrollo de los mismos.

Con este esquema básico se ha construido el presente documento que pretende ser referencia tanto en la descripción del grado de desarrollo y avance que cada dirección va alcanzando progresivamente en el ejercicio de sus funciones como para identificar el nivel alcanzado al final del proceso y que tiene como finalidad impulsar el carácter formativo del modelo de evaluación diseñado en la CAPV. Durante el proceso formativo de la evaluación se pretenden promover mecanismos de reflexión, contraste con la práctica y búsqueda de avances, que conduzcan a la mejora del ejercicio de las funciones, recogidas y concretadas en las 5 dimensiones indicadas.

Para la elaboración de este documento también se han tenido en cuenta las conclusiones obtenidas del análisis del proceso de evaluación desarrollado durante el periodo 2009-13.

### Referencias para la evaluación.

Las dimensiones a las que se ha aludido en el apartado anterior y que comprendían los diversos aspectos de la función directiva son cinco:

- ✓ Definición de metas y estrategias
- ✓ Dirección, organización y funcionamiento del centro
- ✓ Liderazgo pedagógico
- ✓ Participación y colaboración de agente internos y externos
- ✓ Impulso de la evaluación y gestión del cambio

Cada una de las dimensiones se concreta en una serie de criterios. Los criterios se concretan mediante indicadores que se gradúan en 4 niveles. La descripción de cada uno de los cuatro niveles orienta hacia una práctica de la función directiva en clave de mejora.

La graduación arranca del nivel uno, de desarrollo escaso, y se va añadiendo valor en los niveles dos y tres hasta el nivel cuatro, de desarrollo excelente, tal y como se muestra a continuación:



Cada nivel de logro superior abarca el contenido de los inferiores.

Algunos de los criterios adquieren una relevancia especial, por ser considerados clave en el funcionamiento del centro y, en consecuencia, especialmente importantes para el ejercicio eficiente de la función director/a. Estos se muestran remarcados en negrita.

Es importante tener en cuenta que existen diferentes tipos de centro y en variedad de circunstancias. Por tanto, puede ser necesario que el equipo de evaluadores reinterprete las descripciones de los indicadores o sus niveles de desarrollo para adaptarlas a la realidad de cada centro. Puede incluso suceder que determinados criterios no sean aplicables en razón del nivel educativo o de las enseñanzas que se impartan en el centro. Por ejemplo, el criterio 13, "Asegurar la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomentar su implicación corresponsable", probablemente

no tendrá la misma importancia en centros que imparten Educación Infantil, Primaria o ESO, que en centros de de Formación Profesional Superior, Escuelas Oficiales de Idiomas o de Educación Permanente de Adultos.

### **Superación de la evaluación**

La superación de la evaluación para el/a director/a requiere la superación de las cinco dimensiones de la evaluación, lo que se produce cuando se cumplen los siguientes requisitos:

- Alcanzar, como mínimo, el nivel 2 en todos y cada uno de los criterios señalados como prioritarios.
- Alcanzar el nivel 2 o evidenciar un progreso a lo largo del proceso de evaluación en el resto de criterios

En el caso de las jefaturas de estudios y secretario/a la valoración del desempeño de sus funciones se hará al menos respecto a las funciones que se les asignan normativamente y a los criterios clave. En ambos casos se deberá alcanzar el nivel 2.

A partir del segundo periodo de mandato, además de la constatación de los requisitos indicados, la evaluación tendrá como objetivo continuar impulsando la mejora del desempeño de la función directiva.

### **Estructura de este documento:**

En el documento se diferencian 2 partes:

1ª parte:

- 1.1.-DIMENSIONES Y SU DESCRIPCIÓN. TABLA DIMENSIONES Y CRITERIOS
- 1.2.-DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CUATRO NIVELES

En esta primera parte se enumeran las referencias básicas de evaluación, mediante la descripción de los aspectos que define cada una de las 5 dimensiones y la enumeración de los criterios que las concretan.

También se describen de manera general los 4 niveles en que se desarrolla cada uno de los criterios establecidos. En dicha descripción se han concretado aspectos de carácter transversal para facilitar la comprensión de cada uno de los niveles.

2ª parte: CRITERIOS, INDICADORES Y DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE DESARROLLO. FUENTES DE EVIDENCIA

En la segunda parte se describen de manera más detallada y concreta los 4 niveles en que puede manifestarse cada uno de los criterios.

También, a continuación de cada criterio, se presentan propuestas de fuentes de evidencia que orientan la recogida de información y garantizan la objetividad de la evaluación. No deben usarse como listas de verificación ni en procedimientos que se asemejen a una auditoría.

### **Cómo usar este documento:**

- Este documento puede utilizarse tanto como referencia de evaluación externa y de auto evaluación como para orientar el camino hacia la mejora .
- Su utilidad puede concretarse de la siguiente manera, en función del usuario:

a) Las direcciones evaluadas:

- a.1.-Para conocer las referencias de evaluación que utilizará la inspección educativa.
- a.2.-Para conocer el nivel de desarrollo en que se encuentra respecto a cada uno de los 18 criterios (autoevaluación) y a partir de ahí, tras identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, planificar líneas de actuación que orienten a la mejora del desempeño de sus funciones.
- a.3.-Como modelo que ofrezca ideas sobre la planificación de su actuación a futuro y que dé pautas para guiar la mejora del funcionamiento del centro que dirige.
- a.4.- Como elemento de referencia para la elaboración de la Memoria del Proyecto de Dirección y de su correspondiente Actualización, en su caso.

b) Inspección de educación:

- b.1.-Como referente de evaluación para emitir un juicio objetivo sobre el nivel en el que se encuentra la dirección del centro en cada uno de los criterios a evaluar.

Para ello puede utilizarse bien la descripción general de los niveles recogidas en la primera parte del documento, bien las descripciones con mayor nivel de concreción que se recogen en la segunda parte del documento. Este último permite una mejor calibración de los niveles, por lo que ayudará a discriminar o a tomar decisiones cuando la situación que se observa se encuentra en el límite entre dos niveles.

En ocasiones, para orientar la evaluación, será suficiente la definición general de los niveles, mientras que, en otras, puede interesar un mayor nivel de concreción (p. ej: para afinar la calibración en el proceso de evaluación, para recoger ideas más concretas que orienten la mejora, o simplemente, mejorar la comprensión de las explicaciones de carácter más global).

- b.2.-Como fuente de propuestas de mejora al equipo directivo (tanto durante las entrevistas, como en los informes escritos que se emitan)

- b.3.- Como orientaciones para el desarrollo de su tarea en todos los centros, en el marco de una perspectiva global de intervención en los mismos.

c) Otras direcciones:

Como referencia para valorar su desempeño y como fuente de orientaciones para planificar la mejora del ejercicio de sus funciones.

d) Berritzegunes:

Como referencia para orientar la formación de las direcciones.

## 1ª PARTE: DIMENSIONES Y SU DESCRIPCIÓN. TABLA DIMENSIONES Y CRITERIOS

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	CRITERIOS
<p>1.- DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS</p>	<p>Esta dimensión se relaciona con las competencias que permiten incidir en el centro educativo como una unidad global, que a su vez se compone de diferentes partes que interaccionan entre sí.</p> <p>También se asocia con que las intervenciones directivas sean de naturaleza estratégica, se centren en metas esencialmente educativas y de ajuste al contexto y a las necesidades y expectativas detectadas en el centro. Está relacionada con la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo del centro, la creación de un clima positivo que permita que la actividad educativa se desarrolle en un ambiente de orden, seguridad y trabajo eficaz, y que la convivencia se base en relaciones positivas.</p> <p>Es una tarea del director o directora que estas metas compartidas se traduzcan en la elaboración de los instrumentos de planificación y ordenación de la vida del centro, exigidos por la normativa vigente. Para ello, el director o directora concretará las citadas metas compartidas en proyectos coherentes y objetivos alcanzables.</p> <p>Asociada al liderazgo estratégico.</p>	<p>1.- Analizar las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y el contexto del centro.</p> <p>2.- <b>Definir e impulsar las líneas estratégicas mediante el Proyecto de Dirección y los Proyectos de centro (PEC, PCC, Planes y Memorias Anuales, PAT, ROF, Plan de convivencia y otros instrumentos de organización del centro) que den respuesta a las necesidades y expectativas detectadas.</b></p> <p>3.- Revisar y ajustar la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto y buscar las oportunidades de desarrollo del centro.</p> <p>4.- <b>Establecer mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos.</b></p> <p>5.- Dirigir el centro de forma coherente con los proyectos previamente acordados, de acuerdo con el marco legal vigente.</p>
<p>2.- DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO</p>	<p>Esta dimensión se asocia con las competencias del director o directora para el impulso del trabajo coordinado del profesorado en el centro educativo, para la coordinación del propio equipo directivo y el fomento de su liderazgo, y la distribución de responsabilidades en toda la organización, además del impulso y desarrollo de estructuras organizativas para el logro de los objetivos marcados.</p> <p>También se relaciona con la capacidad de la dirección para favorecer una mayor implicación en la toma de decisiones, motivar e incentivar al profesorado y lograr su compromiso con la tarea educativa, y adecuar las funciones que se asignan a cada cual con sus potencialidades de desarrollo. Asociada al liderazgo extendido o distribuido.</p> <p>Asimismo, esta dimensión incluye las capacidades que el director o directora debe tener para relacionarse con el profesorado así como para fomentar el desarrollo profesional</p>	<p>6.- Promover el trabajo en equipo entre el profesorado.</p> <p>7.- <b>Fomentar el liderazgo del equipo directivo, distribuir las responsabilidades en toda la organización escolar y favorecer la implicación y el compromiso del profesorado.</b></p> <p>8.- Formarse para mejorar en su trabajo y mostrar cualidades y comportamientos positivos de liderazgo. Impulsar la participación del profesorado en la formación y en la innovación.</p>

	<p>tanto de éste como el suyo propio, por lo que abarca competencias personales e interpersonales. Todo lo anterior se vincula con la mejora de su propia práctica profesional y la del profesorado.</p> <p>Además, esta dimensión incluye la gestión y administración de los recursos económicos, personales y materiales que están en el ámbito de las atribuciones directivas.</p>	<p><b>9.- Gestionar y administrar de forma eficiente y eficaz los recursos del centro.</b></p>
<p>3.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO</p>	<p>El ejercicio de la dirección pedagógica es competencia del director o directora, aunque las responsabilidades de su gestión también son de la Jefatura de Estudios. Se relaciona con el fomento de las medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado, entre las que se incluyen las decisiones metodológicas consensuadas, los planteamientos didácticos de las diferentes áreas y materias, los recursos utilizados y la evaluación del alumnado, de tal forma que se aseguren la atención a la diversidad y compensación de desigualdades, el aprendizaje efectivo y la adquisición de competencias, el aumento de rendimiento y el éxito escolar de cada alumno y alumna.</p> <p>También se relaciona con disponer los medios para el ejercicio de la tutoría, la orientación y guía del progreso educativo del alumnado, así como para hacer llegar la información a las familias sobre la educación de sus hijos o hijas y su implicación en la misma. Asociado al liderazgo pedagógico o liderazgo para el aprendizaje.</p>	<p><b>10.- Impulsar las medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.</b></p> <p><b>11.- Promover medidas para la atención a la diversidad y la compensación de las desigualdades.</b></p> <p><b>12.- Disponer los medios para que el profesorado ejerza la tutoría y la orientación del alumnado.</b></p> <p>13.- Asegurar la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomentar su implicación corresponsable en la misma.</p>
<p>4.- PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS</p>	<p>Dimensión dirigida a potenciar la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, todos ellos junto con el profesorado, agentes de la comunidad educativa. También se relaciona con el fomento de actitudes que favorezcan el diálogo, la atención y la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Se relaciona con la intervención del director/a como representante de la Administración educativa ante su propia comunidad y ante instancias externas, y como representante de la comunidad educativa ante la Administración.</p> <p>También se relaciona con la apertura del centro hacia el exterior, e incluye la creación o el impulso de redes de colaboración con otras organizaciones, instituciones y personas externas al centro.</p>	<p><b>14.- Favorecer la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro.</b></p> <p><b>15.- Potenciar la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno.</b></p> <p>16.- Representar a la Administración ante la comunidad educativa y a esta ante aquella.</p>



5.- IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	<p>Esta dimensión se asocia a la mejora continua y recoge los aspectos asociados al ciclo Diagnóstico-Planificación-Puesta en práctica-Evaluación. Se trata del impulso del director o directora para organizar sistemáticamente la mejora a partir de los procesos de evaluación internos y externos.</p> <p>La gestión integrada y de calidad de un centro educativo debería completar dicho ciclo en cada una de las dimensiones anteriormente definidas.</p>	<p>17.- Promover las evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaborar con las evaluaciones externas.</p> <hr/> <p><b>18.- Utilizar los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado.</b></p>
---	--	--

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CUATRO NIVELES

A la hora de determinar el nivel en que puede concretarse cada uno de los criterios que definen el desempeño de la función directiva, pueden recurrirse a referencias de carácter general, o bien puede considerarse más conveniente el uso de descripciones más concretas. A continuación se ofertan las dos posibilidades:

En primer lugar se presenta una tabla, “:DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CUATRO NIVELES”, en la que se describe de manera general las características que definen a cada uno de los niveles. Se presenta una descripción global y posteriormente se detalla en base a otros aspectos de carácter general: regulación interna, características de la intervención, contribución al aprendizaje del alumnado, modelo de buenas prácticas, extensión de la intervención, ciclo de la mejora.

Esta tabla puede ser el punto de partida o primer acercamiento a la valoración del nivel en que se encuentra cada equipo directivo, Esta descripción general servirá para los tres componentes del equipo directivo, con las especificaciones para la jefatura de estudios y el/la secretario/a que se detallan.

No obstante, cuando se requiera de mayor concreción o ajuste, se recomienda utilizar la segunda parte de este apartado: “CRITERIOS, INDICADORES Y DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE DESARROLLO. FUENTES DE EVIDENCIA

En todo caso debe tenerse en cuenta que cada nivel de logro superior abarca el contenido de los inferiores.



## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CUATRO NIVELES

### Común a los tres cargos directivos: descripción global

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Describe situaciones en las que la práctica educativa y/u organizativa, antes que a una línea establecida por la dirección del centro, responde más a iniciativas individuales de profesores/as o de algún equipo. Por tanto, las notas definitorias de este nivel son la fragmentación, la falta de visión global del centro, la aparición ocasional o fortuita de los aspectos evaluados, sin relación unos con otros, y la vinculación de lo que ocurre con personas concretas	Describe situaciones en las que la dirección impulsa las líneas y objetivos establecidos en los distintos proyectos del centro, siempre con la mejora del aprendizaje del alumnado como núcleo central de la toma de decisiones o como referente de sus intervenciones. Aunque no consolidados ni extendidos a toda la estructura del centro, los aspectos descritos comienzan a aparecer de forma más sistemática y organizada, y lo hacen básicamente por la intervención del director/a. En la parte superior del nivel, los logros del director/a parecen ya claramente orientados en el sentido positivo, alcanzando ya un nivel de suficiencia	La intervención de la dirección en la globalidad del centro es evidente. Los aspectos evaluados se encuentran asentados y organizados, lo que está asociado de forma general a que se han marcado objetivos o líneas de actuación, se planifica su puesta en marcha, se implementan y se evalúa el logro conseguido. De la misma manera, es evidente la vinculación de los resultados con las decisiones previamente tomadas en los ámbitos curricular y organizativo. En la parte inferior de la escala, la cercana al nivel 2, existe un menor desarrollo de los aspectos evaluados, que indica que aún hay mucho por perfeccionar y avanzar, mientras que en el tramo superior de la escala el candidato ha desarrollado ampliamente los aspectos evaluados, casi hasta la excelencia que marca el inicio del nivel 4.	Es el nivel de excelencia. Ha logrado o mantenido que el centro funcione habitualmente de acuerdo con los parámetros definidos, y que todo ello esté afianzado en una cultura de aprendizaje y mejora continua. Las intervenciones del director se convierten en modelo para el resto de los profesionales del centro o de otros centros e instituciones.
<b>Regulación interna</b>			
Se cumple y se hace cumplir la normativa	Además se regulan aspectos que requieren concreción de la normativa general.	Se regulan aspectos que requieren concreción de la normativa general y específica.	Su conocimiento de la normativa le permite anticiparse a dificultades que puedan surgir. Hace propuestas que subsanen dichas dificultades.
<b>Características de la intervención y logros que se alcanzan debidos a esta</b>			
Los logros del centro están más asociados al trabajo de otros miembros de la comunidad educativa, que a la intervención de la dirección	La dirección asume las responsabilidades por las intervenciones que realiza Los logros que alcanza el centro ya pueden asociarse a su intervención.	Los logros que alcanza el centro están asociados de forma clara a la intervención del director y es reconocido por su comunidad educativa.	Debido a la intervención de la dirección se han sistematizado los mecanismos que aseguran una relación directa entre las decisiones y los logros obtenidos. Ha logrado la confianza de su comunidad educativa, de manera que ésta se siente identificada con las decisiones de la dirección.
<b>Contribución al aprendizaje del alumnado</b>			
Las decisiones sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje se determinan fundamentalmente en los órganos de gobierno y de coordinación pedagógica.	La dirección interviene en las decisiones sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje aportando criterios que faciliten la coherencia a lo largo de las distintos cursos, ciclos, etapas educativas,...	La mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje es uno de los aspectos centrales de la intervención de la dirección. Promueve la búsqueda de modelos eficaces para el desarrollo de las competencias básicas de sus alumnos.	La dirección ha implantado modelos eficaces y ha sistematizado su desarrollo.
<b>Es referencia de buenas prácticas</b>			



La dirección tiene escasa conciencia de su necesidad de aprender de otros compañeros y de otras direcciones, así como de la conveniencia de proporcionar modelos adecuados de intervención al profesorado	La dirección proporciona modelos de buenas prácticas para la intervención del profesorado. Busca el asesoramiento de otros directores/as pero ya es capaz de ayudar a algunos de ellos en aspectos concretos.	La dirección ha implantado modelos de buenas prácticas para la intervención del profesorado. Comienza a ser un referente para otras direcciones en varios aspectos, aunque continúa buscando asesoramiento en otros.	La dirección revisa sistemáticamente el desarrollo de las buenas prácticas y las comparte con otros centros. Además, mantiene una actitud permanente de búsqueda de modelos más eficaces, siendo referente para otras direcciones.
<b>Extensión de la intervención en la estructura del centro y su reflejo en la documentación</b>			
Las intervenciones de la dirección solo alcanzan las estructuras organizativas del centro previstas por la normativa. Los documentos y proyectos del centro están desligados de sus intervenciones.	Las intervenciones de la dirección han alcanzado algunas estructuras organizativas de las recogidas en su proyecto de dirección. Las decisiones de los distintos órganos se han llevado al Plan Anual y se revisan en la Memoria, aunque pueden encontrarse en algún otro documento de planificación.	Las intervenciones de la dirección han alcanzado a todas las estructuras organizativas del centro recogidas en su proyecto de dirección. Las decisiones de los distintos órganos se han llevado a los documentos de planificación del centro.	Las intervenciones de la dirección generan estructuras organizativas versátiles, que responden a nuevas situaciones. La forma de hacer se ha convertido en cultura de la organización. La documentación del centro es revisada y adaptada continuamente.
<b>Ciclo de la mejora</b>			
Las mejoras que se producen no son fruto de intervenciones sistemáticas y sostenidas en el tiempo	Se están poniendo en marcha los elementos básicos del ciclo de mejora ( <i>diagnóstico, planificación, desarrollo, evaluación y ajuste con propuestas de mejora</i> ) y las intervenciones comienzan a sistematizarse.	Están asentados los elementos básicos de la mejora: las intervenciones se han sistematizado y son sostenidas en el tiempo.	Todos los elementos básicos se han asentado y se ha profundizado en varios de los aspectos del ciclo. La mejora está extendida en la cultura organizativa y su base son las buenas prácticas evidenciadas y el contraste con los resultados de la investigación educativa.
<b>Específica Jefatura de Estudios y Secretario/a</b>			
El/a Jefe/a de estudios o secretario/a presta escaso apoyo al director/a en la adopción de criterios sobre la dirección y coordinación del centro y en las decisiones que tienen mayor trascendencia en lo referente a su funcionamiento, o realiza esta función con dificultades. Su contribución a la coordinación del equipo directivo puede considerarse no suficiente, y asume con obstáculos las instrucciones del director/a en este campo.	El/a Jefe/a de estudios o secretario/a se muestra activo/a en el apoyo al director/a y le proporciona ayuda y suficientes elementos de juicio para la dirección del centro. Trabaja de forma coordinada con el resto del equipo en el desempeño de sus funciones, conforme a las instrucciones del director/a.	La intervención de la jefatura de estudios o del secretario/a en los aspectos de su responsabilidad es evidente y tiene un sentido global sobre los mismos. Apoya sistemáticamente al director/a y le proporciona informaciones relevantes y elementos de juicio valiosos para la dirección del centro. Trabaja de forma coordinada en el equipo, conforme a las instrucciones del director/a.	Las intervenciones de la jefatura de estudios o del secretario/a se convierten en modelo para el resto de los/as profesionales del centro o de otros centros e instituciones. Ayuda sistemática y consistentemente al director/a en la dirección del centro, en su coordinación y funcionamiento. Fomenta la coordinación del equipo directivo en todas sus actuaciones, contribuyendo a que las instrucciones del director/a en este campo sean eficaces.

## 2º PARTE: CRITERIOS, INDICADORES Y DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE DESARROLLO. FUENTES DE EVIDENCIA

### DIMENSIÓN 1: DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS

**Criterio 1** Análisis de las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y del contexto del centro

**Indicadores** Impulso y disposición de los medios para la recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los agentes de la comunidad educativa y las características del entorno del centro.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<p>No hay procedimientos a nivel de centro de recogida de información sobre las necesidades y expectativas de la comunidad educativa ni del contexto del centro, o son muy escasos y rudimentarios.</p>	<p>La dirección ha establecido procedimientos a nivel básico para la recogida y análisis de las necesidades y expectativas de algún agente interno de la comunidad educativa (alumnado, profesorado, etc).</p> <p>También se recogen y analizan las características (socioeducativas, culturales, económicas, etc.) del alumnado y familias.</p> <p>Dicho análisis se realiza sobre algunos aspectos importantes del centro, algunos de ellos relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>La dirección pone regularmente en marcha procedimientos (reuniones, encuestas, foros de valoración, reuniones de los órganos de coordinación u otros) para la recogida y el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa</p> <p>Se realiza examen y valoración del contexto, tanto en relación a las características del alumnado y las familias como a otras circunstancias del centro y a instituciones u otros agentes (ayuntamientos, otros centros educativos, empresas, personas, grupos, etc).</p> <p>Entre los aspectos que se recogen son prioritarios los relacionados con los procesos de enseñanza aprendizaje (metodología, evaluación, etc.) y con la organización del profesorado (eficacia de los órganos de coordinación más importantes, asignación de recursos...).</p>	<p>Existe una amplia trayectoria en la organización y estructuración de la recogida y el análisis de necesidades y expectativas de los diferentes agentes, implicando a toda la comunidad educativa.</p> <p>Se ha protocolizado y sistematizado, utilizándose métodos y fuentes diversas, de manera que forman parte de la actuación rutinaria anual.</p> <p>Se revisa periódicamente la eficacia de los procedimientos utilizados y los aspectos sobre los que se recoge información para planificar la respuesta educativa más adecuada y obtener la mejora de las competencias básicas del alumnado.</p> <p>Se comparten y aprenden buenas prácticas.</p> <p>Para la recogida de información, se han establecido relaciones permanentes con instituciones u otros agentes del entorno.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS AGENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA (ENTREVISTAS, OBSERVACIÓN, REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Procedimientos establecidos para recoger necesidades y expectativas:
  - ✓ Buzón de sugerencias
  - ✓ Encuestas
  - ✓ Foros de opinión, grupos focales...
  - ✓ Sesiones específicas con diferentes sectores de la comunidad educativa (el sueño de la escuela, proyecto estratégico, proyecto educativo...)
  - ✓ Estudio de mercado (imagen del centro, impacto en el entorno...)
  - ✓

### 2ª. CUESTIONES SOBRE LAS QUE SE RECOGEN NECESIDADES Y EXPECTATIVAS (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Temas sobre los que se pregunta:
  - ✓ Organización del centro (calendario, horario, normas de funcionamiento...)
  - ✓ Procesos de enseñanza-aprendizaje (metodología, recursos didácticos, profesorado, evaluación...)
  - ✓ Instalaciones y servicios (adecuación de las instalaciones, comedor, transporte, ampliación de horario, utilización de los espacios...)
  - ✓ Recursos (impulso al uso de las nuevas tecnologías): plataforma on-line, página web...
  - ✓ Participación de la comunidad educativa.
  - ✓

### 3ª. COLECTIVOS CONSULTADOS (ENTREVISTAS)

- Se ha recogido opinión de:
  - ✓ Familias
  - ✓ Alumnado
  - ✓ Personal docente y no docente
  - ✓ Empresas
  - ✓ Representantes municipales
  - ✓ Otras instituciones
  - ✓

### 4ª. PROCESO DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES (REVISIÓN DOCUMENTAL, ENTREVISTAS)

- Procedimientos establecidos para el análisis y toma de decisiones:
  - ✓ Diseño de protocolos (identificación de la información a recoger, colectivos a consultar, metodología, temporalización y revisión).
  - ✓ Constitución de equipos para el análisis y priorización de la información obtenida.
  - ✓ Utilización de distintas técnicas: DAFO, grupos nominales, NAFER...
  - ✓ Derivación para la toma de decisiones.
  - ✓

### 5ª. BUENAS PRÁCTICAS (ENTREVISTA, REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones.
  - ✓ Participa en actividades de formación.
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...
  - ✓

**DIMENSIÓN 1: DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS**

**Criterio 2** Definición y, en su caso, impulso de las líneas estratégicas mediante el proyecto de dirección y los proyectos de centro (PEC, PCC, planes y memorias anuales, ROF y otros instrumentos de organización del centro) que den respuesta a las necesidades detectadas.

- Indicadores**
- 2.1.- Definición de las líneas estratégicas y promoción de los proyectos del centro, a partir de las necesidades y expectativas de los agentes de la comunidad educativa y las características del centro.
  - 2.2.- Aseguramiento de la elaboración del plan anual y de la memoria en coherencia con las líneas estratégicas y los proyectos del centro. Hacer que el PD se proyecte en el plan anual.
  - 2.3.- Aporte de una visión global sobre la marcha del centro en los aspectos curriculares y organizativos, así como en la interrelación entre estos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<i>2.1- Definición de las líneas estratégicas y promoción de los proyectos del centro, a partir de las necesidades y expectativas de los agentes de la comunidad educativa y las características del centro.</i>			
La dirección no ha impulsado las líneas estratégicas o proyectos de centro (PEC, PCC, ROF), o si estos existen están desligados de las expectativas y necesidades de los agentes de la comunidad educativa.	La dirección define y/o impulsa alguna línea estratégica o algunas líneas maestras de los proyectos de centro (PEC, PCC, ROF) a partir de las expectativas y necesidades manifestadas esencialmente por el profesorado.	La dirección define y concreta en los Planes anuales las líneas estratégicas o los proyectos de centro, basándose fundamentalmente en las expectativas y necesidades de la mayor parte de los agentes de la comunidad educativa.	Periódicamente se valora la adecuación de las líneas estratégicas definidas a las necesidades y expectativas de toda la comunidad escolar y también de las manifestadas por los agentes externos al centro más importantes.
<i>2.2. Aseguramiento de la elaboración del plan anual y de la memoria en coherencia con las líneas estratégicas y los proyectos del centro. El PD se proyecta en el plan anual.</i>			
El Plan anual de centro (PAC) tiene un contenido puramente formal, no relacionado con la memoria y con el proyecto de dirección u otros proyectos del centro.	El PAC se elabora a partir de las conclusiones de la memoria, de las propuestas de mejora recogidas en la misma y de alguno de los objetivos del proyecto de dirección y/o de las líneas estratégicas o los proyectos de centro.	Se asegura que los objetivos del proyecto de dirección y de las líneas estratégicas o los proyectos de centro se concretan en los PAC-s del periodo que abarca dicho proyecto. En el PAC se formulan objetivos de proyección anual y evaluables al final de dicho periodo. Dicha evaluación se refleja en la memoria anual.	Se ha establecido y recogido en algún documento del centro el procedimiento para asegurar la planificación de los objetivos del PAC a partir de las propuestas de mejora de la Memoria y de objetivos del Proyecto de Dirección, las líneas estratégicas o los Proyectos de centro. El centro adecua o modifica las líneas estratégicas o los proyectos del centro a partir de los resultados de las Memorias anuales.
<i>2.3. Aporte de una visión global sobre la marcha del centro en los aspectos curriculares y organizativos, así como en la interrelación entre estos.</i>			
Se planifican acciones sobre ámbitos parciales y no sobre el centro como una unidad con objetivos y metas globales. La intervención de la dirección se encuentra a merced de un gran número de vaivenes y urgencias, a las que el director/a dedica la mayor parte de su actividad.	Algunos objetivos que se formulan en los PACs están referidos a ámbitos globales del centro (aspectos curriculares: metodología, evaluación... u otros organizativos: asignación de recursos, organización del profesorado...) y se orientan a la mejora de las competencias básicas del alumnado y de los resultados escolares.	Los objetivos propuestos por la dirección se refieren a ámbitos globales del centro. Se toma en consideración su repercusión en la totalidad del centro. Se valora su influencia. Se formulan objetivos directamente relacionados con la mejora de las competencias básicas del alumnado de los resultados escolares.	Se aprecia una relación entre la planificación de la dirección y la existencia de buenas prácticas, tanto las asociadas a la mejora de los resultados del alumnado como con la mejora del funcionamiento y organización del centro. El centro funciona como una unidad de intervención.

**FUENTES DE EVIDENCIA**



### 1ª. DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Coherencia de las líneas estratégicas con las necesidades y expectativas ya priorizadas:
  - ✓ En el PEC
  - ✓ PCC
  - ✓ Plan estratégico
  - ✓ Proyecto de dirección
  - ✓ Plan anual-memoria anual (se dedicará especial atención por la función operativa que conllevan estos dos documentos)
  - ✓ ...

### 2ª ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN A PARTIR DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS (REVISIÓN DOCUMENTAL Y ENTREVISTAS)

- Se buscará la incidencia de las líneas estratégicas en el trabajo de la dirección, especialmente aquellas que explicitan la mejora de los resultados escolares :
  - ✓ Actas de reuniones de los órganos de gobierno.
  - ✓ Actas de reuniones de órganos de coordinación didáctica (comisión de coordinación pedagógica, departamentos, ciclos...)
  - ✓ Entrevistas para concretar sobre qué aspectos interviene la dirección y qué dedicación da a estas intervenciones: con el equipo directivo, coordinadores/as de ciclo y/o jefaturas de seminario.

**DIMENSIÓN 1: DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS**

**Criterio 3** Revisión y ajuste de la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto, y búsqueda de las oportunidades de desarrollo del centro.

**Indicadores** 3.1.- Teniendo en cuenta las metas definidas, adopción de una respuesta realista para alcanzarlas, puesta en práctica de lo planificado, seguimiento y ajuste.  
3.2.- Búsqueda de ámbitos de mejora para orientar la intervención educativa hacia el éxito escolar.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<i>3.1.- Teniendo en cuenta las metas definidas, adopción de una respuesta realista para alcanzarlas, puesta en práctica de lo planificado, seguimiento y ajuste.</i>			
La revisión y el ajuste en los aspectos curricular y organizativo se dejan en manos de cada profesor/a o del equipo docente correspondiente.	La dirección hace seguimiento de la ejecución de los Planes anuales mediante indicadores básicos. Las valoraciones más importantes se vuelcan en la Memoria y son tenidas en cuenta en el Plan Anual del siguiente curso.	Los objetivos del Plan Anual se formulan de manera concreta y con proyección anual. Se controla su grado de logro por medio de indicadores que permiten evaluarlos con precisión. La memoria recoge valoraciones y sus correspondientes propuestas de mejora. Estas se tienen en cuenta para el reajuste de otros planes o proyectos de mayor alcance.	Está sistematizado, mediante indicadores de proceso, responsables, procedimientos, tiempos,.. el reajuste de las acciones destinadas a lograr los objetivos anuales, así como el de las líneas estratégicas o los proyectos de centro a través de las conclusiones y propuestas de las memorias.
<i>3.2.- Búsqueda de ámbitos de mejora para orientar la intervención educativa hacia el éxito escolar.</i>			
Las mejoras se asocian con iniciativas individuales del profesorado, pero no obedecen a una línea marcada por la dirección.  No se aprecia la búsqueda de oportunidades que mejoren la respuesta educativa al alumnado.	La dirección tiene en cuenta las oportunidades de desarrollo y mejora que surgen en la práctica cotidiana. (propuestas del profesorado u otros sectores de la comunidad educativa, de la administración u otras entidades,..)	Con el objetivo de avanzar en la mejora de los resultados escolares, la dirección manifiesta una actitud de búsqueda de oportunidades de desarrollo y mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y organizativos.	Se sistematiza la búsqueda constante de la respuesta educativa más adecuada. Se profundiza en los aspectos con más influencia en el éxito escolar.  Se prevén los cambios o dificultades y se planifica y elabora la respuesta más adecuada para evitar o aminorar las distorsiones que pudieran provocar. Dichas situaciones se plantean y gestionan como oportunidades de aprendizaje.

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. MARCO PARA EL AJUSTE DE LA RESPUESTA EDUCATIVA (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Comprobación de la utilización de diferentes fuentes de datos:
  - ✓ Resultados escolares
  - ✓ Evaluación diagnóstica
  - ✓ Otras evaluaciones internas y/o externas
  - ✓ Datos referidos a absentismo, maltrato entre iguales, expectativas y necesidades...
  
- Existencia de estructuras de coordinación para la revisión y ajuste de la información recogida:
  - ✓ Identificación de esas estructuras.
  - ✓ Revisión documental: PAC, PCC, PEC, ROF, proyecto de dirección, plan anual...

### 2ª. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Como resultado del análisis de los diferentes datos se identifican ámbitos de mejora:
  - ✓ Revisión documental para comprobar las modificaciones de las líneas estratégicas previamente definidas (PEC, plan estratégico, plan anual...)
  - ✓

### 3ª. BUENAS PRÁCTICAS (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

**DIMENSIÓN 1: DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS**

**Criterio 4 Puesta en marcha de mecanismos para lograr un clima y convivencia escolares positivos**

- Indicadores**
- 4.1.- Elaboración y desarrollo del Plan de convivencia y puesta en marcha de la comisión/observatorio de la convivencia para lograr un clima y cultura de la convivencia basados en relaciones positivas.
  - 4.2.- Priorizando el carácter educativo y preventivo frente al sancionador, desarrollo de la normativa de centro y de aula, y, cuando proceda, adopción de medidas correctoras de acuerdo con la normativa vigente.
  - 4.3.- Abordaje constructivo de los conflictos. Desarrollo de la mediación, la conciliación y la reparación en la resolución de conflictos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>4.1.- Elaboración y desarrollo del Plan de convivencia y puesta en marcha de la comisión/observatorio de la convivencia para lograr un clima y cultura de la convivencia basados en relaciones positivas.</b>			
El plan de convivencia y la comisión/observatorio de la convivencia tienen una presencia formal en el centro, respondiendo estrictamente al mandato normativo sin intervenir en la gestión y desarrollo de la convivencia, o lo hacen escasamente.	La dirección ha impulsado la colaboración e implicación del profesorado y del resto de sectores de la comunidad educativa en la elaboración del plan de convivencia. El plan de convivencia recoge todos los aspectos indicados en la normativa vigente. Anualmente se plantean algunas acciones para la mejora de la convivencia en el centro en el PAC. Se ha constituido el observatorio para gestionar la convivencia, cuya actuación depende fundamentalmente de la participación del profesorado. La implicación de las familias y del alumnado es aún incipiente.	El plan de convivencia es el referente de las actuaciones en convivencia. Sus objetivos son concretados anualmente en el Plan de convivencia anual o en el PAC y son evaluados en la Memoria. La comisión de convivencia o el observatorio son referentes en la gestión de la convivencia y colaboran activamente con la dirección. Se ha logrado la implicación de las familias y del alumnado tanto en la elaboración del Plan de Convivencia como en la participación en la comisión y/o el observatorio de la convivencia	Debido al impulso de la dirección y a la trayectoria continuada de trabajo en este campo, el centro es un referente en convivencia. Las líneas fundamentales del plan de convivencia son conocidas y practicadas por toda la comunidad educativa. Todos los estamentos están implicados en la Comisión o el Observatorio de la convivencia. Su participación contribuye de manera evidente al aseguramiento de un clima de convivencia positiva.
<b>4.2.- Priorizando el carácter educativo y preventivo frente al sancionador, desarrollo de la normativa de centro y de aula, y, cuando proceda, adopción de medidas correctoras de acuerdo con la normativa vigente.</b>			
No existen procedimientos definidos en común para la regulación normativa interna de centro y de aula, para la prevención y el abordaje constructivo de los conflictos, ni para la mediación, conciliación y reparación. Las medidas correctoras de las conductas se aplican según las disposiciones legales en vigor.	La normativa interna se ha desarrollado a nivel básico para el centro y para las aulas y está orientada a la prevención. La dirección impulsa la asunción individual de la responsabilidad del profesorado en su contribución a la convivencia positiva. La dirección gestiona los problemas de convivencia mediante la aplicación de las medidas correctoras desde una perspectiva educativa.	La normativa de las aulas tiene como pilar básico la prevención, la convivencia positiva y la adopción de medidas educativas ante las conductas inadecuadas. Se desarrolla a partir de aspectos acordados para todo el centro. Todos los sectores de la comunidad educativa participan en la elaboración de las normas de convivencia. El profesorado es un motor fundamental en la gestión de la convivencia. La gestión de la convivencia ha logrado reducir la aplicación de las medidas correctoras, que en todo caso tienen siempre naturaleza educativa.	La normativa de convivencia de las aulas y los acuerdos de centro se revisan sistemáticamente a partir del resultado de la evaluación de los objetivos de convivencia anuales, de la información recogida por el observatorio y del debate y acuerdo de los sectores implicados. El centro aprende del análisis de su propia práctica, de la investigación educativa y del contraste con buenas prácticas.
<b>4.3.- Abordaje constructivo de los conflictos. Desarrollo de la mediación, la conciliación y la reparación en la resolución de conflictos</b>			
No existe una estrategia para el abordaje constructivo de los conflictos, la mediación, conciliación y reparación.	Se concretan los procedimientos básicos para el abordaje constructivo de los conflictos, para la mediación, conciliación y reparación.	Existen protocolos documentados, y conocidos por toda la comunidad educativa, para el abordaje de forma constructiva de los conflictos. Se practican regularmente los procedimientos para la mediación, la conciliación y reparación.	En el centro se pone en práctica sistemáticamente el abordaje de forma constructiva de los conflictos, la mediación, la conciliación y reparación. El centro es un referente en este campo.

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. PLAN DE CONVIVENCIA (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTAS)

- Diseño del plan de convivencia que contemple:
  - ✓ Ejercicio de derechos propios y respeto a los derechos ajenos, como base esencial de la convivencia (entre iguales, género, interculturalidad, relaciones entre personal docente, no docente y alumnado). Se concretarán en normas para el centro y para el aula.
  - ✓ Procedimientos para la resolución pacífica de los conflictos.
  - ✓ Directrices para la asunción de compromisos educativos para la convivencia.
  - ✓ Medidas para la organización del Observatorio de Convivencia.
  - ✓ Los distintos sectores que han participado en su elaboración.
- Desarrollo del plan de convivencia
  - ✓ Difusión y conocimiento efectivo del plan de convivencia y del protocolo ante casos de maltrato por parte de todos los sectores.
  - ✓ Prevención a través de la acción tutorial de todo el profesorado mediante el desarrollo de las competencias de autonomía personal y social y ciudadana.
  - ✓ Implantación de medidas educativas para la corrección de conductas inadecuadas, contrarias o gravemente perjudiciales para la convivencia.
  - ✓ Intervención de la dirección en la aplicación de medidas educativas para la corrección de conductas contrarias o gravemente perjudiciales para la convivencia.
  - ✓ Potenciación de la aplicación de las vías alternativas para la corrección de conductas (conciliación, reparación, corrección en el ámbito familiar y compromisos educativos).
- Observatorio de Convivencia
  - ✓ Participación de los diferentes sectores
  - ✓ Definición de funciones (sensibilización, detección, derivación y elaboración de propuestas)
  - ✓ Organización (equipos de trabajo, calendario, temas a tratar)
  - ✓ Registro de intervenciones

### 2ª. FORMACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE, NO DOCENTE Y FAMILIAS (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTAS)

- Detección y priorización de necesidades formativas
  - ✓ Formación interna (dirigida a toda la comunidad o a algún sector o incluso equipos de trabajo).
  - ✓ Formación externa (dirigida a personas concretas).
  - ✓ Difusión de lo aprendido.

### 3ª. BUENAS PRÁCTICAS (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

**DIMENSIÓN 1: DEFINICIÓN DE METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS**

**Criterio 5** Dirección del centro de forma coherente con los proyectos previamente acordados de acuerdo al marco legal vigente

**Indicadores** 5.1.- Cumplimiento de la normativa vigente y de los acuerdos adoptados en los órganos de coordinación y de gobierno. Dirección del centro de forma coherente con esos acuerdos. Aseguramiento de que todo el personal del centro los cumple.  
5.2.- Difusión sistemática de las metas de la escuela, los logros alcanzados y los retos pendientes. Comunicación y puesta en común de las buenas prácticas.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
5.1.- Cumplimiento de la normativa vigente y aseguramiento de que todo el personal del centro la cumple.			
<p>El/la directora/a ejerce la jefatura de todo el personal adscrito al centro. Se cumple y se hace cumplir la normativa. Cumple con la tarea de convocar y presidir los actos y órganos que le corresponden por normativa. El director/a presta escasa atención a los acuerdos adoptados en los órganos de coordinación y de gobierno.</p>	<p>Se hace cumplir la normativa y se establecen procedimientos que faciliten dicho cumplimiento. Se respetan y se hacen respetar las decisiones de los órganos colegiados y de gobierno. En los documentos del centro se regulan aspectos que concretan la normativa general.</p>	<p>En el cumplimiento de la normativa y de las decisiones de los órganos colegiados y de gobierno se armonizan el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes de los distintos sectores de la comunidad educativa. Se muestra, con acciones concretas, la alineación de la intervención directiva con los Proyectos de centro (PEC, PCC, ROF...), sus líneas estratégicas y el plan anual del Centro (PAC). Se evidencian en acciones concretas los esfuerzos de la dirección por llevar a la práctica los acuerdos de los órganos colegiados y de gobierno que facilitan la adecuada gestión del centro.</p>	<p>El director/a reconoce y da a conocer a la comunidad educativa la finalidad de la normativa que le afecta, argumentando su necesidad. La conoce con precisión y se anticipa a las dificultades. La armonización de derechos y deberes es eje fundamental en sus actuaciones. La dirección ha logrado que toda la comunidad educativa conozca, comparta y actúe de acuerdo con los Proyectos de centro, las líneas estratégicas y el plan anual del Centro, así como con los acuerdos adoptados por los órganos colegiados y de gobierno.</p>
5.2.- Difusión sistemática de las metas de la escuela, los logros alcanzados y los retos pendientes. Comunicación y puesta en común de las buenas prácticas.			
<p>No se constata la difusión ni comunicación sistemática de las metas y logros que se van alcanzando. Únicamente se pueden encontrar en el terreno de la intervención individual de cada profesor/a o equipos de coordinación, pero no como objetivo de la dirección para todo el centro.</p>	<p>La Memoria anual recoge los logros y metas alcanzados, que la dirección difunde en los órganos de coordinación y de gobierno. Se extraen conclusiones sobre los retos pendientes. La dirección informa de las buenas prácticas que se llevan a cabo en el centro y fomenta su aplicación en otros ámbitos a través de los equipos de coordinación y de todo profesorado.</p>	<p>Se han establecido procedimientos de difusión de buenas prácticas y de propuestas de mejora para analizarlas e incorporarlas al trabajo habitual del profesorado o los equipos de coordinación y para reforzar la implicación y participación de todos los agentes educativos.</p>	<p>Como consecuencia de los procedimientos de difusión y comunicación establecidos, los logros y metas del centro son asumidos y reconocidos por toda la comunidad educativa y son una señal de identidad del centro. Se evalúa periódicamente la eficacia de esos procedimientos para que estos logros y metas lleguen a toda la comunidad educativa y sean también conocidos por agentes externos.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. COHERENCIA ENTRE LAS DISTINTAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL "PAC" (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTAS)

- Alineamiento entre las líneas estratégicas y los distintos proyectos del centro (PEC, PCC, ROF...) y su concreción en el PAC.
- Comprobación de los objetivos y líneas de intervención del PAC y su aplicación en el curso: PAC, Actas de órganos colegiados, Actas de otros órganos de coordinación, etc.
- Comprobación de la estructura y contenido de la memoria y su grado de coherencia con el PAC del siguiente curso escolar.
- Entrevistas para comprobar hasta qué punto el director/a cumple y hace cumplir los objetivos señalados en el PAC y en otros documentos del centro (PCE, PCC...).

### 2ª. DIFUSIÓN DE LOS LOGROS Y METAS ALCANZADOS (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Revisión documental para comprobar si el contenido de la memoria u otra documentación abordan la difusión y comunicación de los logros alcanzados.

### 3ª. CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Comprobación de requisitos formales (convocatoria, orden del día, acta, reflejo de acuerdos...)
- Constancia del desarrollo de las líneas estratégicas y de los objetivos acordados en los diferentes proyectos por estos órganos.

### 4ª. BUENAS PRÁCTICAS (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

## DIMENSIÓN 2: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

**Criterio 6** Promoción del trabajo en equipo entre el profesorado.

**Indicadores** 6.1.- Existencia de estructuras organizativas que impulsen el trabajo en equipo.  
6.2.- Eficacia en la actuación de los órganos de coordinación docente y de gobierno del centro.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>6.1.- Existencia de estructuras organizativas que impulsen el trabajo en equipo</b>			
<p>El trabajo en equipo del profesorado solamente existe debido a la prescripción legal.</p> <p>La organización de las coordinaciones se realiza por la intervención del profesorado, sin una directriz definida.</p>	<p>Existe algún órgano de coordinación además de los que se determinan en la normativa.</p> <p>La estructura organizativa se ha plasmado en los documentos de centro.</p> <p>Se fomenta el trabajo en equipo para la planificación y el desarrollo de algunas actividades.</p> <p>La dirección aporta criterios para el trabajo de los diferentes órganos de coordinación docente: proporciona datos para el análisis, dispone los objetivos y los procedimientos de toma de decisiones.</p>	<p>La dirección ha implementado como forma de trabajo la coordinación sistemática del profesorado.</p> <p>Existe una distribución de tareas, de forma que algunos órganos de coordinación tratan cuestiones comunes para todo el centro, mientras que otros abordan las cuestiones que afectan a un nivel, ciclo, departamento, etc.</p> <p>La dirección ha establecido criterios y procedimientos para que el trabajo de los órganos de coordinación sea eficaz.</p> <p>Comienza a evaluarse el trabajo realizado y las conclusiones orientan las mejoras.</p>	<p>El trabajo en equipo forma parte de la cultura del centro.</p> <p>Existen diversas estructuras organizativas para dar respuesta a la necesidad de estabilidad y continuidad de las tareas, responder a las necesidades emergentes y para potenciar la innovación y la búsqueda de nuevas respuestas educativas.</p> <p>Se han implantado modelos eficaces de gestión de los órganos de coordinación y se ha sistematizado la mejora de los mismos: se evalúan sus actuaciones, se planifican los cambios y se hace seguimiento de los mismos.</p>
<b>6.2.- Eficacia en la actuación de los órganos de coordinación y de gobierno del centro (claustro)</b>			
<p>Las reuniones de los órganos de coordinación docente abordan sobre todo aspectos relacionados con su parcela de contenido que surgen de la iniciativa del profesorado, por lo que puede existir una gran dispersión y falta de coherencia en los contenidos tratados.</p> <p>Sólo en las actas del claustro se reflejan acuerdos de carácter organizativo o didáctico, sin que se perciba el trabajo previo de los órganos de coordinación docente.</p>	<p>Los órganos de coordinación comienzan a abordar cuestiones comunes a todo el centro.</p> <p>Las decisiones que se toman se llevan a los Planes Anuales.</p> <p>Se reflejan acuerdos en las actas de la comisión pedagógica.</p>	<p>La dirección ha implementado un sistema eficaz de gestión de las reuniones de los órganos de coordinación, de tal forma que se ha sistematizado su trabajo y las mejoras correspondientes.</p> <p>Todos los órganos de coordinación docente recogen en acta sus acuerdos.</p> <p>En el centro se ha sistematizado un procedimiento para informar al claustro sobre los acuerdos consensuados.</p>	<p>Del trabajo en equipo se obtienen decisiones relevantes que contribuyen a mejorar la respuesta educativa.</p> <p>Los miembros de las diferentes estructuras reconocen la eficacia de las actuaciones de los equipos.</p> <p>Hay una recogida, comunicación y seguimiento sistemático de las decisiones tomadas y de los acuerdos pendientes.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. CONSTITUCIÓN DE LOS ORGANOS DE COORDINACIÓN DEL PROFESORADO (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Constitución de los órganos de coordinación del profesorado: comisión de coordinación pedagógica, equipos docentes de ciclo, de nivel, departamentos, equipos de proyecto...

### 2ª. DESARROLLO DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS A LOS ÓRGANOS DE COORDINACIÓN DEL PROFESORADO (REVISIÓN DOCUMENTAL y ENTREVISTAS)

- Actuaciones prioritarias en este curso:
  - ✓ Objetivos de la coordinación
  - ✓ Reparto de funciones entre los órganos de coordinación
  - ✓ Listado de temas que se trabajan
- Entrevistas para comprobar lo anterior: equipo directivo / profesorado coordinador / otro profesorado

### 3ª. LA EFICACIA DE LOS ÓRGANOS DE COORDINACIÓN (REVISIÓN DOCUMENTAL. ENTREVISTAS CON COORDINADORES)

- Incidencia en la organización del profesorado
  - ✓ Participación efectiva
  - ✓ Seguimiento de acuerdos
  - ✓ ...
- Incidencia en los resultados del alumnado
  - ✓ Respecto al clima y convivencia
  - ✓ Respecto al desarrollo curricular

## DIMENSIÓN 2: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

**Criterio 7 Liderazgo del equipo directivo, distribución de las responsabilidades en toda la organización escolar e implicación y compromiso del profesorado**

- Indicadores**  
 7.1.- Liderazgo y coordinación de todas las actividades del centro.  
 7.2.- Impulso de la implicación y compromiso del profesorado.  
 7.3.- Canales de comunicación permanente de información para favorecer la participación y llegar a acuerdos en la toma de decisiones.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>7.1.- Liderazgo y coordinación de todas las actividades del centro</b>			
La dirección lidera y coordina todas las actividades del centro asignadas normativamente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al claustro de profesores y al Consejo Escolar. Propone al resto de miembros del equipo directivo, previa información al Claustro y al OMR.	La dirección ha establecido procedimientos, para dar coherencia al trabajo realizado por los diferentes órganos de coordinación. El director/a coordina el equipo directivo y promueve el reparto de funciones y responsabilidades entre sus componentes.	La dirección, ha automatizado procedimientos para lograr la coordinación y coherencia de las distintas actividades del centro. Estos procedimientos se recogen en documentos de gestión del centro. E/al director/a coordina el equipo pero también delega y distribuye responsabilidades entre sus componentes. La dirección promueve el liderazgo distribuido convirtiendo los equipos de trabajo en unidades eficaces para la gestión del centro	Se distribuyen responsabilidades en toda la organización y cada persona las asume al nivel que le corresponde. La dirección revisa periódicamente, con su equipo directivo y los órganos de coordinación pedagógica, la distribución de responsabilidades y la coordinación global de todas las actividades del trabajo del centro. La revisión está orientada hacia la mejora continua del liderazgo y de la coordinación. La comunidad educativa considera adecuados los criterios que utiliza la dirección para distribuir responsabilidades.
<b>7.2.- Impulso de la implicación y compromiso del profesorado</b>			
El reparto de funciones y responsabilidades al profesorado obedece a una de estas dos posturas extremas: "laissez faire" o bien dirección toma todas las decisiones. La distribución del liderazgo en los órganos de coordinación es escasa. La dirección apenas tiene en cuenta los esfuerzos y los éxitos de los individuos o de los grupos de la organización.	El reparto de funciones y responsabilidades del profesorado se basa en lo determinado en la normativa vigente y en algunos criterios internos. Se concede importancia al liderazgo de los cargos intermedios (tutor/a, coordinador/a, jefe/a de departamento...). Se toman en consideración las propuestas y aportaciones del profesorado en los órganos de coordinación.	La dirección ha establecido unos criterios de asignación de funciones y responsabilidades basados en principios de eficacia que favorecen la mejora de la organización. La dirección apuesta por que la mayor parte del profesorado asuma responsabilidades dentro de la organización, además de las puramente docentes.	La dirección comparte y aprende de buenas prácticas y está permanente atenta a fomentar la implicación y el compromiso del profesorado. El profesorado siente que sus esfuerzos y éxitos son reconocidos por la dirección. Los criterios para el reparto de tareas y funciones son consensuados por todo el centro y forman parte de la cultura del centro. Sistemáticamente se revisan y se adecuan.
<b>7.3.- Canales de comunicación permanente de información para favorecer la participación y llegar a acuerdos en la toma de decisiones</b>			
Los canales de información entre la dirección y el profesorado no favorecen la comunicación, la toma de decisiones y el acuerdo como estrategia de centro.	La dirección facilita la comunicación y la gestión de la información. Las decisiones se toman analizando las diferentes alternativas y valoraciones que llegan a su conocimiento.	La dirección tiene establecidos canales de comunicación y de gestión de la información que logran una transmisión fluida de la misma. Las decisiones se adoptan mediante estrategias de acuerdo y consenso y favoreciendo la participación.	El funcionamiento de los canales de información y de comunicación es muy eficaz. El sistema de toma de decisiones es valorado por toda la comunidad educativa.

**FUENTES DE EVIDENCIA**



1ª. REPARTO DE FUNCIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO (REVISIÓN DOCUMENTAL. ENTREVISTAS)

- Comprobación del reparto de funciones y del liderazgo que la dirección ejerce, favoreciendo el desarrollo de las mismas.
- Entrevistas para determinar los anteriores aspectos: ED

2ª. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES AL PROFESORADO (REVISIÓN DOCUMENTAL. ENTREVISTAS)

- Comprobación de cómo se realiza el reparto de responsabilidades al profesorado: asignación de tutorías, coordinaciones, trabajos en proyectos, etc. (Documentación en la que consten los criterios de asignación de tareas y funciones).
- Entrevistas para determinar los anteriores aspectos: profesorado / coordinadores

3ª. CANALES DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIÓN (REVISIÓN DOCUMENTAL. ENTREVISTAS)

- Comprobación de los procedimientos y sistemas internos que existen para hacer llegar la información a niveles, ciclos, departamentos, AMPA, etc.: ROF o en otra documentación.
- Comprobación de los procedimientos y sistemas internos que existen para hacer llegar la información de niveles, ciclos, departamentos, etc., a la dirección. Se puede encontrar en el ROF o en otra documentación.
- Entrevistas para determinar los anteriores aspectos: ED / profesorado / coordinadores

4ª. SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES (REVISIÓN DOCUMENTAL. ENTREVISTAS)

- Revisión documental para comprobar cómo se realiza la toma de decisiones y en qué órganos se toman: actas de los órganos de coordinación y de gobierno...
- Entrevistas para determinar los anteriores aspectos: ED / profesorado / coordinadores

5ª. BUENAS PRÁCTICAS (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

**DIMENSIÓN 2: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO**

**Criterio 8** Formación para la mejora en su trabajo y manifestación de comportamientos positivos de liderazgo. Impulso de la participación del profesorado en la formación y en la innovación.

**Indicadores** 8.1.- *Manifestación de cualidades de liderazgo. Interés por mejorar su formación, conociendo los aspectos claves de la normativa, del funcionamiento del centro y tomando iniciativas para comprender y responder a las necesidades de los distintos sectores de la comunidad educativa e instituciones del entorno.*  
8.2.- *Apoyo e impulso a la formación e innovación para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión y organización del centro.*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
8.1.- <i>Manifestación de cualidades de liderazgo. Interés por mejorar su formación, conociendo los aspectos claves de la normativa, del funcionamiento del centro y tomando iniciativas para comprender y responder a las necesidades de los distintos sectores de la comunidad educativa e instituciones del entorno.</i>			
<p>El director/a tiene poco desarrolladas las capacidades asociadas al liderazgo positivo, tanto en relación a sus habilidades personales para su autogestión (constancia, autonomía, flexibilidad, capacidad de formación...) como habilidades sociales (empatía, capacidad de ayuda, de poner límites, de conducir situaciones complejas...) para responder a las necesidades de los diferentes sectores de la comunidad educativa e instituciones del entorno así como a las dificultades que puedan surgir. La dirección demuestra escaso interés en actualizar sus conocimientos y habilidades.</p>	<p>El director/a muestra capacidad de gestionar equipos humanos y recursos materiales. Conoce la normativa básica y la específica de las enseñanzas que se imparte en su centro.</p> <p>La dirección participa en formación sobre gestión y organización del centro, de las personas de la organización o de los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de actualizar sus competencias para responder a las necesidades de su puesto de trabajo. Ha comenzado a poner en marcha varios de los aprendizajes realizados.</p>	<p>El profesorado del centro reconoce y valora el liderazgo de la dirección así como sus habilidades personales, sociales y profesionales para el ejercicio de sus funciones.</p> <p>La dirección manifiesta estrategias para responder eficazmente a las necesidades de los distintos sectores de la comunidad educativa e instituciones del entorno.</p> <p>La dirección participa asiduamente en formación en los campos definidos e implementa nuevas prácticas provenientes de la misma, cuya eficacia evalúa periódicamente.</p>	<p>El liderazgo de la dirección es reconocido por toda la comunidad educativa y por instituciones externas al centro.</p> <p>El director/a reconoce y utiliza su liderazgo como un elemento propulsor de la mejora del centro.</p> <p>Ha adquirido una amplia experiencia en el ejercicio de la función directiva y la comparte en distintos foros. Forma a otras direcciones o centros (charlas, experiencias, cursos, publicaciones...), pero también aprovecha para aprender de la experiencia de estas.</p> <p>Autoevalúa su desempeño buscando la mejora continua del mismo, tanto a partir de buenas prácticas de otros centros como de la investigación.</p>
8.2.- <i>Apoyo e impulso a la formación e innovación para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión y organización del centro</i>			
<p>No existe una línea definida para la formación de centro, por lo que se realiza vinculada con las iniciativas y necesidades individuales y/o de los grupos de profesorado.</p>	<p>La dirección ha definido las líneas básicas de formación, acordándolas con el profesorado. Dichas líneas son coherentes con las necesidades y expectativas más importantes. Aprovecha las posibilidades de formación que se ofrecen. Se evalúa la formación realizada y, a partir de esta, se recogen modelos de buenas prácticas. Organiza la participación en la formación y la recoge en la documentación del centro.</p>	<p>La dirección ha impulsado y puesto en práctica las líneas de formación más eficaces para la mejora de la práctica docente y para la gestión y organización del centro. Se explicitan los objetivos de la formación, se planifican las acciones formativas y se evalúa su impacto sobre los objetivos pretendidos. Todo ello está documentado. Ha establecido procedimientos de coordinación que facilitan la aplicación coherente y efectiva de los resultados de la formación en todo el centro.</p>	<p>Es evidente la relación de la formación del profesorado con la mejora de la respuesta educativa al alumnado y del funcionamiento del centro (influencia en los resultados escolares y en el clima escolar). El centro se ha convertido en una organización que aprende, impulsando el continuo desarrollo profesional de sus componentes. Forma a otros centros haciéndoles partícipes de sus buenas prácticas.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. CUALIDADES ASOCIADAS AL LIDERAZGO POSITIVO EN EL DIRECTOR/A (ENTREVISTAS)

- Entrevistas para determinar las cualidades personales, profesionales y sociales (ED / profesorado / coordinadores)
  - ✓ Habilidades personales para su autogestión (constancia, autonomía, flexibilidad, capacidad de formación...)
  - ✓ Habilidades sociales (empatía, capacidad de ayuda, de poner límites, de conducir situaciones complejas...)
  - ✓ Habilidades profesionales (capacidad de gestionar equipos humanos y recursos materiales, de conocer normativa específica y general, teoría y práctica de la organización escolar, de evaluación...).

### 2ª. FORMACIÓN DEL DIRECTOR/A (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Revisión documental para comprobar la formación recibida: listado de cursos realizados, seminarios o foros a los que acude, lecturas...

### 3ª. FORMACIÓN DE CENTRO Y DE OTRO TIPO (REVISIÓN DOCUMENTAL, ENTREVISTAS)

- Revisión documental para comprobar los temas abordados, los procedimientos para decidir sobre la formación que se pondrá en práctica, la organización de la formación y el impacto de la misma: documentación sobre formación.
- Entrevistas para determinar los anteriores aspectos: ED / profesorado / coordinadores.

**DIMENSIÓN 2: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO**

**Criterio 9 Gestión y administración eficiente y eficaz de los recursos del centro**

- Indicadores** 9.1.- Organización de los recursos (humanos, económico-financieros y relacionados con la información, la documentación, el uso de instalaciones y otros servicios del centro) de acuerdo a la oferta educativa y la planificación del centro para dar una mejor respuesta educativa al alumnado.  
9.2.- Equilibrio entre dedicación a los aspectos previamente organizados y a la respuesta que requiere la gestión diaria.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
9.1.- Organización de los recursos de acuerdo a la oferta educativa y la planificación del centro, para dar una mejor respuesta educativa al alumnado.			
<p>La dirección gestiona y administra los recursos sin criterios definidos. Realiza las contrataciones, autoriza los gastos y ordena los pagos de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo, sin una planificación previa, o de acuerdo con un programa anual de gestión de carácter formal. La gestión documental y de la información cumple una función meramente burocrática, no ligada a un sistema que busque la implicación y toma de decisiones.</p>	<p>La dirección ha concretado los objetivos y los criterios básicos para el diseño y ejecución del programa anual de gestión. En la asignación de los recursos humanos es prioritaria la atención a los grupos-aula y la atención individualizada al alumnado. La gestión de la información, de la documentación y de los recursos económicos se utiliza para facilitar la labor del profesorado y mejorar su implicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en el buen funcionamiento del centro. La dirección coordina la elaboración del presupuesto del centro.</p>	<p>Gestiona y administra los recursos del centro con criterios de eficacia y eficiencia. Se han consensuando los criterios de asignación de recursos (personales y económico-financieros), de los cuales hay registro en algún documento de organización del centro. La dirección establece en el plan de gestión del PAC objetivos, actuaciones y gastos adecuados a las necesidades del centro, coherentes con sus líneas estratégicas, ajustados a sus posibilidades y que repercuten en la mayor parte de la comunidad educativa. Se evalúa el grado de logro de los mismos y se toman decisiones en consecuencia.</p>	<p>La dirección evalúa periódicamente la eficacia del uso de los recursos del centro y establece los cambios oportunos. Se evidencia que las medidas adoptadas para mejorar la organización del profesorado y la gestión de los recursos repercuten en la mejora de la respuesta educativa a todo el alumnado y del funcionamiento del centro. Algunos recursos se invierten en satisfacer las necesidades de otros sectores de la comunidad escolar o entidades del entorno, para establecer alianzas que promuevan un mejor servicio al alumnado.</p>
9.2.- Equilibrio entre dedicación a los aspectos de planificación y organizativos y a la respuesta que requiere la gestión diaria			
<p>Se produce una de estas dos situaciones: La dirección se encuentra a merced de un gran número de vaivenes y urgencias, a las que el dedica la mayor parte de su actividad, no disponiendo de tiempo para los aspectos organizativos o bien dedica su trabajo en exclusiva a estos, teniendo dificultades para afrontar la respuesta a la gestión diaria.</p>	<p>La dirección ha logrado un equilibrio entre los tiempos y esfuerzos que dedica a la planificación y organización del centro y los que invierte en la gestión de las incidencias diarias. Organiza el trabajo de los componentes del equipo directivo para facilitar dicho equilibrio.</p>	<p>La dirección ha implementado un sistema eficaz de gestión del trabajo que surge cada día. Se han establecido protocolos de actuación que lo facilitan. Estos protocolos son conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa implicados en cada caso. Las personas del centro entienden que cuando lo necesitan, la dirección atiende su demanda y da la respuesta adecuada. El equipo directivo colabora en este cometido. Se implica también a otros responsables (Jefes Departamento, coordinadores ciclo, etc). Se muestra gran habilidad para gestionar situaciones complejas.</p>	<p>La dirección muestra una gran maestría en la gestión de los tiempos y utiliza todos los recursos humanos y materiales disponibles para lograr el equilibrio entre la planificación y la gestión diaria. Asesora a otras direcciones respecto a la forma de lograr dicho equilibrio. La Comunidad escolar valora el buen hacer de la dirección en ambos tipos de situaciones.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª CRITERIOS. PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Comprobación de la existencia de criterios para la utilización de los recursos: proyecto de gestión, ROF, PAC, otra documentación...

### 3ª. ASIGNACIÓN DE RECURSOS PERSONALES (ANÁLISIS DOCUMENTAL. ENTREVISTAS)

- Comprobación de la aplicación de los criterios definidos para la asignación del personal.
- Vinculación de la asignación de los recursos personales con la atención educativa al alumnado.
- Entrevistas para concretar los anteriores aspectos: director/a, jefe estudios y profesorado.

### 3ª. ASIGNACIÓN DE OTRO TIPO DE RECURSOS (ANÁLISIS DOCUMENTAL. ENTREVISTAS)

- Comprobación de la aplicación de los criterios definidos para la asignación de los recursos económicos, los relacionados con la información, la documentación, el uso de instalaciones y otros servicios del centro.
- Vinculación de la asignación de los recursos con la atención educativa al alumnado.
- Entrevistas para concretar los anteriores aspectos: director/a, secretario/a, jefe estudios...

### 4ª. EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS (ANÁLISIS DOCUMENTAL)

- Existencia de criterios para comprobar el efecto de la asignación de recursos en los siguientes ámbitos:
  - ✓ Clima y convivencia
  - ✓ Atención a la diversidad
  - ✓ Organización
  - ✓ Metodología

### 5ª. BUENAS PRÁCTICAS (ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENTREVISTA A LA DIRECCIÓN)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

### DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

#### criterio 10 Impulso de medidas curriculares necesarias para la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje

- Indicadores**
- 10.1.- Elaboración del Proyecto Curricular de Centro (PCC) y promoción de medidas curriculares para favorecer la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la evaluación del alumnado, y con ello elevar su rendimiento.
  - 10.2.- Aseguramiento de la elaboración y revisión de las Programaciones Didácticas y de aula, en coherencia con el PCC y otros documentos del centro.
  - 10.3.- Optimización del tiempo de aprendizaje (puntualidad a la hora del comienzo de las clases, eficacia en la utilización del tiempo en el aula, metodologías eficaces, utilización de otros tiempos y espacios...).

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
10.1.- Elaboración del Proyecto Curricular de Centro y promoción de medidas curriculares para favorecer la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la evaluación del alumnado, y con ello elevar su rendimiento			
No hay una estrategia definida para la elaboración del PCC.	La dirección ha coordinado la elaboración del PCC y ha establecido elementos de referencia de carácter básico para todo el centro: criterios de evaluación, promoción, metodología, etc.  Se revisa la coherencia interna de todos los aspectos del PCC con otros documentos del centro.	Periódicamente se revisan los aspectos más importantes del PCC, teniendo en cuenta, entre otras, las decisiones del Plan de mejora derivado de la evaluación diagnóstica y el análisis de los resultados escolares.  Se supervisa la puesta en práctica de las decisiones adoptadas en el PCC.  Se evalúa si las medidas curriculares acordadas favorecen la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y del rendimiento académico.  Se vela por que la evaluación del alumnado se ajuste a los criterios de evaluación establecidos en el PCC.	Se han establecido procedimientos para que el PCC sea revisado y actualizado de forma sistemática, mediante la intervención de los departamentos didácticos, equipos de ciclo y la comisión pedagógica u órgano equivalente. Para ello se utilizan las valoraciones de las programaciones, de las evaluaciones del alumnado y otras fuentes de datos como las evaluaciones externas.
10.2.-Aseguramiento de la elaboración y revisión de las Programaciones Didácticas y de aula, en coherencia con el PCC y otros documentos del centro			
Cada profesor o equipo docente elabora sus programaciones de manera independiente.  No hay un plan de revisión y mejora de las programaciones propiciado por la dirección. No se han establecido procedimientos para darlas a conocer al alumnado y a las familias	La dirección coordina la elaboración de las programaciones.  Asegura que los aspectos comunes definidos en el PCC se respetan en las programaciones de cursos/ciclos, etc.  Hay un plan definido para que los órganos de coordinación correspondientes revisen las programaciones en función de las necesidades detectadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Las programaciones son una secuencia lógica del nivel de aprendizaje exigido en cada área o materia, coherente para todos los niveles y etapas del centro.  Se revisan periódicamente las programaciones y se establecen las mejoras oportunas para favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y mejorar los resultados del alumnado.	Las programaciones describen prácticas metodológicas eficaces para la adquisición de competencias básicas y la mejora de los aprendizajes del alumnado.  Se ha sistematizado la revisión de las programaciones y se constata su evolución hacia la mejora.  Dicha mejora se refleja en los resultados de aprendizaje del alumnado.
10.3.-Optimización del tiempo de aprendizaje (puntualidad a la hora del comienzo de las clases, eficacia en la utilización del tiempo en el aula, metodologías eficaces, utilización de otros tiempos y espacios...)			
No hay planteamientos para la existencia de un clima ordenado de	La dirección promueve el entorno favorecedor de los aprendizajes: propicia la	El PCC/Programaciones contemplan como objetivo la maximización del tiempo de	El centro optimiza la gestión de tiempos y espacios para la mejora del



<p>aprendizaje y para la optimización del tiempo de aprendizaje en los aspectos señalados, estos son difusos o dependen únicamente del profesorado.</p>	<p>puntualidad en el alumnado y el profesorado y la disposición del máximo tiempo posible para el aprendizaje en las aulas. A otros espacios del centro se les dota de intencionalidad educativa.</p> <p>Se realiza seguimiento detallado de la asistencia y la puntualidad del alumnado y se establecen estrategias para corregir sus posibles deficiencias.</p>	<p>aprendizaje en las aulas: entorno ordenado para el aprendizaje, momentos más propicios para trabajar determinados contenidos, organización óptima de la clase, metodologías eficaces, recursos adecuados, coordinación del profesorado, etc.</p> <p>La mayoría de los espacios del centro están preparados para favorecer y/o posibilitar aprendizajes.</p> <p>Se coordina la labor del profesorado para lograr actuaciones coherentes y complementarias.</p> <p>Se comparten las buenas prácticas en el centro.</p>	<p>aprendizaje y posibilita que todos los espacios del centro contribuyan a este objetivo. Se revisa sistemáticamente el logro de este objetivo.</p> <p>Aprende y comparte buenas prácticas con otras organizaciones (aprendizaje on-line, tutorización entre iguales, diseño de u.d...).</p>
---	---	---	---

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. ARCHIVO DE PROGRAMACIONES CON EL VºBº DE LA DIRECCIÓN

- Existencia de programaciones para todas las áreas/ámbitos de cada curso/ciclo. (Puede que no se encuentren en dirección y que estén en el archivo de ciclo, departamento... También pueden estar en archivos electrónicos. En todo caso, se requiere visualizarlas para constatar su existencia).

### 2ª. REVISIÓN DE LAS PROGRAMACIONES

- Comprobación que la revisión de las programaciones esté vinculada a la evaluación del aprendizaje del alumnado y/o a los procedimientos de enseñanza:
  - ✓ Acta de claustro
  - ✓ Acta de equipo de nivel y de ciclo
  - ✓ Acta de departamento
  - ✓ Acta de comisión de coordinación pedagógica
  - ✓ Memoria anual

### 3ª. PROCEDIMIENTO SEGUIDO PARA COMUNICAR A LAS FAMILIAS Y AL ALUMNADO LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN, DE PROMOCIÓN Y DE TITULACIÓN

- Comprobación de la existencia de procedimientos para comunicar a las familias y alumnado los criterios de evaluación, de promoción y de titulación (estos dos últimos sólo en la Enseñanza Básica):
  - ✓ Mediante circular o comunicación escrita.
  - ✓ Mediante la web del centro.
  - ✓ En distintas reuniones (registro de convocatoria, actas...)

### 4ª. ESPACIOS DEL CENTRO (observación)

- Comprobación de la intención educativa de todos los espacios del centro:
  - ✓ Decoración de pasillos, paredes, aulas...
  - ✓ Patio (instalaciones que permitan experimentar...)
  - ✓ Talleres
  - ✓ Huertos, jardines...

### 5ª. HORARIOS (se recogerán evidencias)

- Comprobación de la optimización de la gestión del tiempo:
  - ✓ Ampliación de horarios (horario de acogida, actividades extraescolares...)
  - ✓ Plataforma aprendizaje on-line.
  - ✓ Procedimiento para el control de faltas y puntualidad del alumnado.
  - ✓ Procedimiento en la elaboración de horarios para evitar la pérdida del tiempo en el cambio entre clase y clase.

**DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**Criterio 11 Promoción de medidas para la atención a la diversidad**

- Indicadores** 11.1.- Impulso de procedimientos para garantizar la respuesta educativa más adecuada a cada alumno y alumna, tanto a quienes se encuentran en situación de dificultad como de excelencia.  
 11.2.- Gestión de los apoyos y recursos según los principios de la escuela inclusiva (presencia, participación y logro, en el contexto ordinario), y aseguramiento de mayor apoyo al alumnado que más lo necesita debido a su necesidad específica de apoyo educativo.  
 11.3.- Participación en programas institucionales para dar respuesta a la diversidad del alumnado.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<p>11.1.- <i>Impulso de procedimientos para garantizar la respuesta educativa de calidad a cada alumno y alumna, tanto a quienes se encuentran en situación de dificultad como de excelencia, y también a cada grupo-clase.</i></p>			
<p>En el centro no existe un procedimiento que organice la respuesta a las necesidades detectadas en el proceso de aprendizaje del alumnado.</p>	<p>La dirección garantiza la existencia de pautas dirigidas al profesorado para que realice el seguimiento individualizado de los aprendizajes del alumnado y ponga los medios a su alcance para ayudar a superar las dificultades detectadas, tanto a nivel individual como de grupo clase.                      Promueve la coordinación del profesorado en el desarrollo de las respuestas más adecuadas a cada alumno/a y al grupo clase.                      Promueve la existencia de altas expectativas para todos los alumnos y alumnas.                      El PCC y las programaciones recogen medidas para la atención a la diversidad.</p>	<p>Existen procedimientos para asegurar el seguimiento de cada alumno y alumna y de los grupos-aula y para la adopción de medidas que ayuden a superar las dificultades de aprendizaje, Estos están documentados y son conocidos por todo el profesorado.                      Se ofrecen respuestas adaptadas a cada alumno/a y grupo-clase para facilitar la adquisición de las competencias básicas y la mejora de los aprendizajes.                      El profesorado tiene altas expectativas respecto a los aprendizajes de todos sus alumnos/as.                      Periódicamente se valora la eficacia de los procedimientos puestos en marcha.</p>	<p>La dirección revisa periódicamente si las medidas adoptadas dan una respuesta de calidad y se realizan los cambios necesarios para mejorarlas. Esta revisión está sistematizada y documentada.                      Todo el centro está comprometido con que cada alumno/a y cada grupo-aula tenga la respuesta educativa precisa para la mejora de los aprendizajes.                      El centro mantiene altas expectativas para cada alumno/a y para cada grupo-aula y logra añadir valor al aprendizaje de cada uno/a de sus alumnos/as.                      En las aulas se trabaja con metodologías que favorecen la atención a la diversidad y la inclusión.</p>
<p>11.2.- <i>Gestión de los apoyos y recursos según los principios de la escuela inclusiva (presencia, participación y logro, en el contexto ordinario). Asegurar mayor apoyo al alumnado que más lo necesita, especialmente a alumnado con necesidad específica de apoyo educativo.</i></p>			
<p>Hay una política difusa o contraria a que la atención educativa al alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo se de en el contexto del aula ordinaria.                      Cada profesor/a o grupo docente decide la atención que dedica a su alumnado, sin que existan directrices desde la dirección.</p>	<p>La dirección ha procurado que las intervenciones del profesorado con los alumnos con n.e.a.e. se produzcan en las aulas ordinarias, sin excluir la atención personalizada fuera del aula cuando esta es necesaria.                      Se invierten más recursos en los alumnos que más lo necesitan.</p>	<p>La dirección ha establecido los criterios para determinar si las intervenciones con alumnado de necesidades específicas de apoyo educativo se producen en el aula ordinaria o fuera de ella. Se prioriza la respuesta educativa en el aula ordinaria.                      Se evalúan las medidas adoptadas y se adoptan las mejoras correspondientes.                      Los recursos se utilizan con eficacia y eficiencia.</p>	<p>El centro busca de manera continua la mejora de su respuesta educativa al alumnado con n.e.a.e.. Comparte sus buenas prácticas y recoge las experiencias exitosas de otros centros (en educación diferencial, en problemáticas emergentes, en graves problemas de conducta, en trabajo en red con otras instituciones...).</p>
<p>11.3.- <i>Participación en programas institucionales para dar respuesta a la diversidad del alumnado.</i></p>			
<p>El centro participa en convocatorias institucionales destinadas a promover la atención a la diversidad para obtener más recursos.</p>	<p>El centro participa en las convocatorias destinadas a promover la atención a la diversidad a las que tiene acceso. Gestiona con eficacia los recursos adicionales que obtiene. Se aprecia su contribución a la mejor respuesta educativa al alumnado.</p>	<p>La dirección realiza el seguimiento y evaluación de la eficacia de los programas institucionales en los que participa, constatando la mejora de los resultados del alumnado.</p>	<p>El centro tiene una amplia trayectoria en este tipo de programas. Son evaluados de manera sistemática buscando obtener los mejores resultados. Su gestión de estos programas es un referente para otros centros e instituciones del ámbito educativo.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES (BASE DOCUMENTAL)

- Comprobación del conocimiento por parte de la dirección del alumnado del centro:
  - ✓ Listado de alumnado de nee (discapacidad, situaciones sociales desfavorecidas, de altas capacidades...)
  - ✓ Listado de alumnado con otras necesidades específicas de apoyo educativo
  - ✓ Registro de absentismo (síntesis trimestral)
  - ✓ Registro de alumnado de reciente incorporación
  - ✓ Análisis de resultados escolares
  - ✓ Análisis de evaluación de diagnóstico
  - ✓ Análisis de otras evaluaciones

### 2ª. RESPUESTA A ESAS NECESIDADES (BASE DOCUMENTAL)

- Comprobación de la existencia de respuestas diferenciales en función de las necesidades del alumnado:
  - ✓ ACIs/RE
  - ✓ Programas de diversificación curricular
  - ✓ PRL
  - ✓ PREE
  - ✓ Dinamizadores interculturales
  - ✓ Programas complementarios de escolarización
  - ✓ Planes de convivencia
  - ✓ Programas de desarrollo curricular
- ...

### 3ª. REVISIÓN DE LAS RESPUESTAS DIFERENCIALES (BASE DOCUMENTAL)

- Existencia de propuestas de mejora en las respuestas educativas ofrecidas al alumnado:
  - ✓ Actas de claustro
  - ✓ Actas de la comisión de coordinación pedagógica
  - ✓ Actas del departamento de orientación
  - ✓ Actas de nivel y de ciclos
  - ✓ Actas de departamentos

### 4ª. COORDINACIÓN/TRABAJO EN RED CON OTRAS INSTITUCIONES/ASOCIACIONES/ ENTIDADES (REGISTRO DE REUNIONES)

- Potenciación de el trabajo en red:
  - ✓ Asesorías de necesidades educativas especiales
  - ✓ Ayuntamientos (trabajadores/as sociales, mediadores...)
  - ✓ Diputación
  - ✓ Salud Mental/Salud escolar...
  - ✓ Servicios de atención temprana
  - ✓ Asociaciones vinculadas a las diferentes discapacidades u otras necesidades específicas de apoyo educativo (Dislebi, TDA-H---)
  - ✓ ...

### 5ª. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (REGISTRO DE ACTIVIDADES)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

**DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**Criterio 12 Disposición de medios para que el profesorado ejerza la tutoría y la orientación del alumnado**

- Indicadores** 12.1.- Garantía del desarrollo de la función tutorial tanto individual como grupalmente.  
12.2.- Provisión de medios para la orientación del alumnado, tanto académica y profesional como personal.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<i>12.1.-Garantía del desarrollo de la función tutorial tanto individual como grupalmente.</i>			
<p>La función tutorial depende de cada tutor o tutora, y la orientación del consultor/orientador, sin que existan unos criterios comunes a nivel de centro.</p>	<p>En el centro se han establecido criterios comunes para abordar la intervención tutorial, que se concretan en el Plan de Acción Tutorial. Este recoge la intervención en las tutorías grupales y las características de las tutorías individuales. Se asegura la comunicación de tutores y otras figuras con las familias. Mediante la acción tutorial se orienta a las familias sobre la manera de ayudar a sus hijos en su desarrollo personal y educativo y en lograr una acción coherente y complementaria escuela-familia.</p>	<p>Se ha implantado el plan de acción tutorial para los diferentes ciclos, cursos, niveles, etc. El PAT responde a unos criterios comunes para todo el centro y hay una clara continuidad y coherencia inter-nivelar. La dirección promueve procedimientos para evaluar y obtener conclusiones para la mejora. Se han identificado buenas prácticas, que se intercambian entre el profesorado del centro. La acción tutorial es practicada por todo el profesorado y contribuye de forma evidente al desarrollo de las competencias básicas del alumnado y a la mejora de los resultados escolares y del clima escolar.</p>	<p>El centro ha sistematizado la evaluación de la intervención tutorial. Revisa y evalúa periódicamente el PAT para buscar la mejora de la eficacia en el logro de sus objetivos. El PAT esta interrelacionado, es coherente y complementario con el resto de documentos de organización del centro. Se registran documentalmente las mejoras. La comunidad escolar reconoce la influencia del plan de acción tutorial en la mejora del bienestar y progresión educativa del alumnado y su contribución a la convivencia positiva. El centro se ha convertido en un referente en este ámbito.</p>
<i>12.2.-Provisión de medios para la orientación del alumnado, tanto académica y profesional como personal.</i>			
<p>La orientación del alumnado depende exclusivamente del consultor-orientador del centro. Las líneas de trabajo entre consultores-orientadores y los tutores dependen de las demandas de éstos.</p>	<p>Se han concretado los criterios generales de intervención de consultores/orientadores y profesorado especialista. El tutor y consultor-orientador del centro trabajan de manera coordinada en la orientación del alumnado.</p>	<p>Se revisan los criterios de intervención de consultores/orientadores y profesorado especialista adaptándose a las distintas situaciones para hacer más eficaz la intervención. Se evalúan periódicamente, se obtienen conclusiones y propuestas para la mejora. La dirección ha establecido procedimientos para asegurar la orientación al alumnado de forma colegiada (con participación de tutor/a, resto del equipo docente, consultor-orientador del centro y familia).</p>	<p>El centro ha asegurado, sistematizado y documentado procedimientos para garantizar la orientación del alumnado, los evalúa periódicamente e implementa las mejoras de forma continua, para potenciar prácticas más eficaces. La comunidad educativa y los agentes externos conocen y valoran las prácticas del centro en materia de orientación del alumnado.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- Comprobación de la existencia del plan de acción tutorial, con el siguiente contenido:
  - ✓ Programación de las sesiones de tutoría grupal.
  - ✓ Criterios para la intervención individual.
  - ✓ Criterios para la comunicación con las familias.

### 2ª. DISPOSICIÓN DE MEDIOS PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN TUTORIAL Y LA COORDINACIÓN (CONSTANCIA DOCUMENTAL Y OBSERVACIÓN)

- Disposición de tiempos para el ejercicio de la función tutorial y la coordinación:
  - ✓ Horario de tutoría grupal.
  - ✓ Horario para las reuniones o entrevistas con las familias.
  - ✓ Horario para la coordinación
  - ✓ Plan de coordinación entre consultor/a-orientador/a y tutores/as
- Disposición de espacios
  - ✓ El espacio posibilita ejercer la función y la coordinación con los tutores/as.
  - ✓ Dispone de los recursos necesarios (bibliografía, ordenador, acceso a internet...).

### 3ª. INFORME DE ORIENTACIÓN ESCOLAR INDIVIDUAL (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- Existencia de este informe al finalizar la Educación Primaria y ESO.
- Contenido del informe:
  - ✓ Grado de adquisición de los aprendizajes.
  - ✓ Se recogen los puntos fuertes y los aspectos en que necesita mejorar.
  - ✓ Se ofrecen argumentos sobre las posibles decisiones a tomar (promoción, medidas de atención diferencial...)
  - ✓ Formulación del itinerario educativo más adecuado.
- Difusión alumnado y familia:
  - ✓ Procedimientos puestos en marcha: entrevistas, entrega de informes...

### 4ª. REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL Y ORIENTACIÓN (BASE DOCUMENTAL)

- Revisión y mejora del plan de acción tutorial:
  - ✓ Actas de claustro
  - ✓ Actas de la comisión de coordinación pedagógica
  - ✓ Actas del departamento de orientación/otros departamentos/ ciclos...

### 5ª. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (REGISTRO DE ACTIVIDADES)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

**DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**Criterio 13** Aseguramiento de la información a las familias sobre la educación del alumnado, y fomento de su corresponsabilidad en la misma.

**Indicadores** 13.1.- Garantía de que la información más relevante sobre las diferentes facetas del progreso educativo del alumnado llega a sus familias.  
13.2.- Fomento de la implicación de las familias junto con la del centro en el proceso educativo del alumnado.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
13.1.- <i>Garantía de que la información más relevante sobre las diferentes facetas del progreso educativo del alumnado (criterios evaluación, promoción y titulación, plan tutorial, orientación académica...) llega a sus familias.</i>			
<p>No existe un plan definido para proporcionar información a las familias. Se ofrecen los resultados de la evaluación sólo en los tiempos establecidos por la normativa. La comunicación con las familias a lo largo del curso depende de la iniciativa de cada profesor.</p>	<p>Se proporcionan de manera organizada y sistemática información directa a las familias al menos al inicio y al final del periodo escolar. La dirección ha establecido procedimientos para que las familias sean informadas de las líneas generales a principio de curso, criterios de evaluación, promoción o titulación, progreso en los aprendizajes, refuerzo y apoyos, asistencia y puntualidad, resultados de las evaluaciones, medidas educativas ante las conductas inadecuadas, informes finales e informes de orientación personal, académica y profesional (de manera especial cuando no promociona o lo hace con áreas/materias pendientes).</p>	<p>La dirección hace seguimiento para asegurar que las informaciones relevantes sobre el proceso de aprendizaje lleguen a cada familia de forma periódica durante el curso, y especialmente siempre que suceda algún acontecimiento que el profesorado estime pueda influir sobre el mismo. Se revisan y evalúan los procedimientos empleados para ello. Se valora la eficacia de estas intervenciones y se mejoran las mismas a partir de las conclusiones obtenidas.</p>	<p>El centro ha asentado canales de comunicación permanente con las familias, para informarles del progreso educativo de sus hijos e hijas. Existe un protocolo de información a las familias recogido en el ROF y conocido y seguido por todo el profesorado. Se revisa y actualiza de forma continua la eficacia de dicho protocolo. Las familias valoran tanto los canales de información como los contenidos de las informaciones que se les proporciona, como elemento que contribuye a la mejora del bienestar y del progreso educativo de sus hijos.</p>
13.2.- <i>Fomento de la implicación de las familias junto con la del centro en el proceso educativo del alumnado.</i>			
<p>La participación de las familias se realiza exclusivamente a través del OMR y de manera formal. Únicamente por esta vía se recogen las valoraciones de las familias ante las decisiones adoptadas por el profesorado.</p>	<p>Se han abierto vías para recoger las valoraciones de las familias ante las decisiones docentes sobre el progreso de los aprendizajes de sus hijos/as. Cuando las familias no están satisfechas con las actuaciones del profesorado disponen de canales de comunicación con la dirección. La dirección fomenta la participación de las familias a través del OMR y de la(s) AMPA(s). Se asesora a las familias sobre la manera en que pueden colaborar en el proceso educativo de sus hijos.</p>	<p>La dirección ha establecido soluciones organizativas o protocolos que faciliten canales directos de comunicación entre el profesorado y las familias. La dirección es accesible a las familias, aunque establece mecanismos que faciliten la gestión ordenada de sus demandas. La dirección tiene establecidas reuniones periódicas con la(s) AMPA(s) y los componentes del OMR, con objeto de fomentar su participación, recoger sus propuestas y atender sus demandas. La dirección potencia la participación de las familias en diversas actividades del centro.</p>	<p>La dirección garantiza que las familias puedan hacer sus aportaciones y son consultadas (encuestas, página web, buzón de sugerencias...). Periódicamente recoge sus valoraciones respecto a la labor educativa del centro. Las familias valoran que están suficientemente informadas y orientadas por el profesorado para lograr una labor coordinada entre el centro y el entorno familiar. Se sienten tenidas en cuenta y se consideran parte integrante activa del centro.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. COMUNICACIÓN A LAS FAMILIAS (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- Procedimientos utilizados para la comunicación con las familias sobre la evolución de sus hijos/as :
  - ✓ Entrevistas (calendario de entrevistas)
  - ✓ Circulares (de comienzo de curso, por situaciones sobrevenidas...).
  - ✓ Página web con acceso autorizado.
  
- Contenido de la comunicación:
  - ✓ Absentismo
  - ✓ Problemas de puntualidad.
  - ✓ Problemas de convivencia.
  - ✓ Resultados de la evaluación:
    - Boletín (forma de entregarlo)
    - Entrevistas (registro):
      - Con la entrega del boletín (a todos).
      - Sólo a los que tienen áreas pendientes (en la evaluación continua, en la final).
      - Para cumplir el trámite de audiencia a la hora de decidir la promoción o no (Educación Primaria).

### 2ª. CORRESPONSABILIDAD

- Seguimiento de los compromisos adquiridos en clase (material que tienen que aportar, entrega de trabajos, avisos en la agenda...)
- Contratos de aprendizaje (constancia documental)
- Escuela de padres/madres (registrar las sesiones formativas)
- ...

### 3ª. REVISIÓN-MEJORA DE LOS MECANISMOS ESTABLECIDOS PARA LA COMUNICACIÓN CON LAS FAMILIAS (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- Existencia de mejoras en los mecanismos establecidos:
  - ✓ Actas de claustro
  - ✓ Actas de la comisión de coordinación pedagógica
  - ✓ Actas del departamento de orientación/otros departamentos/ niveles, ciclos...
  - ✓ Memoria anual

### 4ª. APRENDIZAJE (REGISTRO DE ACTIVIDADES)

- Comparte y aprende buenas prácticas:
  - ✓ Visita centros u organizaciones
  - ✓ Participa en actividades de formación
  - ✓ Investiga, se informa de experiencias actuales en este tema, revisión bibliográfica, internet...
  - ✓ Escribe artículos, realiza ponencias...

## DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS

**Criterio 14** **Potenciación de la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, en la organización y funcionamiento del centro**

**Indicadores** 14.1.- Impulso de la participación e implicación del alumnado en la organización y funcionamiento del aula y del centro, propiciando medidas para favorecer la convivencia positiva.

14.2.- Fomento de la participación e implicación de las familias y el personal no docente en la estructura organizativa del centro.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
14.1.- Impulso de la participación e implicación del alumnado en la organización y funcionamiento del aula y del centro, propiciando medidas para favorecer la convivencia positiva.			
<p>La participación del alumnado se limita a las funciones preceptivas del OMR, cuando corresponde. En el resto, depende de las acciones de profesorado, sin que existan directrices de la dirección.</p>	<p>La dirección orienta al profesorado para que implique al alumnado en las actividades del centro, fomentando la participación y el sentimiento de pertenencia.</p> <p>Se ha puesto en marcha un plan para la participación del alumnado en algunos aspectos de gestión de su grupo-aula (delegados de clase, reuniones tutoría grupal, etc.) y para su participación, cuando corresponde, en los órganos de coordinación y de gobierno del centro.</p>	<p>La dirección ha establecido procedimientos para asegurar la participación e implicación del alumnado en el aula y en el centro en relación a aspectos de organización, funcionamiento y convivencia. Se reúne con sus representantes periódicamente. La participación del alumnado está explícitamente orientada a que forme parte de su proceso educativo.</p> <p>Estos procedimientos o mecanismos están documentados. Se evalúan los resultados y se implementan las mejoras.</p>	<p>La participación del alumnado es una seña de identidad del centro. Se le hace participe en el diseño de los procesos de aprendizaje –evaluación, metodología, etc.- y en otros aspectos de la gestión del aula y del centro. Su participación en la vida y organización del centro está completamente asentada.</p> <p>El alumnado se siente oído y tenido en cuenta. El sentido de pertenencia al centro es general y esto determina un clima de convivencia positivo.</p>
14.2.- Fomento de la participación e implicación de las familias y del personal no docente en la estructura organizativa del centro.			
<p>La participación de las familias, alumnado y personal no docente se realiza en las estructuras establecidas por la normativa, en un marco de pura formalidad.</p> <p>Si existe alguna práctica más avanzada ésta responde a iniciativas de alguna persona concreta (del profesorado, padres/madres, personal no docente).</p>	<p>La dirección facilita la participación de las familias y del personal no docente en los órganos de coordinación y gobierno: da información previa a las reuniones, tiene en cuenta sus valoraciones, convoca reuniones periódicas...</p> <p>Se oferta a las familias vías de participación en la gestión del aula o la asunción de alguna responsabilidad.</p>	<p>Se han asentado mecanismos de participación de las familias más allá de los requeridos por la normativa (delegados/as de clase, ...)</p> <p>Las familias están presentes de forma activa en comisiones en las que se toman decisiones importantes a nivel organizativo. Se potencia la participación del personal no docente (comisiones mixtas, comisión de convivencia...).</p> <p>Estas formas de participación están documentadas.</p>	<p>El centro funciona como una "comunidad educativa" (normas consensuadas por todos los sectores, participación en el funcionamiento del centro, corresponsabilidad de todos, ...).</p> <p>Sistemáticamente se recoge la opinión del alumnado, las familias y del personal no docente y se establecen las mejoras oportunas (en el funcionamiento de las aulas, metodología, evaluación, clima y convivencia, actividades extraescolares...).</p> <p>Comparte su experiencia y aprende de buenas prácticas y de las investigaciones</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DEL ALUMNADO (ENTREVISTA CON REPRESENTANTES DEL OMR/DELEGADOS DE CLASE/DOS ALUMNOS DE CADA CICLO/CURSO...)

- Estructuras de participación:
  - ✓ Representantes en el OMR
  - ✓ Mediante otras estructuras (observatorio de convivencia, delegados/as de clase, asamblea de delegados/as, asociación de alumnos/as...)
- Planificación de la participación:
  - ✓ Calendario
  - ✓ Temas que tratan (información previa, preparación de las reuniones...)
  - ✓ Derivación de las propuestas
  - ✓ Seguimiento de compromisos

### 2ª. PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE LAS FAMILIAS (ENTREVISTA CON REPRESENTANTES DEL OMR/DELEGADOS DE CLASE/AMPA...)

- Estructuras de participación:
  - ✓ Representantes en el OMR
  - ✓ Mediante otras estructuras (observatorio de convivencia, delegados/as de clase, comisiones mixtas, escuela de padres/madres, AMPA...)
- Planificación de la participación:
  - ✓ Calendario
  - ✓ Temas que tratan (información previa, preparación de las reuniones...)
  - ✓ Derivación de las propuestas
  - ✓ Seguimiento de compromisos

### 3ª. PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE (ENTREVISTA CON REPRESENTANTES DEL OMR/ PERSONAL DEL COMEDOR...)

- Estructuras de participación:
  - ✓ Representantes en el OMR
  - ✓ Mediante otras estructuras (observatorio de convivencia, comisiones mixtas ...)
- Planificación de la participación:
  - ✓ Calendario
  - ✓ Temas que tratan (información previa, preparación de las reuniones...)
  - ✓ Derivación de las propuestas
  - ✓ Seguimiento de compromisos

### 4ª. RECOGIDA DE OPINIÓN DE LAS FAMILIAS, PERSONAL DOCENTE Y ALUMNADO (ENTREVISTA)

- ✓ (Se remite a las fuentes de evidencia del criterio 1, apartado 3)
- ...

### 5ª. APRENDIZAJE (ENTREVISTA, REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Visitas/ Experiencias
- Investigaciones/bibliografía...
- Modelo "Investors in people"
- Comparte su experiencia: imparte charlas, publica artículos...

**DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

**Criterio 15 Potenciación de la colaboración con otros centros, instituciones, servicios, empresas y personas del entorno**

- Indicadores** 15.1.- Establecimiento de relaciones con otros centros para facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas educativas, y coordinar sus intervenciones educativas con los centros del itinerario de su alumnado.  
 15.2.- Puesta en marcha de relaciones de colaboración con otros organismos externos al centro para mejorar la intervención con el alumnado.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>15.1.- Establecimiento de relaciones con otros centros para facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas educativas, y coordinar sus intervenciones educativas con los centros del itinerario de su alumnado.</b>			
<p>No se establecen relaciones con otros centros que vayan más allá de los regulados por normativa (remitir los historiales en caso de traslado, responder a requerimientos, gestionar las prácticas en empresas, ...)</p>	<p>La dirección impulsa, estableciendo procedimientos concretos, la relación con otros centros.</p> <p>Se coordina con el centro de su itinerario y comparte información útil para facilitar la adaptación y el progreso educativo del alumnado.</p> <p>Cuando corresponde, intercambia información relevante sobre el alumnado que se va a trasladar para facilitar su incorporación al nuevo centro.</p>	<p>La relación con los centros del mismo itinerario se ha sistematizado, tanto en lo relativo a la transmisión de información sobre el alumnado como en la coordinación necesaria para establecer líneas de trabajo coherentes.</p> <p>Se han establecido con otros centros relaciones de intercambio de buenas prácticas, experiencias de éxito, orientadas a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje y a la organización escolar.</p> <p>La dirección contribuye a la apertura del centro a otros centros, instituciones, empresas... para ofertar un mejor servicio a su alumnado.</p>	<p>El centro participa en redes de intercambio de buenas prácticas y establece relaciones que contribuyen a la mejora continua, tanto en los procesos de enseñanza-aprendizaje como organizativos.</p> <p>Utiliza las aportaciones de instituciones y organismos del entorno de manera sistemática para la mejora de sus proyectos.</p> <p>Se evalúan sistemáticamente las aportaciones recogidas y se constata su influencia en la mejora del centro.</p> <p>Difunde la imagen del centro y sus buenas prácticas en el entorno educativo y en el exterior, participando como asistente y/o ponente en Congresos, Jornadas. El centro es reconocido por sus buenas prácticas en este ámbito.</p>
<b>15.2.- Puesta en marcha de relaciones de colaboración con otros organismos externos al centro para mejorar la intervención con el alumnado.</b>			
<p>Las relaciones que se establecen con instituciones o personas ajenas al centro para la atención al alumnado, son a requerimiento de las otras instituciones o bien por iniciativa de profesionales concretos del centro.</p> <p>La dirección autoriza el uso de las instalaciones del centro cuando se le solicita, limitándose a los mínimos establecidos por la normativa.</p>	<p>Facilita encuentros entre el profesorado y los/as profesionales de otras instituciones, organismos, empresas... para mejorar la respuesta que se da al alumnado en distintos temas (absentismo, desprotección, propuestas metodológicas, salud mental, prácticas en empresas...).</p> <p>Facilita el uso de las instalaciones del centro, siguiendo lo establecido en la normativa, y promueve su uso cuando ello supone un beneficio para su comunidad educativa.</p>	<p>Ha establecido mecanismos que aseguran la coordinación del centro con otras instituciones: Ha designado personas, frecuencia de reuniones, procedimiento para recoger información, temas a tratar... Promueve la utilización de las instalaciones del centro especialmente por agentes de la comunidad educativa y de la administración local contribuyendo a dar un mejor servicio a la comunidad educativa y al entorno.</p>	<p>El centro ha establecido relaciones permanentes con diversos organismos: redes educativas, servicios municipales, diputación foral, Salud Mental, Salud Escolar, justicia de menores, etc. Evalúa los resultados obtenidos y pone en marcha prácticas eficaces para lograr el éxito de su alumnado. Potencia la utilización de las instalaciones del centro como medio de colaborar con el desarrollo comunitario y el enriquecimiento cultural del entorno.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. DIFUNDE LA IMAGEN DEL CENTRO (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- Congresos, jornadas, intercambios, etc., a los que ha acudido
- Ponencias y comunicaciones presentadas
- Revista de centro
- Artículos, otras publicaciones

### 2ª. UTILIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL CENTRO (REGISTRO)

- Horario de apertura y cierre del centro (actividades que se realizan)
- Entidades, instituciones, personas, etc., que han solicitado el uso de las instalaciones del centro
- Actuaciones proactivas de la dirección para permitir el uso de las instalaciones (AMPA, ayuntamiento, entidades culturales, deportivas...)

### 3ª. IMPLICACIÓN DEL CENTRO EN EL DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL DE SU CONTEXTO (ENTREVISTA)

- Participación del entorno, barrio, etc., en las iniciativas del centro.
- Actuaciones formativas lideradas desde la escuela en las que implique a miembros de la comunidad (asociaciones vecinales, comerciantes, asociaciones, instituciones locales...)

### 4ª. EXPERIENCIAS DE INTERCAMBIO ENTRE ALUMNADO Y/O PROFESORADO (PROYECTOS)

- Participación en Proyectos Arion, Comenius, Erasmus
- Participación en Escuelas Viajeras
- Apadrinamiento de centros, intercambio de experiencias con otros centros
- Otros proyectos

### 5ª. EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN RED (PLANES DE TRABAJO)

- Trabajo con ayuntamientos (trabajadores/as sociales de base, otros equipos municipales), con el servicio especializado de infancia de la diputación foral, con responsables de seguimiento de la justicia de menores, con Salud Escolar, con Salud Mental, con distintas organizaciones de inmigrantes...
- Colaboración con empresas del entorno
- Desarrollo de programas con el contexto social cercano que rodea al centro (asociaciones, comercios, distintos profesionales, instituciones...)

**DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN DE AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

**Criterio 16** Representación de la Administración ante la comunidad educativa y de ésta ante aquella

**Indicadores** 16.1.- Representación del centro ante el exterior (Administración educativa, otros centros, empresas, instituciones...) y de la Administración educativa en el centro, haciéndole llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa y las incidencias más importantes que surgen.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<p>La dirección representa a la Administración educativa ante el centro, pero no difunde la normativa o los proyectos y programas que se impulsan desde la Administración educativa.</p> <p>Transmite a la Administración las necesidades y proyectos del centro únicamente cuando se lo requiere.</p>	<p>La dirección representa a la Administración ante su comunidad educativa y ante instancias oficiales externas.</p> <p>Difunde la normativa y comunica los proyectos y programas que se impulsan desde la Administración educativa.</p> <p>En el ámbito que le corresponde, facilita la gestión a los usuarios de la administración educativa,</p> <p>Informa a los órganos de la Administración educativa de las necesidades y proyectos de su comunidad así como de las incidencias relevantes relacionadas con el centro educativo.</p>	<p>La dirección impulsa en el centro los programas de la Administración educativa y los adapta para que respondan a las necesidades y características del centro.</p> <p>Evalúa dichos programas y actúa en coherencia con los resultados de la evaluación.</p> <p>Defiende, con argumentos sólidos ante los órganos de la Administración educativa las necesidades y proyectos de su comunidad educativa.</p> <p>Hace llegar a la administración las incidencias más importantes y utiliza procedimientos que faciliten la gestión y adecuada resolución de los problemas.</p>	<p>La dirección impulsa en el centro los programas de la Administración educativa y de otras instancias, que aprovecha, introduciendo mejoras, para que contribuyan de manera eficaz a dar mejor respuesta educativa a su alumnado y para promover el éxito escolar.</p> <p>Defiende ante los órganos de la Administración educativa y otras administraciones públicas las necesidades y proyectos de su comunidad educativa utilizando argumentos basados en datos objetivos sobre el funcionamiento del centro y los resultados escolares.</p> <p>Gestiona con eficacia los procedimientos necesarios para solicitar la colaboración de éstas.</p> <p>La comunidad escolar se siente representada por la dirección y confía en su criterio tanto a la hora de defender los intereses de la comunidad como al trasladar y gestionar la normativa y los programas impulsados por la Administración.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

1ª. IMPULSA EN EL CENTRO PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (REVISIÓN DOCUMENTAL, ENTREVISTAS)

- Existencia de criterios para priorizar la participación y el desarrollo en diferentes proyectos, propuestos por:
  - ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
    - ✓ Marco de educación trilingüe
    - ✓ Proyectos europeos e internacionales (programa de aprendizaje permanente: antiguos Sócrates, Erasmus y Leonardo da Vinci; eTwinning, auxiliares de conversación...)
    - ✓ Atención a la diversidad (promoción de la interculturalidad, PROA, refuerzo educativo específico...)
    - ✓ Idioma extranjero (4ºESO)
    - ✓ ...
  - OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
    - ✓ Programa para garantizar el derecho a la educación: erradicación de la desescolarización y del absentismo escolar en el territorio de Bizkaia.
    - ✓ Programas de ayuntamiento
    - ✓ Programas de diputación
    - ✓ Programas de Emakunde
    - ✓ ...

2ª. DEFIENDE ANTE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LAS NECESIDADES Y PROYECTOS DE SU CENTRO (REGISTRO DE ENTREVISTAS Y/O ENVÍOS DE ESCRITOS)

- ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
  - ✓ Entrevistas con el/la delegado/a territorial de Educación.
  - ✓ Entrevistas con responsables de distintas unidades territoriales (jefatura de centros, de personal, de recursos, de inspección...)
  - ✓ Escritos enviados
- OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
  - ✓ Ayuntamiento (recoger el motivo, los responsables a los que se dirigió y el medio que se utilizó)
  - ✓ Diputación foral (recoger el motivo, los responsables a los que se dirigió y el medio que se utilizó)
  - ✓ Fiscalía/jueces de menores (recoger el motivo, los responsables a los que se dirigió y el medio que se utilizó)
  - ✓ Osakidetza (Salud mental, pediatría...)
  - ✓ ...

## DIMENSIÓN 5: IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

**Criterio 17** Promoción de evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento, y colaboración con evaluaciones externas.

**Indicadores** 17.1.- Impulso de la evaluación interna y colaboración en la realización de las evaluaciones externas para disponer de datos y evidencias sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sobre la organización y funcionamiento del centro.  
17.2.- Incorporación del centro a proyectos globales que mejoran la gestión del mismo (SGC, EFQM y otros).

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
17.1.- Impulso de la evaluación interna y colaboración en la realización de las evaluaciones externas para disponer de datos y evidencias sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como sobre la organización y funcionamiento del centro.			
No existen planteamientos de centro, promovidos por la dirección, respecto a la utilización de mecanismos de evaluación interna, o son muy incipientes. Colabora en lo que solicita la normativa en la realización de las evaluaciones externas.	La dirección utiliza mecanismos de evaluación interna que proporcionan algunos datos significativos sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y la organización del centro (Ej: el claustro valora las actividades realizadas, se analizan los resultados escolares, se recoge la opinión de los distintos agentes de la comunidad educativa, uso de escalas de observación del funcionamiento de aulas...).  Los resultados de dicha evaluación se reflejan en la memoria anual.  Colabora activamente y analiza los datos aportados en las evaluaciones externas, con los que se elabora el Plan de Acción para la Mejora	La dirección del centro realiza periódicamente evaluaciones internas para recoger y analizar los datos más significativos sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y sobre la organización del centro. Se utilizan y contrastan diversas fuentes de datos.  Colabora con las evaluaciones externas e incluso las solicita para obtener datos que le sirvan de contraste con los obtenidos en su evaluación interna.  Teniendo en cuenta los datos de las evaluaciones internas y externas se elaboran Planes de Mejora que se evalúan mediante indicadores de calidad.	El centro utiliza sistemáticamente las evaluaciones internas de centro y los datos recogidos de las evaluaciones externas para obtener conclusiones que sean la base de los procesos de mejora continua.  Se aprecia la influencia de los procesos de mejora continua en la mejora del funcionamiento del centro, de los resultados escolares y del clima escolar.  Comparte su experiencia, aprende de la investigación y de las buenas prácticas de otros centros en esta materia.  La comunidad educativa reconoce el valor de las evaluaciones que realiza el centro.
17.-Incorporación del centro a proyectos globales que mejoran la gestión del mismo (SGC, EFQM y otros).			
No se aprecia la necesidad de realizar evaluaciones a nivel global de centro.	El centro ha iniciado a nivel interno procesos de mejora de su gestión.	La dirección impulsa la incorporación del centro a proyectos integrales o globales para la mejora de su gestión (Ej: SGC, EFQM, otros proyectos...).	Promueve la certificación y reconocimiento del centro (SGC, ISO, EFQM, otros proyectos...).

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. EVALUACIONES INTERNAS (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- Existencia de procedimientos para la evaluación interna:

- 1.1. Indicadores para evaluar la práctica docente
  - ✓ Acta de claustro/ciclo/departamento...
  - ✓ PCC
- 1.2. Encuestas de opinión (profesorado, familias, alumnado...)
  - ✓ Acta de claustro/OMR/ciclo/departamento...
- 1.3. Escalas de observación de aula
  - ✓ Acta de claustro/OMR/ciclo/departamento...
- 1.4. Diseño de evaluación interna
  - ✓ De centro (global, o aspectos concretos)
  - ✓ De programas
  - ✓ De personas
- 1.5. Análisis de los resultados del alumnado vinculado a las decisiones que se toman en el centro (fundamentalmente con la metodología, criterios de evaluación, agrupamiento de alumnos/as y recursos utilizados).

### 2ª. EVALUACIONES EXTERNAS (REGISTRO)

- Fechas en las que han participado en evaluaciones externas:
  - ✓ De diagnóstico
  - ✓ PISA
  - ✓ TIMMS
  - ✓ ...
- Informes de esas evaluaciones
- Decisiones tomadas a partir de los datos (propuestas de mejora)

### 3ª. MODELOS DE INTERVENCIÓN INTEGRAL O GLOBAL (CONSTANCIA DOCUMENTAL)

- EFQM (momento del proceso- premios)
- SGC (momento del proceso- certificación)
- Comunidades de aprendizaje/escuelas Amara-Berri/Eskola txikiak...
- ISO (momento del proceso- certificación (área certificada))
- Premios (Karmele Alzueta, Nacional de Calidad, Nacional de Marta Mata...)

### 4ª. ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (REGISTRO DE FECHAS, DOCUMENTOS...)

- Visitas a buenas prácticas
- Estudio de modelos de evaluación (valor añadido)
- ...

**DIMENSIÓN 5: IMPULSO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO**

**Criterio 18 Utilización de los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado**

- Indicadores** 18.1.- Utilización de los datos obtenidos en las evaluaciones internas y externas para promover la mejora de los ámbitos curricular y organizativo.  
18.2.- Asegurar la influencia de la mejora de los ámbitos curricular y organizativo en la optimización de la respuesta educativa al alumnado.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<i>18.1.- Utilización de los datos obtenidos en las evaluaciones internas y externas para promover la mejora de los ámbitos curricular y organizativo.</i>			
<p>Los datos de las evaluaciones internas y externas son comunicados a la comunidad escolar pero no se establecen, a nivel de centro, procedimientos para utilizar las conclusiones obtenidas para impulsar procesos de mejora.</p> <p>Las propuestas de mejora recogidas en el Plan de Mejora derivado de la evaluación de diagnóstico no se incorporan en la planificación anual del centro.</p>	<p>La dirección establece procedimientos para garantizar el análisis de los datos procedentes de las evaluaciones, elaborar conclusiones y emitir propuestas de mejora.</p> <p>La memoria anual recoge las valoraciones y propuestas de mejora que los distintos agentes y estructuras organizativas del centro hacen respecto de los datos obtenidos en las evaluaciones.</p> <p>Basándose en las fortalezas y debilidades detectadas, la dirección impulsa la selección de las áreas de mejora más importantes y planifica actuaciones relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje o con la organización escolar. Estas tienen reflejo en los objetivos formulados en los planes anuales.</p>	<p>La dirección hace seguimiento de los procedimientos establecidos para el análisis de los datos, obtención de conclusiones y propuestas de mejora, priorización de las mismas y su puesta en práctica.</p> <p>Dichos procedimientos y su seguimiento están documentados.</p> <p>Los objetivos o acciones de mejora planteados en los sucesivos planes anuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-están directamente relacionados con las conclusiones de las evaluaciones,</li> <li>-son de carácter curricular y organizativo,</li> <li>-presentan un ámbito de actuación e influencia amplio dentro del centro y</li> <li>- reflejan un avance progresivo en la línea de las propuestas de mejora formuladas.</li> </ul>	<p>Se han sistematizado y se han establecido responsabilidades para garantizar el análisis de los datos procedentes de las evaluaciones, la obtención de conclusiones y propuestas de mejora y la puesta en práctica y evaluación de las medidas adoptadas.</p> <p>Los avances logrados a nivel curricular y organizativo como consecuencia de la implantación de las mejoras derivadas de las evaluaciones, tienen su reflejo en documentos de centro de alcance superior al anual, asegurando así su estabilidad</p>
<i>18.2.- Asegurar la influencia de la mejora de los ámbitos curricular y organizativo en la mejora de la respuesta educativa al alumnado.</i>			
<p>La influencia que las decisiones adoptadas en los ámbitos curricular y organizativo puedan tener sobre la respuesta educativa al alumnado dependen de profesores/as individuales, o de algún equipo, sin que exista una actuación deliberada de la dirección del centro.</p>	<p>Se hace seguimiento de la puesta en práctica de las actuaciones planificadas para la mejora de aspectos curriculares u organizativos.</p> <p>Los resultados escolares son la referencia para valorar la influencia de estas actuaciones en la mejora de la respuesta educativa al alumnado.</p>	<p>Las actuaciones puestas en práctica son evaluadas para comprobar si se está logrando la mejora de la respuesta educativa al alumnado. Se establecen indicadores de seguimiento y de logro de calidad, orientados a medir los avances en las competencias básicas del alumnado y de la organización y el funcionamiento del centro.</p> <p>Se han establecido procedimientos para el seguimiento de la evolución académica y personal de cada alumno/a del centro y para implicar en él a todo el profesorado en este proceso.</p>	<p>Se constata la influencia del proceso derivado de las evaluaciones en la reorientación de los procesos de enseñanza del profesorado y de aprendizaje del alumnado, en mejoras de carácter organizativo y en la mejora de los resultados escolares y del clima del centro.</p> <p>Se hace una revisión continua de la actuación del centro para asegurar el avance en la mejora del aprendizaje de los/as alumnos/as y de la organización escolar que los posibilita. Estas revisiones están documentadas.</p>

## FUENTES DE EVIDENCIA

### 1ª. DATOS DE EVALUACIÓN INTERNA- (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Memoria anual
- Otros

### 2ª. DATOS DE EVALUACIÓN EXTERNA- (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Memoria anual
- Plan de intervención para la mejora
- Otros

### 3ª. DECISIONES QUE SE TOMAN CON LOS DATOS DE LA EVALUACIÓN (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- plan anual de centro
- Programaciones
- DAE
- Otros

### 4ª. ANÁLISIS HISTÓRICO DE LOS DATOS DE CADA PROMOCIÓN (ENTREVISTA, REVISIÓN DOCUMENTAL)

- EDUCACIÓN INFANTIL: número de quienes la inician a los 2 años, a los 3 años y con posterioridad; de quienes permanecen un año más, y de quienes pasan a Primaria.
- EDUCACIÓN PRIMARIA: número de quienes inician Primaria y de quienes se incorporan a lo largo de la etapa. En cada ciclo: número de quienes promocionan y de quienes superan. Número de quienes pasan a ESO.
- ESO: número de quienes la inician y de quienes se incorporan posteriormente. En cada curso: número de quienes promocionan y de quienes superan. Número de quienes terminan 4º. Número de quienes obtienen el título.
- BACHILLERATO: número de quienes la inician y de quienes se incorporan posteriormente. En cada curso: número de quienes promocionan y de quienes superan. Número de quienes terminan 2º. Número de quienes obtienen el título, de quienes van a selectividad y de quienes la superan.
- Análisis de las decisiones que se tomaron con quienes no superaron los niveles correspondientes.

### 5ª. COMPARACIONES DE LOS RESULTADOS (REVISIÓN DOCUMENTAL)

- Con los datos ofrecidos por la Inspección de Educación (Comunidad y red).
- Con la batería de Euskalit
- Con los mejores del sector
- Con otros...

### 6ª. DECISIONES QUE SE TOMAN TRAS EL ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE RESULTADOS Y SUS CONSECUENCIAS EN LA DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL CENTRO (ENTREVISTA Y REVISIÓN DOCUMENTAL)