**MODELO PARA FACILITAR LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN**

**INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN**

**EQUIPO DEL AZ 0213 20**

**GUÍA PARA REALIZAR LA MEMORIA Y LA ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN**

**0.- INTRODUCCIÓN**

En aplicación del procedimiento establecido en el Decreto 22/2009, el artículo 8 de la Orden de 25 de mayo de 2012 establece que los directores y las directoras de proyecto deberán remitir, **antes del 10 de abril del último año de su mandato**, diversa documentación al inspector o inspectora de referencia de su centro para su consideración en la evaluación final. La documentación que hay que enviar depende de la situación en la que se encuentre cada director/a y se pueden dar estos dos casos:

* Los directores y directoras que **no hayan solicitado la renovación de un nuevo mandato de cuatro años, o que habiéndola solicitado se les hubiese denegado** por no cumplir los requisitos establecidos en la normativa vigente, **deberán presentar una memoria** sobre el ejercicio del cargo de director o directora durante su mandato. En dicha memoria se incluirá, entre otros, una evaluación de los logros alcanzados durante el mandato, una evaluación sobre el grado de realización de su Proyecto de Dirección y una descripción de las dificultades encontradas y de los apoyos recibidos. Sería recomendable que esta memoria fuera tenida en cuenta por la futura dirección en la formulación de los objetivos de su proyecto. En este sentido, es importante asegurar la difusión de dicha memoria entre la comunidad educativa.
* En el caso de los directores y las directoras que cumplan los requisitos y **deseen continuar otro periodo de cuatro años deberán presentar una actualización de su Proyecto de Dirección.** En este nuevo proyecto se concretarán, además de todos los elementos recogidos en la memoria mencionada en el apartado anterior, las propuestas de mejora y, en su caso, los nuevos objetivos.

La Inspección de Educación ofrece esta guía como herramienta de autoevaluación del proyecto que se ha venido trabajando en los últimos cuatro años, con objeto de facilitar la elaboración de la memoria y, en su caso, la actualización del proyecto de dirección.

Este documento consta de **dos apartados y un anexo**: en el primer apartado se presenta la guía para la elaboración de la memoria; en el segundo, la guía para la actualización del proyecto; y, por último, en el anexo, se ofrece una herramienta de ayuda para la reflexión y obtención de las conclusiones de lo realizado a lo largo de los cuatro años.

Asimismo, las direcciones podrán contar con **el apoyo y asesoramiento del equipo** **evaluador** que les ha acompañado durante el periodo de evaluación.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Centro:** |  | **Código:** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Director/a:** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Periodo:** |  |

|  |
| --- |
| **1.-MEMORIA DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN PRESENTADO PARA EL PERIODO 20...-20... (AUTOEVALUACIÓN)** |

**1.1.- Grado de realización del Proyecto de Dirección**

Se valorará la consecución de los objetivos que se propusieron en el Proyecto de Dirección presentado en la convocatoria de 20..., o en su última revisión, si se diera el caso. Así mismo, se recogerán los posibles cambios que se hayan introducido a lo largo de estos 4 años, y cómo se ha integrado todo ello en los planes anuales y memorias del centro.

|  |
| --- |
| Grado de logro de los objetivos propuestos en el Proyecto de Dirección: |
|  |
| Cambios en el Proyecto de Dirección a lo largo de estos 4 cursos (Incidencia del COVID-19) |
|  |
| Forma en que se ha integrado el Proyecto de Dirección en los planes anuales y memorias de este periodo: |
|  |

**1.2.- Descripción de las dificultades encontradas y de los apoyos recibidos**

Se recogerán aquellos elementos significativos referidos tanto a la vida interna del centro, como al contexto y a las decisiones de la Administración educativa que a lo largo de los cuatro años han podido dificultar o, apoyar el desarrollo del Proyecto de Dirección

|  |  |
| --- | --- |
| **Dificultades** | **Apoyos** |
|  |  |

Asimismo, se detallarán las fortalezas (factores internos sólidos del centro que le aportan valor añadido), las debilidades (debilidades internas del centro a mejorar), las amenazas (factores externos que dificultan el cumplimiento de los objetivos) y las oportunidades (factores externos que generan la posibilidad de alcanzar los objetivos).

|  |  |
| --- | --- |
| **ANÁLISIS INTERNO** | **ANÁLISIS EXTERNO** |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|  |  |  |  |

**1.3.- Evaluación de los logros obtenidos en cada una de las dimensiones y de las áreas de mejora detectadas, vinculadas a los distintos apartados del Proyecto de Dirección presentado**

**1.3.1. Definición de metas e intervenciones estratégicas**

|  |
| --- |
| Logros conseguidos: |
|  |
| Propuestas de mejora: |
|  |

*A continuación, se ofrecen unos indicadores que pueden servir de ayuda para analizar el desarrollo de esta dimensión a lo largo de estos cuatro años: (eliminar tras cumplimentar lo cuadros)*

* *La elaboración de los instrumentos de planificación de la vida del centro, y en particular del Proyecto Educativo, se ha efectuado tras un análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa, del contexto socio-cultural y de las posibilidades del centro.*
* *Se utiliza información relativa a otros centros educativos que destacan por sus buenas prácticas y logros.*
* *Se revisan y actualizan las programaciones didácticas todos los cursos.*
* *Las líneas estratégicas se concretan en el Proyecto de Dirección y en los proyectos y planes anuales.*
* *Se revisa, actualiza y mejora la planificación y la estrategia.*

**1.3.2.- Dirección, Organización y funcionamiento del Centro**

|  |
| --- |
| Logros conseguidos: |
|  |
| Propuestas de mejora: |
|  |

*Indicadores para la valoración de esta dimensión: (eliminar tras cumplimentar lo cuadros)*

* *Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro.*
* *Se distribuyen las responsabilidades en toda la organización escolar, favoreciendo la implicación y el compromiso del profesorado y del personal no docente.*
* *Se promueven y aplican planes de formación ligados con las líneas estratégicas del centro y los proyectos en los que éste está implicado.*
* *Se revisa el funcionamiento de los órganos de coordinación didáctica (comisión de coordinación pedagógica, equipos de nivel y de ciclo, departamentos…)*
* *Se favorece la comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral (entre personas, equipos, departamentos…)*
* *Se establecen mecanismos para lograr un clima y convivencia que garantice el derecho de todos los miembros de la comunidad educativa.*
* *Se gestionan y administran los recursos del centro, especialmente los asignados como consecuencia de la pandemia, priorizando la atención educativa del alumnado*
* *Se ha reforzado la coordinación del equipo docente*

**1.3.3. Liderazgo pedagógico**

|  |
| --- |
| Logros conseguidos: |
|  |
| Propuestas de mejora: |
|  |

*Indicadores: (eliminar tras cumplimentar lo cuadros)*

* *Se asegura la elaboración de las programaciones didácticas en coherencia con el PCC, las líneas estratégicas y otros proyectos del centro.*
* *La impartición del currículo garantiza en el alumnado el desarrollo de las competencias educativas previstas en la normativa.*
* *Se establecen líneas metodológicas coordinadas en las distintas etapas y cursos.*
* *El uso de los recursos es coherente con las líneas metodológicas establecidas.*
* *Se garantiza el derecho del alumnado a una evaluación objetiva.*
* *Se garantiza el seguimiento y orientación de cada alumno/a en su proceso de aprendizaje (se pregunta en cada caso concreto por las causas de fracaso y abandono y propone medidas).*
* *Se realiza un historial de los alumnos/as de su centro (número de quienes superan, quiénes repiten, quienes obtienen el título, y seguimiento posterior). Saca consecuencia de los datos.*
* *Se incorporan las mejoras didácticas pertinentes como consecuencia de las evaluaciones internas y externas.*
* *Se han incluido programas que trabajan el ámbito emocional del alumnado*

**1.3.4. Participación y colaboración con agentes internos y externos**

|  |
| --- |
| Logros conseguidos: |
|  |
| Propuestas de mejora: |
|  |

*Indicadores: (eliminar tras cumplimentar lo cuadros)*

* *Se potencia la participación de las familias en la vida del centro, no sólo a través de los órganos establecidos (OMR y AMPA) sino generando otras estructuras: padres/madres delegados/as de clase, comisiones mixtas, grupos de formación, escuelas de padres/madres…*
* *Se impulsa la participación del alumnado en el centro, no sólo a través de los órganos establecidos, cuando su edad lo permite, sino en otro tipo de estructuras: delegados/as de clase, alumno/a tutor, asambleas de delegados…*
* *Se recoge la opinión de las familias y alumnado sobre aspectos significativos de la vida del centro y la tiene en cuenta para establecer los mecanismos de mejora.*
* *Se establecen mecanismos para lograr un clima y convivencia que garantice el derecho de todos los miembros de la comunidad educativa a su bienestar físico y emocional.*
* *Se abre el centro al entorno y favorece el uso de sus instalaciones.*
* *Se crean y/o se participa en redes de intervención (con otros centros, empresas, instituciones…).*

**1.3.5. Impulso de la evaluación y gestión del cambio**

|  |
| --- |
| Logros conseguidos: |
|  |
| Propuestas de mejora: |
|  |

*Indicadores: (eliminar tras cumplimentar lo cuadros)*

* *Se utilizan los resultados de la evaluación externa como datos significativos que permiten plantear cambios que mejoren el ámbito curricular y/o el organizativo.*
* *Se promueve la evaluación interna también como mecanismo de mejora en los ámbitos ya referidos.*
* *Se potencia la utilización de “datos” para la toma de decisiones, y no sólo de resultados académicos sino también de la satisfacción de las familias y alumnado, del impacto en la sociedad, del rendimiento de los recursos materiales…*
* *Los procesos de innovación o cambio están ligados a los resultados de evaluaciones.*

**Nota:** Quienes vayan a continuar en el cargo de la Dirección, no tendrán que cumplimentar el siguiente apartado (1.4.) y pasarán directamente al punto 2 “Actualización del Proyecto de Dirección”.

 **(Para direcciones que no continúan)**

**1.4.- Concreción y priorización de las áreas de mejora a tener en cuenta para el próximo curso**

Los/as directores/as que no vayan a continuar ofrecerán sugerencias sobre líneas de trabajo, desde su punto de vista, recomendables, o describirán circunstancias relevantes a tener en cuenta, necesidades, dificultades, prioridades… y en general, propuestas para la mejora del funcionamiento del centro o del servicio educativo que ofrece de cara a los próximos años.

|  |
| --- |
| Líneas de trabajo recomendadas por la dirección saliente: |
|  |
| Aspectos a tener en cuenta para el o los próximos cursos: |
|  |

|  |
| --- |
| **2.-. ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN (Directores/as que continuarán con el proyecto)** |

**2.1.- PROPUESTAS DE MEJORA RECOGIDAS EN LA MEMORIA:**

|  |
| --- |
| ... |
| ... |
| ... |

**2.2.- IDEAS CLAVE PARA ACTUALIZAR OBJETIVOS Y/O FIJAR OTROS NUEVOS**

* Liderar, desarrollar, supervisar y evaluar la planificación estratégica teniendo en cuenta la cultura y el entorno del centro.
* Establecer una organización para el cambio.
* Liderazgo Pedagógico: canalizar la calidad y la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
* Promover la cultura del desarrollo personal, social y cultural de los miembros de la comunidad, impulsando la innovación.
* Ejemplaridad en los principios éticos
* Colaboración con otros centros, con el entorno social y con la administración.
* Liderar el centro desde una convivencia positiva.
* Desarrollar el liderazgo educativo en inclusión, equidad y justicia social.
* Fomentar el liderazgo compartido
* Impulsar e implementar la participación democrática.
* Reforzar la cultura de la evaluación

**2.3.- PRIORIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL NUEVO PERIODO DIRECTIVO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivos actualizados (si los hubiera)**PRIORIZAR Y TEMPORALIZAR LOS OBJETIVOS** | **2022-2023** | **2023-2024** | **2024-2025** | **2025-2026** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nuevos objetivos (si los hubiera)PRIORIZAR Y TEMPORALIZAR LOS OBJETIVOS** | **2022-2023** | **2023-2024** | **2024-2025** | **2025-2026** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

(En su caso) **Esta Dirección considera conveniente que se recojan las siguientes circunstancias que, por su notoriedad, pueden afectar al siguiente mandato:**

|  |
| --- |
|   |

**Fecha:**

**Firma:**

**ANEXO I**

**DOCUMENTO DE APOYO PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA MEMORIA DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN**

|  |
| --- |
| **MEMORIA DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN** |
| **DIMENSIONES** | **OBJETIVOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN** **(20\_\_-20\_\_)** | **IDENTIFICACIÓN DE CADA OBJETIVO TENIENDO EN CUENTA EL CICLO PDCA** | **DAFO** | **CONCLUSIONEA Y PROPUESTAS DE MEJORA** |
|   |   | PLANTEAMIENTO  | DESARROLLO | EVALUACIÓN Y AJUSTE | **ANÁLISIS INTERNO** | **ANÁLISIS EXTERNO** |   |
| PUNTOS FUERTES | DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES | AMENAZAS  |
| 1-Definición de objetivos y estratégias de intervención  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2-Dirección, organización y funcionamiento del centro |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3-Liderazgo pedagógico   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4-Participación y colaboración de agentes internos y externos |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5-Promover la evaluación y la gestión para el cambio |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**Instrucciones para cumplimentar el cuadro**

**Columna nº1**: se recogen las 5 dimensiones básicas para la evaluación de la función directiva.
**Columna nº 2** se clasificarán por dimensiones y se recogerán en cada línea, los objetivos definidos en el Proyecto de Dirección y los cambios realizados
**Columna nº 3**: se identificará la ubicación de cada objetivo en el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). El grado de desarrollo alcanzado en la gestión de los objetivos, la fotografía de la situación actual.

* Planteamiento: el objetivo planificado es coherente con el PEC. La difusión ya está diseñada.
* Desarrollo: el objetivo planteado se ha llevado a cabo de forma ordenada, rigurosa y sistemática en todos los ámbitos que son de aplicación.
* Evaluación y ajuste: el objetivo se ha planteado, difundido y evaluado y los mecanismos de revisión y ajuste se han tenido en cuenta para renovar y/o mejorar.

**Columna nº 4**: el **DAFO** es una herramienta de reflexión para conocer la situación del centro. Se basa en el análisis interno y externo: a

partir del análisis interno se determinarán las fortalezas y debilidades de los objetivos y, desde el análisis externo, las amenazas y oportunidades.

**Columna nº5**: se identificarán las principales conclusiones obtenidas y se concretarán las propuestas de mejora.