

3. Gestión de los recursos del centro docente

- [Introducción](#)
- [Objetivos](#)
- [3.A.- Herramientas para una gestión de calidad.](#)
- [3.B.- Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el centro. Herramientas informáticas. Trabajo en redes. Desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje](#)
- [3.C.- Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas institucionales. Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes.](#)
- [3.D.- Gestión Administrativa y económica.](#)
- [3.E.- Gestión de recursos humanos.](#)
- [3.F.- Gestión de tiempo y espacios.](#)
- [3.G.- Servicios complementarios.](#)
- [3.H.- Prevención de riesgos laborales y manual de autoprotección.](#)
- [Bibliografía - Para saber más.](#)
- [Créditos](#)

Introducción

En un centro educativo, además de la gestión académica, también ocupa un lugar muy importante la gestión administrativa y económica y es obligación de todo director conocer los entresijos de éstas. Así pues conoceremos como gestionar no sólo administrativa y económicamente un centro, sino también a la realización de presupuestos e informes.

Siguiendo con la gestión, también los recursos humanos y su relación con el centro, el tiempo y los espacios del centro educativo, son tareas del director y así aprenderemos a tratar con el personal del centro, a gestionar de una manera más eficaz el tiempo haciendo de nuestras reuniones algo productivo y eficaz, y a dar sentido y uso a los espacios que disponemos.

También dedicaremos un apartado a ver cómo gestionar la calidad del centro y cómo una herramienta indispensable para ello es la realización de una evaluación institucional, y como ésta puede ser interna, externa o mixta. Así mismo veremos cómo los centros pueden tener una especialización curricular y en función de ello tener un sentido u otro.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación deben estar presente en todo centro, pero hay que hacer un uso coherente de las mismas: aportando un valor añadido al proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestros alumnos y facilitando y dando un mayor relieve a la labor docente del profesorado. Es por ello que a nivel competencial el profesorado deberá ser competente digitalmente ya que ello repercutirá favorablemente sobre las competencias, las habilidades y destrezas de nuestros alumnos.

Conoceremos todos los servicios de apoyo con los que un centro educativo cuenta, desde los centros de profesores, el INTEF, la inspección educativa, etc., así como los programas institucionales a los que podemos sumarnos como centros o a los programas educativos europeos a los que apuntarnos.

Por último, dedicaremos un apartado a la prevención de los riesgos laborales que se pueden presentar en un centro educativo y como es preceptivo elaborar y tener un manual de autoprotección para el centro.

Objetivos

- Conocer los procedimientos y la normativa aplicable en la gestión administrativa y económica de un centro.
- Facilitar los conocimientos y desarrollar habilidades para la gestión eficaz del tiempo y espacios.
- Desarrollar el convencimiento de que el recurso humano es un factor fundamental en la mejora de la calidad del centro y de la necesidad de que la dirección realice una intervención intencionada en su gestión desde su proyecto de centro.
- Facilitar los conocimientos y desarrollar habilidades para la gestión eficaz de los servicios y actividades complementarias.
- Conocer los servicios de apoyo con los que cuenta todo centro educativo, así como los programas institucionales e internacionales.
- Identificar cuáles son los posibles riesgos laborales que se pueden dar en un centro educativo para así poder prevenirlos.
- Valorar la importancia de las TIC no sólo en la labor de dirección sino en la de todo el centro y promocionar un uso coherente de las mismas.

3.A.- Herramientas para una gestión de calidad.

a) La evaluación institucional como herramienta para la gestión de la calidad. ¿Qué es la Evaluación Institucional?

La evaluación centrada únicamente en los aprendizajes de los alumnos y alumnas va dando paso a una evaluación integral de los centros educativos. Hasta hace poco se ha evaluado a los alumnos, muy poco o casi nada a los profesores, a algunos centros y programas y poco más. Esto deriva de la gradual comprensión de los centros como la unidad y pieza clave del sistema educativo.

La evaluación de las organizaciones se ha convertido o en una práctica común en aquellos países que tienen o quieren tener éxito y mejorar. No es posible que una organización sea más eficiente si periódicamente no se hacen ejercicios de reflexión acerca del qué se hace, cómo se hace y en qué medida se satisfacen las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto y servicio que se presta. Las organizaciones educativas no escapan de esta tendencia, aunque este tipo de práctica e implantación revista cierta resistencia.

La evaluación de centros debe tener un carácter instrumental, no tiene una finalidad en sí misma. Los centros deben asumir sus propios resultados y tomar decisiones para mejorar aquellos aspectos que considera necesarios.

La **Evaluación Institucional** que se realiza sobre los propios centros educativos, no solo tiene como objetivo valorar sus resultados, sino evaluar los diferentes elementos que los integran y sobre todo valorar los procesos e interacciones internas, que conducen a sus resultados.

Por todo ello es necesario desarrollar en los centros y en su profesorado una cultura de autoevaluación. Generar esta cultura no será un proceso fácil puesto que los centros no están acostumbrados a ser evaluados; por el contrario, los centros y el profesorado suelen mostrar, a veces, una gran resistencia a la evaluación. No se ha desarrollado en las instituciones educativas una cultura de evaluación, como tampoco se ha fomentado la evaluación de la labor docente del profesorado.

Las evaluaciones externas, que miden y comparan los aprendizajes de los alumnos y alumnas de los centros no pueden ser consideradas y entendidas como evaluación institucional o evaluación de centros.

b) ¿Para qué la evaluación institucional?

La evaluación de centros tiene dos grandes finalidades: mejorar los procesos y los resultados de los centros y rendir cuentas a la comunidad educativa y ante la sociedad. La autonomía y la cada vez más necesaria transparencia de los centros así lo exigen.

Ambas finalidades son necesarias. Es conveniente establecer en qué situaciones puede ser útil una y otra evaluación. Los resultados de la evaluación destinados a la rendición de cuentas, necesitan ser interpretados a partir del análisis cualitativo de los propios centros. Entendida como proceso de mejora, tiene su pleno sentido cuando tiene como referentes los propios resultados. Estas dos finalidades, aunque diferentes en su metodología y en sus responsabilidades, son totalmente y necesariamente compatibles y complementarias.

c) Modelos de evaluación de centros

Pueden distinguirse tres formas de **Evaluación Institucional**, según quiénes la realizan. La evaluación interna o autoevaluación, la evaluación externa y la evaluación mixta que procura una integración de aproximaciones internas y externas.

La autoevaluación, realizada por la propia comunidad educativa, tiene como finalidad fundamental reflexionar sobre sus prácticas pedagógicas y de gestión, con la intención esencial de mejorar los resultados. La autoevaluación, sin embargo, tiene que asumir también su utilización como un proceso interno de la rendición de cuentas.

La evaluación también puede ser entendida como una actividad externa programada y aplicada normalmente, por la Administración educativa.

A continuación, se presenta un esquema comparativo entre los dos modelos de evaluación la interna o autoevaluación y la externa.

Ambas evaluaciones son necesarias y complementarias. Es necesario conjugar la evaluación externa, más focalizada en la rendición de cuentas y en la corrección de desajustes, y la evaluación interna, centrada en la autovaloración y en la mejora.

La evaluación mixta, que conjuga la evaluación externa e interna, son evaluaciones en las que los procesos de la evaluación interna asumen y analizan los resultados de las evaluaciones externas.

La evaluación externa aporta datos y resultados que pueden ser asumidos y aceptados por la evaluación interna, que conociendo mejor la realidad de su centro, analiza con un mayor nivel de profundidad los factores y causas que han condicionado esos resultados y hace la propuesta de medidas de mejora con una mayor fundamentación y conocimiento de la realidad en que se deben aplicar.

d) ¿Cuál es el objeto de la evaluación?

La referencia esencial de la Evaluación Institucional es el Proyecto educativo de cada centro. La necesidad de evaluar un centro educativo surge de la existencia de un Proyecto Educativo y de las acciones en él planificadas.

Los modelos de evaluación de los centros y de sus proyectos educativos son muchos y variados, y de ello depende las dimensiones del centro que serán objeto de la evaluación.

Siguiendo a Stufflebeam podemos resumir las siguientes dimensiones que deben ser objeto de la evaluación:

- **Dimensiones de contexto:** definido, por una parte, por los fines generales del sistema educativo y por otra, por las características del entorno social y cultural del entorno del centro y de la comunidad educativa y de sus miembros.
- **Dimensiones de entrada (inputs):** objetivos del propio centro y los recursos humanos, materiales y funcionales que tiene para conseguirlos.
- **Dimensiones de procesos:** organización de los recursos, programaciones didácticas, horarios, procesos didácticos, clima de centro,
- **Dimensiones de resultados o productos (outputs):** logros del centro, resultados académicos, satisfacción de las demandas sociales, etc.

e) Retos para aplicar una Evaluación Institucional

La evaluación debe superar las posibles inquietudes, temores y resistencias, basadas en desconocimiento o en malas experiencias personales y/o institucionales.

La evaluación institucional es compleja, tanto por la cantidad y variedad de las dimensiones a valorar como por las diferentes responsabilidades.

Hay que generar una cultura de la evaluación de centros en nuestro contexto educativo y superar la percepción sentida como actividad de control o fiscalizadora. La evaluación institucional es una oportunidad para la mejora y responde a un ejercicio democrático de participación en el desarrollo de la propia profesión docente.

Ante la falta de una tradición en prácticas de evaluación institucional, conviene señalar que antes de evaluar el centro, es necesario crear las condiciones y sentar las bases para que su necesidad sea asumida por la Comunidad educativa. La rendición de cuentas debe ser asumida como parte del quehacer educativo.

f) ¿Quién tiene la responsabilidad de la autoevaluación de los centros?

Le corresponde al equipo directivo liderar este proceso de promoción de una cultura de la evaluación institucional que es, al mismo tiempo, un aprendizaje colectivo. La autoevaluación exige la participación y la colaboración de todos los sectores de la Comunidad educativa según competencias o responsabilidades

La LOMLOE, establece en los artículos 127, 129 132 las responsabilidades y competencias en la autoevaluación de centros.

g) Evaluación Interna del centro y la Memoria Anual

Al finalizar cada curso, el Consejo escolar, el Claustro de profesores y el equipo directivo evaluarán el grado de cumplimiento de la programación general anual (concreciones anuales del Proyecto educativo de centro y de sus elementos). Las conclusiones más relevantes serán recogidas en una memoria que se remitirá a las delegaciones o direcciones provinciales o territoriales.

h) Especialización curricular y acciones de calidad de los centros.

La autonomía pedagógica de los centros educativos se articula en base a sus proyectos educativos que deben hacerse públicos con objeto de facilitar su conocimiento por el conjunto de la Comunidad educativa (Art. 121.3.)

El proyecto educativo del centro recogerá (Art. 121.1. y 121.2., 121.2.bis., 121.2.ter.):

- las características del entorno social y cultural del centro.

- los valores, los fines y las prioridades de actuación.
- la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa que corresponde fijar y aprobar al Claustro.
- tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y contenidos específicos relacionados con la igualdad de trato y la no discriminación, así como la prevención de la violencia contra las niñas y las mujeres.
- la atención a la diversidad del alumnado.
- la acción tutorial.
- el plan de convivencia.
- el plan de lectura.
- los principios, objetivos y metodología propios de un aprendizaje y ciudadanía activos.
- medidas académicas que se adoptarán para favorecer y formar en la igualdad particularmente de mujeres y hombres.

La necesidad de adecuar el currículo a las características del alumnado es reconocida en el artículo 121.3.

3.- Asimismo, corresponde a las Administraciones educativas contribuir al desarrollo del currículo favoreciendo la elaboración de modelos abiertos de programación docente y de materiales didácticos que atiendan a las distintas necesidades de los alumnos y alumnas y del profesorado.

En el artículo 122.bis se promueve el fomento de la calidad:

1. Se promoverán acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de la función directiva, según establezcan el Gobierno y las Administraciones educativas.

En el artículo 122.bis, punto 2 se comenta:

“2. Las Administraciones educativas fomentarán acciones de calidad educativa que partirán de una consideración integral del centro y podrán tomar como referencia diversos modelos de análisis y gestión. A tal fin, los centros docentes que desarrollen estas acciones deberán presentar una planificación estratégica que incluirá los objetivos perseguidos, los resultados que se pretenden obtener, la gestión que se ha de desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades.”

Cualquier realización de acciones de calidad educativa, habrá de estar sometida a la rendición de cuentas del centro docente.

Con respecto a la gestión de los centros públicos, también se introducen una serie de modificaciones, ya que, como se especifica en el Artículo 123, punto 2, las Administraciones podrán delegar en los órganos de gobierno de los centros la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, siempre de acuerdo con la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 y, en su caso, con la legislación autonómica en materia de contratación del sector público, y con los límites que en la normativa correspondiente se fijen.

En general siempre se propone un equilibrio de gestión en el que la autonomía ha de estar respaldada por la rendición de cuentas. Uno de nuestros objetivos como directores y directoras ha de ser gestionar el centro educativo de la mejor forma posible para mejorar la experiencia de enseñanza/aprendizaje. Es evidente que para conseguir esa mejora, si bien es deseable la autonomía, también es conveniente una evaluación real de la efectividad de nuestras acciones.

3.B.- Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el centro. Herramientas informáticas. Trabajo en redes. Desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje

a) El papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el centro.

Para iniciar el tema vamos a reflexionar brevemente sobre el concepto de tecnología. Desde luego no parece procedente en los tiempos actuales insistir con la expresión "nuevas tecnologías" para hablar de los recursos técnicos y electrónicos de los que disponemos para establecer cauces de comunicación o información. Para hablar con propiedad del asunto en el siglo XXI, deberíamos integrar de manera irreversible la expresión "Tecnologías de la Información y Comunicación" y aquellos que insistan en considerarlas todavía como nuevas demostrarán, no sólo estar anclados en el pasado, sino que además será un indicio de lo desajustada que está siendo su gestión directiva o su desarrollo profesional como docentes.

La omnipresencia de las TIC en la sociedad actual es algo evidente. Ordenadores de sobremesa, portátiles, tabletas, teléfonos y otros dispositivos móviles están presentes en familias, empresas, comercios, bancos, espacios de ocio,... Su presencia está cambiando algunos de nuestros hábitos, especialmente aquellos relacionados con la comunicación y la transmisión de la información y la escuela no puede ser ajena a estos cambios. Los directivos de los centros, cuya primera y principal tarea como líderes del centro es la de tener y generar una *idea de centro* en la comunidad educativa y especialmente entre el profesorado, para que este proyecto común por el que van a trabajar no esté desajustado con las necesidades de la sociedad actual, deberá integrar en su ideario lo que nos plantea el Jefe de la División de Políticas Sectoriales, TIC y Educación de la UNESCO: “Tanto el acceso a las tecnologías de la información y de la comunicación como el dominio y el uso adecuado de las mismas resultan fundamentales para el desarrollo económico y social, puesto que se trata de herramientas que, cuando son usadas apropiadamente, fomentan el crecimiento económico, posibilitan la innovación y capacitan a las personas con las competencias que el mercado laboral demanda” (Francesc Pedró 2015).

La tecnología en educación ha ido evolucionando por detrás de los avances científicos y por detrás de la propia sociedad que los ha ido asumiendo e integrando con una mayor celeridad que la escuela, quizá motivado por los recelos que la aparición en el pasado de otros medios como el vídeo, la TV, los proyectores... despertaron en algunos docentes que se creyeron sustituidos por unas máquinas. La rapidez con la que los últimos avances tecnológicos se han filtrado a la sociedad y el calado de los cambios que está provocando es tan grande que el sistema educativo no se puede volver a permitir tales recelos. Podemos parafrasear a Arthur C Clarke, autor de “2001, una odisea en el espacio” y afirmar que “cualquier maestro que pueda ser reemplazado con éxito por un ordenador, merece serlo”.

Al hablar de TIC hoy en los centros educativos los directores deben pensar, desde el punto de vista presupuestario, así como desde el punto de vista organizativo y de planificación para su integración en la cultura de centro, en distintas cuestiones relacionadas con la tecnología:

Dispositivos

Todo tipo de dispositivos. Los mismos que existen en la sociedad o los que puedan ir apareciendo. Aunque, por supuesto, el ordenador de sobremesa es uno de los más importantes no podemos pensar en él con carácter de exclusividad. El ordenador portátil o las tabletas (sean de uso personal o de centro), los teléfonos inteligentes, las pizarras digitales, los cañones o proyectores digitales,... deben ir integrándose en nuestras aulas como recurso didáctico y además, su propio uso como objeto de aprendizaje.

Servicios

Una buena salida al exterior a través de banda ancha o fibra óptica es indispensable para sacar el máximo provecho de las oportunidades actuales. Por tanto disponer de una buena **conectividad** debe formar parte de las prioridades de los directivos.

Junto a la conectividad situamos el **estado y mantenimiento** de los equipos, así como **difusión y potenciación** de uso de contenidos y aplicaciones. Se deben pensar en distintas medidas organizativas y económicas que pasan desde partidas presupuestarias específicas para el

mantenimiento, como creación de estructuras que permitan la integración real de las TIC en los centros y que probablemente sobrepasan la capacidad de una sola persona como se hace actualmente (Coordinador TIC, coordinador de medios,...).

Aplicaciones

El software o programas que van desde aquellos que permiten la comunicación entre alumnos, profesores, alumnos y profesores, profesores y padres, transmisión de informaciones hacia el exterior, las que se usan para transmitir contenidos educativos, ... Actualmente están apareciendo plataformas digitales que integran distintas utilidades, unas con fines de gestión (que en los centros públicos son facilitadas por la Administración) y otras más con fines de comunicación o de presentación de contenidos didácticos (como la propia utilizada en este curso) que obligan a los centros a adoptar decisiones importantes.

Contenidos

Por último otra cuestión importante son los propios contenidos. La mayoría de las editoriales están publicando ya sus productos en la versión papel y la versión digital. No obstante antes de decidir hay que plantearse si lo que queremos es realmente disponer de lo mismo en distinto formato y valorar qué alternativas nos ofrece uno y otro. También existen muchos contenidos complementarios con un valor didáctico importante para utilizar en distintos contextos y con distintos tipos de alumnos que pueden adquirirse en distribuidores o plataformas digitales, así como contenidos en la red, que aun no habiendo sido diseñados con interés pedagógico sí tienen un alto valor formativo y pueden y deber usarse en las aulas.

Por último, las herramientas actuales son tan versátiles, y lo suficientemente simples en su manejo que los propios centros y los distintos equipos docentes deben plantearse la elaboración de contenidos propios relacionados con sus distintos proyectos. Es decir, igual que hasta ahora el profesorado completaba los recursos de las editoriales con materiales de diseño propio, debe convertirse en productor de materiales digitales.

b) Herramientas informáticas para el desarrollo del plan de comunicación.

Es el propio centro el que al diseñar su plan de comunicación debe decidir los canales. Existe hoy en día una gran oferta de aplicaciones, la mayoría gratuitas que permiten integrarlas con relativa facilidad en la estructura comunicativa del centro. Lo que aquí planteamos no es sino una pequeña muestra de lo que podría utilizarse y, por supuesto, con ningún interés publicitario. Por ejemplo, si hablamos del correo de *Gmail*, no se pretende dirigir hacia su uso, sino subrayar la importancia del uso del correo electrónico como medio de transmisión de comunicaciones.

Así el paquete de herramientas de Google ofrece un paquete integrado que contiene una serie de herramientas gratuitas que pueden ser usadas por los centros para el desarrollo del plan de **comunicación interna**, es decir el dirigido fundamentalmente al profesorado:

- **Sistema de mensajería electrónica** que permita transmitir de manera instantánea cualquier convocatoria, noticia, oferta formativa, boletines semanales,... dirigidos al profesorado y que permite asegurarnos de que la correspondencia llega de modo inmediato e igual a todo el profesorado (*Gmail, Hotmail, ...*).
- **Calendario:** al acceso a una aplicación que permite mantener actualizada en tiempo real la planificación anual, mensual, semanal o incluso diaria de reuniones, actos oficiales, plazos de presentación de documentos, reuniones de evaluación, sesiones de coordinación,... *Google calendar* es un buen ejemplo. Se pueden hacer calendarios de claustro, de ciclo, de departamento, de nivel, de equipos docentes, de CCP o global de centro.
- **Sistemas de almacenamiento online.** Permiten disponer de un espacio donde tener alojados documentos de uso común. *Google Drive o Dropbox* son aplicaciones gratuitas que dotan de un espacio virtual donde tener alojados documentos para su consulta (P. Educativo, Programaciones, planes de trabajo, proyectos. Además también permite alojar documentos y compartirlos, de tal manera que se puedan ir elaborando proyectos de modo colaborativo.
- **Sistemas de video conferencia** gratuitos, siempre que se disponga de conexiones a internet con *Skype o Hangouts* de Google, permiten discutir, debatir una idea, documento o proyecto sin tener que estar presentes todos en ese momento. Puede resultar útil en el desarrollo de seminarios o proyectos del centro.
- **Blogs o wikis** colaborativos elaborados por el profesorado, relacionados igualmente con proyectos formativos dentro del claustro o en el desarrollo de la programación de un ciclo o de un departamento.
- Pensando en la formación del profesorado herramientas que facilitan el **almacenamiento y producción de presentaciones** online resultan de suma utilidad. Así, *Prezi o Slideshare* son ejemplos de este tipo de herramientas. Disponer de una presentación con los datos que se van a aportar en una sesión de evaluación, por ejemplo, pueden facilitar que la reunión se convierta en una verdadera sesión de debate y reflexión y finalice ésta con el acuerdo sobre medidas de mejora, frente a lo que es bastante habitual en este tipo de sesiones, un mero intercambio de calificaciones.

En relación con el plan de **comunicación externa**, el dirigido a familias del centro y la comunidad en general:

Parece imprescindible la disposición de una **página web** del centro. Son innumerables hoy en día las herramientas disponibles en el mercado. Es más, las Administraciones Educativas suelen facilitarlas, así como el espacio para alojarlas. Las páginas web del centro son la principal ventana y escaparate al exterior. Informaciones imprescindibles para la familias como horarios del centro, calendario escolar, servicios educativos, atención del profesorado, ... deben contar con un espacio. Utilidades de secretaría como impresos de inscripción en el centro, recogida de datos, solicitud de certificaciones, comunicación de alergias, etc., pueden estar disponibles en este espacio. Una herramienta integrada que permita gestionar una agenda que gestione las citas con el equipo

directivo o con el profesorado. El espacio para los documentos institucionales del centro como el Proyecto Educativo o el RRI. Información relevante por ciclos o por niveles relacionada con cuestiones educativas: calendario de evaluación, planificación del curso, criterios y procedimientos de evaluación, documentación complementaria por departamentos o por áreas que sirvan de ayuda al alumnado. Blogs o wikis de aula o de materia integrados en la web con contenidos educativos dirigidos a alumnado y a las familias son de suma utilidad y facilita la participación e implicación de las familias en la educación y formación de sus hijos.

Las redes sociales.

Facebook, como ejemplo de red social, se puede convertir junto a la web de centro en otra ventana más al exterior. Su actual uso masivo la puede hacer recomendable para hacer más visible el centro en el exterior. **Twitter**, ampliamente usado también lo podemos convertir en la herramienta de transmisión de noticias de interés diario para las familias como otro medio complementario. El uso de redes sociales requiere de un responsable de actualización y de unas reglas de estilo que eviten que se conviertan en foros indeseables de enfrentamiento entre personas o colectivos.

Entornos para compartir recursos: Entornos que nos permiten almacenar recursos o contenidos en Internet, compartirlos y visualizarlos cuando nos convenga. Existen de diversos tipos, según el contenido que albergan o el uso que se les da:

- Documentos: *Google Drive* y *Office Web Apps* (OneDrive), en los cuales podemos subir nuestros documentos, compartirlos y modificarlos.
- Videos: *Youtube*, *Vimeo*, *Dailymotion*, *Dalealplay*, etc. Permiten subir vídeos y compartirlos.
- Fotos: *Picasa*, *Flickr*, *Instagram*... Permiten subir y compartir las fotos y organizarlas con etiquetas, separándolas por grupos como si fueran álbumes, podemos seleccionar y guardar aparte las fotos que no queremos publicar.
- Agregadores de noticias: *Digg*, *Reddit*, *Menéame*, *Divoblogger*, etc. Noticias de cualquier medio pueden ser agregadas y votadas por los usuarios.

Conviene recordar que el uso de cualquier imagen está sometido a la Ley de Protección datos, por lo que cualquier imagen que se vaya a subir a cualquiera de las plataformas debe contar con la debida autorización de los interesados o de los padres si son menores.

c) Desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.

Es preciso aclarar que el cambio de modelo no es la implantación de la tecnología en la escuela. Como decíamos anteriormente el nuevo modelo educativo necesario se justifica por el enfoque competencial introducido en la nueva concepción de currículo, y este ha sido generado a su vez,

por las exigencias del modelo económico y las nuevas demandas sociales. La introducción de la tecnología en las aulas no es en sí mismo un cambio de enfoque. Este ha de darse previamente y si no hay un cambio radical de las metodologías el uso de la tecnología sin más supondrá hacer más de lo mismo.

Este nuevo enfoque competencial para el siglo XXI (<http://www.atc21s.org/> WEB alojada en la Universidad de Melbourne) supone, entre otras desarrollar nuevas formas de pensar: creatividad, pensamiento crítico, solución de problemas, toma de decisiones y aprendizaje. Igualmente nuevas formas de trabajar: tecnologías de la información y de la comunicación y alfabetización digital. Así como competencias para vivir en el mundo actual: ciudadanía, responsabilidad ante la propia vida, el desarrollo profesional, personal y social, aprender a aprender, aprendizaje a lo largo de toda la vida (Castañeda y Adell, 2011). Difícilmente desde un enfoque tradicional se contribuye al desarrollo de estas competencias.

El uso de la tecnología desde este punto de vista está justificado por su potencial de contribución al cambio desde la perspectiva del profesorado y del alumno:

La eficiencia del trabajo docente:

- Permite al profesorado ser más eficiente en la preparación de sus clases incluyendo una mayor variedad de materiales y tareas, más adaptados a las necesidades de todos sus alumnos y de los requerimientos de la sociedad actual.
- Le permite mejorar en la presentación de sus contenidos.
- Facilita el trabajo colaborativo de profesores.
- Mejora su formación, lo que es considerado por la mayoría de los movimientos de calidad, como uno de los factores claves para la mejora.
- La tecnología al ser también un objetivo del desarrollo profesional docente y un medio más para que este se realice, puede generar un mayor conocimiento y una mejor comprensión de cómo se genera, adquiere y utiliza el conocimiento.

La eficiencia en el rendimiento de los alumnos:

- Puede contribuir a aumentar la motivación de los alumnos así como su autoestima. El uso correcto de la tecnología en el aula exige que los alumnos asuman mayor responsabilidad en su aprendizaje. Les obliga a utilizar la investigación, el trabajo en equipo y las búsquedas para resolución de problemas.
- Acerca al alumno a aprendizajes útiles y demandados por la sociedad actual. El aprendizaje enciclopédico está muy distante de lo que la sociedad del conocimiento requiere. El acercamiento al aprendizaje de habilidades para la búsqueda de información que contribuya a la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el dominio de medios que la sociedad sí les va a requerir supone en sí mismo un mayor rendimiento de los alumnos.
- Puede ampliar y enriquecer el aprendizaje al contribuir al desarrollo de capacidades cognitivas de orden superior, más allá de la mera asimilación o repetición de contenidos.

- La investigación con respecto a cómo se produce el aprendizaje, resalta que éste es más eficaz cuando están presentes algunas características fundamentales: La participación activa del estudiante en su propio aprendizaje, el aprendizaje cooperativo, la interacción frecuente con retroalimentación inmediata, las conexiones con el mundo real, el profesor como mediador. Todas y cada una de estas características se dan en un modelo didáctico donde la tecnología se utiliza con un enfoque adecuado. El alumno abandona su papel pasivo de receptor de lecciones asumiendo el de búsqueda y creación. Se facilita la elaboración de proyectos colaborativos por parte de los alumnos, debiendo asumir estas responsabilidades individuales y colectivas. A través de la tecnología se facilita la interacción continua y puede tener respuesta inmediata al resultado de su trabajo. En los sistemas tradicionales los alumnos deben esperar, a veces semanas, para retroalimentarse, con lo que el valor de la respuesta se ha desvanecido. La conexión con el mundo real sólo se asegura a través de medios tecnológicos. Lo que se plasma en papel, puede quedar desfasado en pequeños lapsos de tiempo. El docente deja el papel de transmisor para asumir el de mediador. Él es el responsable de facilitar y orientar al alumnado a través de la diversidad de opciones que se les plantean.

A modo de resumen podemos concluir:

- Las nuevas demandas sociales requieren un cambio metodológico sustancial.
- Los métodos tradicionales son incompatibles con el nuevo enfoque competencial.
- La introducción de la tecnología en la aulas es sí misma neutra.
- Pero la tecnología sí se puede adaptar a este cambio y puede ser una herramienta sumamente valiosa.
- El director y su equipo juegan un papel determinante en este cambio necesario.
- El director debe asumir su papel de liderazgo pedagógico e introducir los nuevos enfoques en su proyecto de centro.
- Para facilitar este cambio, el director debe además planificar la integración de las TIC desde su labor de gestor de recursos económicos y de formación del profesorado.

3.C.- Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas institucionales. Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes.

a) Servicios de apoyo a los centros.

En nuestro sistema educativo existe cada vez más la posibilidad de encontrar profesionales y servicios externos a los centros educativos que ofrecen toda una serie de funciones y servicios de asistencia y ayuda muy interesantes constituyen una serie de servicios que conforman una red de apoyo y asesoramiento, que pretenden conseguir una mejora en todos los procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo en el centro escolar. En este caso, vamos a hablar de cuatro esencialmente, los centros de profesores (CEPs, CPRs, CEFIREs, CIFEs etc. según la comunidad autónoma), el INTEF, los servicios de orientación y la inspección.

CENTROS DEL PROFESORADO

Estos centros de profesores, concretados bajo diferentes estructuras y siglas (CEPs, CPRs, CEFIREs, CIFEs etc.) según la comunidad autónoma correspondiente, persiguen de una forma u otra cumplir unas funciones de asesoramiento, orientación y asistencia a los centros educativos y a los profesores. Sean las que sean sus siglas buscan gestionar, promover y facilitar la formación del profesorado.

Como nos dicen A. Manzanares y María José Galván-Bovaira (2012), los CEP fueron creados siguiendo el modelo anglosajón, *Teacher's Center*, siendo el Real Decreto 2112/1984 de 14 de noviembre el que los define como "instrumentos preferentes para el perfeccionamiento del profesorado y el fomento de su profesionalidad, así como para el desarrollo de actividades de renovación pedagógica y difusión de experiencias educativas".

Actualmente están regulados por el Real Decreto 1693/1995, de 20 de octubre, por el que se regula la creación y el funcionamiento de los Centros de Profesores.

Tomando como referencia lo que el MEC plantea para estos centros, encontramos lo que serían sus funciones:

- Planificar y desarrollar la formación permanente del profesorado.
- Apoyar el desarrollo del currículo en los centros educativos.
- Promover la innovación y la investigación educativa y la difusión y el intercambio de experiencias pedagógicas y didácticas.
- Informar y asesorar a los centros docentes y al profesorado sobre la utilización de materiales didácticos y curriculares.
- Participar en actividades de dinamización social y cultural en colaboración con los centros docentes.

Es cierto que la línea que van asumiendo cada vez más las administraciones educativas es la formación *on line*, en parte por abaratar los procesos y en parte para llegar al máximo de profesores posibles.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO

Si los centros de profesores son la herramienta esencial en cada comunidad autónoma para apoyar a los centros en la formación y la innovación, el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado es la unidad del Ministerio de Educación y Formación Profesional responsable de la integración de las TIC en las etapas educativas no universitarias.

Siguiendo los planteamientos que el MEFP indica en su página web (<https://intef.es/formacion-y-colaboracion/>) señalamos aquellos aspectos más interesantes de este servicio.

Así, los objetivos que persigue se pueden resumir en los siguientes:

- Elaboración y difusión de materiales curriculares y otros documentos de apoyo al profesorado, el diseño de modelos para la formación del personal docente y el diseño y la realización de programas específicos, en colaboración con las Comunidades Autónomas, destinados a la actualización científica y didáctica del profesorado.
- Elaboración y difusión de materiales en soporte digital y audiovisual de todas las áreas de conocimiento, con el fin de que las tecnologías de la información y la comunicación sean un instrumento ordinario de trabajo en el aula para el profesorado de las distintas etapas educativas.
- La realización de programas de formación específicos, en colaboración con las Comunidades Autónomas, en el ámbito de la aplicación en el aula de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- El mantenimiento del Portal de recursos educativos del Departamento y la creación de redes sociales para facilitar el intercambio de experiencias y recursos entre el profesorado.

De los servicios que ofrece, ya que ofrece también una formación presencial, tal vez el más interesante sea el de la formación en línea, de la que realiza una convocatoria anual. Los cursos se inscriben en el marco de actuaciones del Marco de Desarrollo Profesional Docente y del Plan de Cultura Digital en la Escuela y están destinados a profesores de niveles no universitarios de centros educativos sostenidos con fondos públicos de todo el territorio nacional y centros destinados a la acción educativa española en el exterior. Nada menos que en la última convocatoria de 2015 se han ofertado 10.000 plazas.

La plataforma Moodle de Formación en red del INTEF es el espacio principal de aprendizaje en el que los participantes consultan los materiales didácticos, realizan las actividades propuestas, presentan los trabajos establecidos e interactúan entre sí y con los tutores mediante foros, chats y otras herramientas de colaboración.

LOS EQUIPOS DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y PSICOPEDAGÓGICA, LOS EQUIPOS ESPECÍFICOS Y LOS EQUIPOS DE ATENCIÓN TEMPRANA

Como nos dice Carlos Mariño (2012), el traspaso de competencias a las comunidades autónomas ha dado lugar a una variada legislación en la que se contempla la importancia de la orientación como instrumento facilitador de una educación inclusiva y normalizadora, la tutoría como elemento clave en el proceso de enseñanza aprendizaje y los servicios especializados como recurso técnico de gran utilidad en la labor de apoyo y asesoramiento a la comunidad educativa.

Asimismo, en el informe del Consejo Escolar de Estado de 2013 se especifica que la estructura de los servicios de orientación educativa y profesional que desarrolla el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en su ámbito de gestión (*Orden EDU/ 849/2010, de 18 de marzo*) ha constituido el modelo que han seguido buena parte de las administraciones educativas autonómicas, aunque a veces con denominaciones diferentes para sus servicios.

Siguiendo el informe del Consejo Escolar de Estado de 2013 y la propuesta de Carlos Mariño (2012), podemos concretar en tres estos servicios: Los **Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, los Equipos Específicos y los Equipos de Atención Temprana**, que tienen una composición multidisciplinar y forman, en casi todas las autonomías, el soporte externo a los centros, con un ámbito de actuación y unas funciones muy similares.

- **Equipos de atención temprana.** Tienen como misión la detección precoz del alumnado de entre cero y seis años no escolarizado, y del alumnado de entre cero y tres años escolarizados, que se encuentra en situación de desventaja socioeducativa o en riesgo de estar en dicha situación. Basan su funcionamiento en la prevención e intervención precoz, anticipándose a la aparición de problemas o detectándolos prematuramente
- **Equipos específicos de orientación educativa.** Son equipos especializados para la atención de alumnado con disfunciones específicas asociadas, por ejemplo, a discapacidad motora, sensorial, trastornos generales del desarrollo, trastornos graves de conducta, etc. Tienen un ámbito de actuación provincial e intervienen en todos los centros de enseñanza no universitaria, desempeñando un papel de complementariedad con respecto a los otros Equipos de Orientación. Atienden, exclusivamente, las dificultades o problemas derivados de alguna discapacidad motórica, auditiva o visual del alumnado.

No obstante, algunas administraciones autonómicas encomiendan también a los “Equipos de orientación específicos” la atención del alumnado con trastornos de conducta, o con altas capacidades y con sobredotación intelectual.

- **Equipos de orientación educativa y psicopedagógica.** Estos equipos actúan en un área geográfica determinada e intervienen preferentemente en los centros educativos de Educación Infantil y Primaria, excepto, como se dijo antes, en Cataluña y País Vasco donde su intervención se hace extensiva a todos los niveles educativos. Es de destacar el carácter interdisciplinar y especializado de sus intervenciones.

Las administraciones educativas autonómicas han desarrollado servicios de orientación educativa y profesional muy variados para adaptarse a las necesidades específicas de sus respectivos territorios.

LA INSPECCIÓN DE EDUCACIÓN

El modelo del estado de las autonomías ha permitido que la inspección se estructure y desarrolle en cada comunidad autónoma de forma diversa, ya que las normas estatales básicas son lo suficiente ambiguas para que cada comunidad establezca su propio desarrollo reglamentario.

Cada Comunidad Autónoma ha desarrollado sus propios métodos de intervención para la Inspección educativa, dentro del contexto legal del Estado, donde prevalece una alta autonomía organizativa y de programación, y son las Administraciones Autonómicas las que tienen la competencia para organizar sus Inspecciones. Realmente, en la práctica funcionan dieciocho situaciones distintas (incluido el Ministerio de Educación); si bien, por origen y antecedentes, se han repetido y mantenido condiciones similares; es decir, concurren con escasa diferencia las mismas formas y procesos que, en su día, fueron el modelo del Ministerio de Educación. (T. Secadura, 2014, 1)

Además, en estos momentos la creciente autonomía de los centros, la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, la gestión en red, el papel más importante de los directores, entre otros factores, hace que el papel de la inspección en nuestro sistema educativo esté en proceso de cambio o, al menos, de debate. No se trata en este apartado de desarrollar toda la estructura de la inspección ni detallar sus funciones, solamente señalarla como un organismo externo al centro con el que debe haber una relación muy estrecha e indicar algunos aspectos clave. En cierto modo, es el nexo de unión de los centros con la Administración.

Hay que decir en primer lugar que el Ministerio de Educación y Formación Profesional ejerce la inspección del sistema educativo en dos ámbitos distintos. Por una parte desempeña la Alta Inspección educativa en todo el ámbito del Estado y, en segundo lugar, ejerce la inspección educativa en su ámbito territorial de gestión, que se extiende a las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, los centros en el exterior y las enseñanzas de formación profesional impartidas en centros docentes militares. Por su parte, los servicios de inspección educativa dependientes de las Comunidades Autónomas llevan a cabo dicha función en sus respectivos ámbitos territoriales. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014)

El título VII de la Ley Orgánica de Educación (LOE), sigue siendo el marco legal que estructura la inspección educativa en España. Como dice su artículo 148, es competencia y responsabilidad de los poderes públicos la inspección del sistema educativo. Asimismo, corresponde a las Administraciones públicas competentes ordenar, regular y ejercer la inspección educativa dentro del respectivo ámbito territorial. Por lo tanto, hablamos de dos niveles, la Alta Inspección y la inspección educativa.

En los artículos 149 y 150 se especifica el ámbito y las competencias de la Alta Inspección, órgano que depende del Estado y que pretende garantizar el cumplimiento de las facultades que le están atribuidas en materia de enseñanza y la observancia de los principios y normas constitucionales aplicables y demás normas básicas que desarrollan el artículo 27 de la Constitución.

Desde el artículo 151 al 154 se concretan las funciones y organización de la inspección educativa, indicando que serán las distintas Administraciones educativas las que regularán la estructura y el funcionamiento de los órganos que establezcan para el desempeño de la inspección educativa en sus respectivos ámbitos territoriales. Esta estructura podrá organizarse sobre la base de los perfiles profesionales de los inspectores, entendidos en función de los criterios siguientes: titulaciones universitarias, cursos de formación en el ejercicio de la inspección, experiencia profesional en la docencia y experiencia en la propia inspección educativa.

Esta inspección tendrá las siguientes funciones:

1. Supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos así como los programas que en ellos inciden.
2. Supervisar la práctica docente, la función directiva y colaborar en su mejora continua.
3. Participar en la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo integran.
4. Velar por el cumplimiento, en los centros educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo.
5. Velar por el cumplimiento y aplicación de los principios y valores recogidos en esta Ley, incluidos los destinados a fomentar la igualdad real entre hombres y mujeres.
6. Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.
7. Emitir los informes solicitados por las Administraciones educativas respectivas o que se deriven del conocimiento de la realidad propio de la inspección educativa, a través de los cauces reglamentarios.
8. Cualesquiera otras que le sean atribuidas por las Administraciones educativas, dentro del ámbito de sus competencias

b) Programas institucionales.

Los programas institucionales que se llevan a cabo en cada comunidad autónoma son muy diversos y diferentes. Como los ámbitos que hemos desarrollado en el segmento 1º, es una consecuencia de la estructuración de nuestro sistema educativo, donde este ámbito se desarrolla de forma autónoma desde cada comunidad. Por ello, planteamos aquellos programas de cooperación territorial que ofrece el Ministerio de Educación. Si nos fuéramos a cada comunidad

autónoma encontraríamos tal diversidad que es imposible referirnos a todos. Así a modo de ejemplo en Aragón se han ofrecido en el curso 2014-15 más de cien programas educativos, como se puede comprobar en el documento que está colgado en la biblioteca del módulo. Asimismo, en el Informe del Consejo Escolar de Estado de 2014, en su anexo, se pueden encontrar diferentes programas educativos que cada comunidad autónoma concreta de sus políticas educativas. Este informe se puede encontrar en la biblioteca de esta unidad.

Desde el Ministerio se desarrollan un conjunto de planes y programas de cooperación con las comunidades autónomas cuyo objetivo es la contribución a la mejora del sistema educativo en aspectos que se consideran esenciales para el aumento de la calidad de la educación. A través de estos planes y programas se contribuye a mejorar la capacidad de las administraciones educativas para hacer frente a los retos a los que deben enfrentarse, en muchos casos aportando fondos para cofinanciar actuaciones de las consejerías y departamentos de Educación.

Se plantean cinco programas, el fomento de la lectura y mejora de las bibliotecas escolares, el plan PROA, el programa ARCE, el plan Educa3 y el programa de abandono temprano de la educación y la formación. Explicamos brevemente cada uno de ellos, indicando la página web donde se puede encontrar más información. El que existan estos programas no implica que todos los años se lleven a cabo en toda su extensión.

- Fomento de la lectura y mejora de las bibliotecas escolares

El objetivo es establecer un conjunto de actuaciones dirigidas a la mejora de las bibliotecas escolares de todo el Estado, entre las que se encuentra la asignación de un crédito específico de los Presupuestos Generales del Estado de cada año para que el Ministerio de Educación transfiera fondos a las Comunidades Autónomas destinados a la mejora de las bibliotecas escolares. Las Administraciones autonómicas deben, a su vez, contribuir con al menos una cantidad igual a la aportada por el Ministerio de Educación, para que ambas dotaciones financien actuaciones centradas, entre otros, en los siguientes aspectos:

- Implantación y desarrollo de planes y proyectos dirigidos a fomentar la consideración de la biblioteca escolar como un espacio organizado de recursos, información y documentación que apoye los procesos de enseñanza y aprendizaje, fomente la lectura y facilite el desarrollo de las competencias para el tratamiento de la información y el aprendizaje autónomo.
- Establecimiento de redes de apoyo a las bibliotecas escolares en los servicios centrales, territoriales o locales y en su caso, refuerzo de las existentes.
- Mejora de las dotaciones de las bibliotecas, actualizándolas y adecuándolas a las enseñanzas que se imparten en el centro y a las edades de sus alumnos.

- Plan PROA

El **Plan PROA (Programas de Refuerzo, Orientación y Apoyo)** pretende abordar las necesidades asociadas al entorno sociocultural del alumnado mediante un conjunto de programas de apoyo a los centros educativos, que se concretan en cuatro acciones:

- **Programa de acompañamiento escolar en primaria** (para alumnos de 5º y 6º), que procura apoyo y refuerzo organizado en horario extraescolar para la adquisición de destrezas básicas, la mejora en el hábito lector y la incorporación plena al ritmo de trabajo ordinario. Se realiza en dos modalidades: el acompañamiento lo realizan monitores acompañantes, que son preferentemente estudiantes (ex-alumnos, estudiantes universitarios,...); o el acompañamiento y apoyo lo llevan a cabo varios profesores del propio centro que contribuyen a reforzar a los alumnos los aprendizajes no alcanzados en clase y a revisar contenidos no suficientemente aprendidos
- **Programa de acompañamiento escolar en secundaria**, para mejorar las perspectivas escolares de los alumnos con dificultades en la ESO. Se dirige principalmente a alumnos de 1º, 2º y 3º de Educación Secundaria Obligatoria con dificultades y problemas de aprendizaje. Procura apoyo y refuerzo organizado en horario extraescolar para la adquisición de destrezas básicas, la mejora en el hábito lector y la incorporación plena al ritmo de trabajo ordinario. Se mantienen las dos modalidades indicadas para primaria.
- **Programa de apoyo y refuerzo en educación secundaria.** Se dirige a centros educativos de Educación Secundaria, con una proporción significativa de alumnos en desventaja educativa asociada a su entorno sociocultural: pertenencia a familias de bajo nivel cultural o económicamente desfavorecidas, escasa oferta de recursos educativos, minorías étnicas, inmigrantes de lengua materna igual o distinta a la del centro, etc.
- **Líneas de actuación del programa de apoyo y refuerzo a centros de educación secundaria**, que se concretan en diversas actuaciones en relación a la atención directa con los alumnos, de intervención con las familias y de intervención en el entorno.

El Plan PROA ofrece recursos a los centros educativos para que, junto a los demás actores de la educación, trabajen en una doble dirección: contribuir a debilitar los factores generadores de la desigualdad y garantizar la atención a los colectivos más vulnerables para mejorar su formación y prevenir los riesgos de exclusión social. Se persiguen tres objetivos estratégicos: Lograr el acceso a una educación de calidad para todos, enriquecer el entorno educativo e implicar a la comunidad local.

- Programa de Agrupaciones de centros educativos (ARCE)

Este programa tiene como finalidad establecer cauces de colaboración que permitan el establecimiento de agrupaciones o redes de centros educativos e instituciones públicas del ámbito de la educación (Programa ARCE), ubicados en diferentes Comunidades Autónomas o en las ciudades de Ceuta y Melilla, para desarrollar proyectos comunes que deben llevarse a cabo en equipo entre todos los centros o instituciones participantes.

El planteamiento de proyectos comunes busca, por una parte, impulsar los intercambios entre los centros o instituciones y la movilidad de alumnos, profesores u otros profesionales de la educación contribuyendo a la adquisición y mejora de sus aptitudes, no sólo en las competencias, áreas, o temas en los que se centra el proyecto, sino también en la capacidad de trabajar en equipo. Por

otra parte, se pretende consolidar redes educativas todo ello en aras de una mejora en la calidad de la educación.

- Plan Educa3

Este programa, en principio, ha funcionado hasta diciembre de 2014 con una prórroga que se estableció a finales de 2012, pero fue eliminado de los presupuestos junto con el programa Escuela 2.0 de integración de las tecnologías en los centros educativos, siendo otra víctima de los recortes de los últimos años. De todos modos, es interesante señalarlo. Este programa, que se inició en 2008, ha pretendido el impulso de la Educación Infantil 0-3, siendo el primer programa integral de impulso para la creación de nuevas plazas educativas para niños de 0-3 años, siguiendo criterios de calidad en las instalaciones, en la atención educativa y en la cualificación de los profesionales que trabajan en este ciclo.

- Programa abandono temprano de la educación y la formación

El plan propone medidas en el ámbito de los centros educativos, el profesorado, las familias, y los jóvenes. Asimismo, impulsa los Programas de cualificación profesional inicial, como vía para acceder a la Formación profesional, y fomenta actuaciones en el ámbito laboral. Estos programas están enmarcados en las siguientes medidas:

- Medidas de análisis, sensibilización y difusión.
- Medidas preventivas dirigidas a reducir el número de alumnos y alumnas con riesgo de exclusión en un contexto inclusivo en la ESO.
- Medidas para la orientación y seguimiento dirigidas a recuperar al alumnado que ha abandonado el sistema educativo.
- Ofertas educativas para jóvenes que han abandonado el sistema.

c) Programas educativos europeos.

Hay que resaltar que es muy importante que todo director conozca estos programas y la posibilidad de participar en ellos, ya que las oportunidades que ofrecen son inmensas.

Como se indica en el Informe 2014 sobre el estado del sistema educativo, la política común de la Unión Europea, si bien no afecta a la organización y contenidos de los niveles de enseñanza por entender que son competencia directa de los países miembros, sin embargo a través de sus programas de educación y de formación llega directamente a un número considerable de sus ciudadanos. De esta manera existían desde hace años acciones comunes que responden, por principio, al método de coordinación abierta, en los que ha participado España.

Desde enero de 2014, eTwinning forma parte del programa europeo Erasmus+. El curso escolar 2017-2018 fue el decimotercero en el que el Ministerio de Educación y Formación Profesional, a través del Servicio Nacional de Apoyo eTwinning (SNA), y en estrecha colaboración con las autoridades educativas de las Comunidades y Ciudades Autónomas, gestionó y desarrolló el

proyecto en España.

Estas acciones se potenciaron a partir del año 2000 con la aprobación de la denominada “Estrategia de Lisboa” con la adopción de medidas en materia educativa, como uno de los medios para hacer de la economía de la Unión Europea un referente mundial en el horizonte temporal de 2010.

Posteriormente, en el año 2006, la Decisión número 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de noviembre, es la que establece un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente: Programa de Aprendizaje Permanente 2007/2013 (PAP). El objetivo general de este programa de acción consiste en desarrollar y reforzar los intercambios, la cooperación y la movilidad, para que los sistemas de educación y formación se conviertan en una referencia de calidad mundial con arreglo a la estrategia de Lisboa.

Así, hasta 2014 los programas europeos más relevantes se agrupaban en torno al PAP (Programa de Aprendizaje Permanente 2007/2013), que comprende cuatro programas sectoriales, tres de ellos relacionados con la enseñanza no universitaria. Todos ellos están estructurados del mismo modo y atienden las necesidades en materia de enseñanza y aprendizaje de todos los participantes y de los centros y las organizaciones que imparten o facilitan la enseñanza de los respectivos sectores. Todas las acciones integran la movilidad, las lenguas y las nuevas tecnologías. Estos programas son:

- *Comenius*, que atiende a las necesidades de enseñanza y aprendizaje de todos los participantes en la educación infantil, primaria y secundaria, así como de los centros u organizaciones que imparten esa educación. Además, el proyecto *eTwinning* es una iniciativa de la Comisión Europea que fomenta la colaboración entre centros educativos europeos, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Forma parte del Programa Comenius, como medida de acompañamiento.
- *Grundtvig*, que atiende a las necesidades de enseñanza y aprendizaje en todas las formas de educación de personas adultas, así como de los centros y organizaciones que imparten o facilitan esa educación.
- *Leonardo da Vinci*, que atiende a las necesidades de enseñanza y aprendizaje de todos los participantes en la formación profesional, así como de los centros y organizaciones que imparten o facilitan esa educación y formación.

Ahora se agrupan en torno a la marca Erasmus+, que pretende mejorar la calidad de la enseñanza preescolar, primaria y secundaria en los centros de toda Europa. Se trata de ofrecer a los profesionales de la enseñanza en esos niveles oportunidades de ampliar sus aptitudes y colaborar con sus homólogos de otros países de Europa. Se apoya el intercambio de buenas prácticas y el ensayo de criterios innovadores para abordar retos comunes, como el abandono escolar o el bajo nivel de conocimientos básicos, y se podrá fomentar los vínculos con el mundo extraescolar y otros ámbitos educativos y formativos.

1.- Movilidad de las personas por motivos de aprendizaje

- Movilidad de las personas en el ámbito de la educación, la formación y la juventud
- Titulaciones de máster conjuntas
- Eventos a gran escala del Servicio Voluntario Europeo

2.- Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas

- Asociaciones estratégicas en el ámbito de la educación, la formación y la juventud
- Alianzas para el conocimiento
- Alianzas para las competencias sectoriales
- Refuerzo de capacidades en el ámbito de la juventud

3.- Apoyo a la reforma de las políticas

- Diálogo estructurado: Contactos entre los jóvenes y los responsables de la toma de decisiones en el ámbito de la juventud

Además, como acciones específicas tenemos las Acciones Jean Monnet y el Deporte.

De todos modos, si consideramos el ámbito de la educación primaria y secundaria, podemos estructurarlos en estos tres programas:

1.- Oportunidades para los profesores y el personal no docente que deseen realizar actividades de desarrollo profesional en el extranjero, como:

- Cursos o actividades de formación estructurados.
- Docencia.
- Observación de actividades profesionales.

2.- Cooperación entre centros escolares u otras organizaciones:

- Creación de asociaciones estratégicas internacionales para colaborar en temas de interés común.

3.- Cooperación entre centros escolares (eTwinning):

- Los profesores pueden impartir conjuntamente con colegas europeos proyectos docentes y ponerlos en red, acceder a recursos didácticos y participar en oportunidades de desarrollo profesional.

Pueden participar en estos programas las siguientes organizaciones de los países participantes:

- Centros de enseñanza preescolar, primaria y secundaria.
- Instituciones locales y regionales responsables en el ámbito de la enseñanza preescolar, primaria y secundaria.

- Cualquier persona que trabaje en el ámbito de la educación preescolar, primaria y secundaria (algunas actividades están reservadas a los centros escolares y las administraciones locales y regionales).

La importancia de estos programas europeos en nuestro sistema educativo es tremenda. Por ejemplo, al finalizar el curso 2017-2018, el número de proyectos de colaboración registrados en la plataforma eTwinning en Europa fue de 74.771 (los componentes de los equipos educativos de los centros de cada país pueden registrar nuevos proyectos y/o participar en proyectos ya registrados). Al ordenar los países europeos según el número de proyectos en los que participaban, España, con 18.672, ocupaba el quinto lugar por detrás de Polonia, Italia, Turquía y Francia (Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo). Asimismo, en el mismo Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo (pág 351) se pueden encontrar estadísticas de la implicación de los centros y el profesorado en estos programas.

Al ordenar los países europeos según el número de proyectos en los que participaban, España, con 18.672, ocupaba el quinto lugar por detrás de Polonia, Italia, Turquía y Francia

3.D.- Gestión Administrativa y económica.

a) Gestión administrativa:

La gestión administrativa es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, como un centro docente, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.

Eficacia, es el *logro del objetivo del bien o servicio* sobre los usuarios del mismo. La eficacia es uno de los factores que condicionan la efectividad de un servicio. Es el resultado deseable del objetivo de dicho servicio. **Eficiencia**, es la *relación entre los resultados logrados o los productos elaborados con los insumos utilizados*; la eficiencia de un servicio, programa, proyecto, o actividad es mayor cuando logra el mismo impacto en la población con menores recursos o, cuando con iguales recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, se logran mejores resultados.

Si tuviéramos que concretar, como *ideas de carácter general* a tener en cuenta en la gestión administrativa de un centro docente, señalaríamos entre otras las siguientes:

- **Código de centro**, es el número de identificación del mismo formado por ocho dígitos, los dos primeros correspondiente al número ordinal de la provincia donde está ubicado; este dato debe de utilizarse siempre en todos los documentos oficiales del centro y en cualquier tipo de consulta en registros y bases de datos de la consejería o departamento de enseñanza respectivo.
- **Denominación general y específica**, se deberá utilizar la que figura en el registro general de centros, en todos los documentos, según la normativa específica de cada Administración Educativa competente.
- **Dirección electrónica**, también debe de utilizarse en todos los procesos documentales a efectos de notificación,...
- **Registro de documentos**, todo documento que entre o salga del centro, ha de ser registrado en el libro-registro de correspondencia, bien en formato papel o en formato electrónico, haciendo constar como mínimo, la fecha, procedencia o destino del documento, tipo de escrito y breve descripción de su contenido.
- **Identificación documental**, todos los escritos y/o documentos del centro, deben de estar identificados de forma conveniente (denominación general y específica del centro, dirección postal y electrónica, teléfono,...) tanto en su parte superior izquierda como en la parte inferior. En el caso de escritos deben de hacer constar su número de registro y la fecha. En todos los casos, los escritos en formato papel, deben de contener la correspondiente firma de la persona responsable, su cargo y el sello en tinta, excepto en los casos de firma digital, en que se estará a lo establecido en la legislación específica de la administración electrónica.

- **Admisión de escritos y/o documentos**, es obligatoria la admisión de los escritos que vayan dirigidos al centro, así como los dirigidos a otros organismos de la Administración, en el caso de tener el centro un registro con consideración de Oficina de Registro.
- **Constancia de la entrega de documentos**, es obligatorio a petición de la persona interesada, que cuando haga una entrega de un documento dirigido al centro, se le selle y feche la fotocopia o primera copia del escrito entregado (Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. art. 66.3.)
- **Certificaciones**, que emita el centro, deben ser firmadas por la persona que ejerza la secretaría del centro con el visto bueno del titular de la dirección.
- **Compulsa de documentos**, consiste en el cotejo de una copia con su documento original y ver si es exacta, a la copia se le añade un sello o acreditación que justificará la identidad del original; la copia compulsada tendrá la misma validez que el original en el procedimiento concreto de que se trate, sin que en ningún caso acredite la autenticidad del documento original. La compulsa solamente puede realizarse en el órgano administrativo o en el centro, donde tengan efectos los documentos compulsados. La función de compulsa por parte de los centros educativos, como otras cuestiones, depende de las instrucciones que desarrollan al respecto las diversas Comunidades Autónomas, variando los procedimientos de unas a otras.
- **Copia auténtica**, también consiste en el cotejo de documentos, pero se diferencia de la compulsa en que tiene valor probatorio pleno al ser expedida por un fedatario público.
- **Confección de documentos**, en todos los documentos que contengan actos administrativos, incluidos los de mero trámite, cuyos destinatarios sean los ciudadanos, debe figurar un encabezamiento en el que consten al menos los siguientes datos: el **título del documento**, que expresará con claridad y precisión el tipo de documento, su contenido esencial y, en su caso, el procedimiento en el que se inserta; el **número o clave asignado para la identificación del expediente en el que se integra el documento**, con el objeto de facilitar el ciudadano su mención en las comunicaciones que dirija a la Administración.

En la formalización de un documento, debe constar, la denominación completa del cargo o puesto de trabajo del titular del órgano administrativo competente para la emisión del documento; así como el nombre y apellidos de la persona que formaliza el documento; el lugar y la fecha en que se formalizó el documento; la identificación del destinatario del documento, expresándose nombre y apellidos, si se trata de una persona física, la denominación social en los casos de personas jurídicas privadas o la denominación completa del órgano o entidad a la que se dirige.

Modelos de escritos que se dan en la práctica burocrática de la gestión administrativa de un centro docente pueden ser:

- **Oficios**, escritos de carácter oficial, dirigidos a un cargo o institución y que tratan por lo general de un solo tema; el tratamiento personal del destinatario será siempre en segunda persona y de usted y siempre se redactará en primera persona, utilizando en todo momento un lenguaje claro y conciso con párrafos breves y separados y evitando en todo momento redacciones complejas y extensas.
- **Cartas**, documento o escrito de comunicación, que consiste en el envío de un pliego de papel escrito en sobre cerrado, mediante el cual una persona manifiesta a otra algo sobre

una cosa o asunto.

- **Certificados**, documentos expedidos por un funcionario público competente o persona autorizada legalmente, que en el caso de un centro docente es el secretario o secretaria titular, en el que se da fe de un hecho, del contenido de un documento o de las circunstancias que constan en archivos, registros, expedientes, libros de actas,...; se utilizará la primera persona, es decir, se dirá *certifico* y *firmo* en lugar de *certifica* y *firma*, asimismo la anotación de la fecha se practicará en letra, y las firmas del secretario/a y el visto bueno del director/a deberán ser autógrafas e identificadas nominativamente a pie de rúbrica, excepto en el caso de certificaciones electrónicas, que se estará a lo dispuesto en la normativa reguladora de la Administración electrónica.
- **Informes**, documentos que consisten en la exposición escrita sobre el estado y/o situación de un hecho, institución, persona, circunstancia,..., teniendo carácter preceptivo en algunas ocasiones y en la mayoría no vinculante; consta de la descripción de los hechos, la normativa aplicable o el fundamento normativo, las consideraciones y valoraciones y en algunos casos las propuestas.
- **Instancias**, documento que se presenta ante la Administración Pública solicitando cualquier petición que se origina la incoación de un expediente administrativo, también se le puede definir como *una solicitud escrita de orden oficial*; la instancia *debe contener* el nombre, apellidos, domicilio a efectos de notificaciones, número del D.N.I., si es persona física, y denominación social y N.I.F., si es persona jurídica; los hechos en que se apoyen las peticiones y las razones jurídicas que lo apoyen; el lugar, la fecha y la firma del interesado o representante, y centro, dependencia y autoridad a quien se dirige. De las instancias que se presenten, se tiene derecho a solicitar recibo acreditativo de su presentación, que en la práctica se resuelve sellando una fotocopia del original.
- **Convocatorias**, escrito personal o público anuncio, a una o varias personas, para que concurran a un determinado lugar, en día y hora fijados de antemano. En toda convocatoria, se incluirá el orden del día a tratar en la sesión, así como los datos relativos a la fecha, horario y lugar de la reunión, siendo tramitado y notificado el escrito con una antelación mínima de 48 horas, a excepción de los casos de urgencia manifiesta. Las convocatorias serán firmadas por el director/a del centro o por el secretario/a en caso de actuar por delegación.

b) Gestión económica.

La gestión económica del centro educativo, se rige por los principios de *eficacia*, de *economía*, de *caja* y de *presupuesto único*. Debe someterse también al principio de presupuesto inicial nivelado en la previsión de ingresos y gastos y al principio de rendición de cuentas.

Los centros docentes públicos no universitarios disponen de **autonomía en su gestión económica** en los términos que se establecen en las leyes y los reglamentos vigentes. La autonomía en la gestión de los recursos económicos se define como la utilización responsable por el propio centro de todos aquellos recursos necesarios para su funcionamiento de forma que pueda alcanzar sus objetivos.

Los centros docentes deberán tener un **inventario** que recogerá la totalidad de bienes muebles no fungibles de que dispone el centros, recogiendo de forma separada aquellos bienes destinados a uso administrativo docente de aquellos que tengan atribuido un uso estrictamente educativo.

Corresponde al director del centro las funciones específicas en materia económica siguientes:

- Ser el órgano de contratación del centro y, por tanto, autorizar los gastos y ordenar los pagos de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Realizar las actuaciones necesarias para la contratación de servicios y suministros necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del centro.
- Custodiar la documentación económica, junto con el secretario
- El director únicamente puede comprometer gastos a realizar en ejercicios posteriores al vigente en los casos de tramitación de expedientes de gasto anticipado y en expedientes plurianuales aprobados.

En los **casos de cambio de director del centro**, se debe practicar el traspaso de documentación e información económica, en el plazo más rápido posible (algunas Comunidades Autónomas señalan 15 días, como en Cataluña).

El **director saliente debe traspasar** la *información presupuestaria* (copia del presupuesto vigente, de las actas del consejo escolar que informan el presupuesto y el estado de ejecución del presupuesto en el momento del cambio de dirección), *de los documentos contables y de los fondos de tesorería* (libros contables, conciliaciones documentales y arqueos de caja, obligaciones de pago ya contraídas y pendientes de hacer efectivas, previsión de pagos periódicos, ingresos pendientes, obligaciones tributarias, relación del inventario a la fecha del relevo directivo).

El **director entrante debe verificar** la *documentación contable* (libros contables y documentos de conciliación) y los *fondos de tesorería que se le traspasan*; en el caso de considerarlos correctos, deberá firmar la conformidad en los diversos libros y documentos de conciliación. También deberá extender *acta del traspaso* en la que se hará constar el estado de cuentas, la relación de facturas pendientes de pago y la situación del inventario, que será firmada por los dos directores, el entrante y el saliente.

En **caso de disconformidad con la documentación traspasada**, es necesario que el director entrante envíe inmediatamente un informe sobre la situación a la Dirección Provincial o Servicios Territoriales de la Consejería o Departamento de Enseñanza correspondiente. Sin embargo, el director entrante debe hacerse cargo de la gestión económica desde el primer día de su período de nombramiento.

También por último, deben cambiarse las firmas autorizadas en las cuentas corrientes del centro docente.

Como **normativa a tener en cuenta en la gestión económica** de los centros docentes, además de la establecida por el **Ministerio de Educación**, el **RD. 2723/1998 de 18 de diciembre**, por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos (BOE

del 31 de diciembre) y la **Orden de 23 de septiembre de 1999** que lo desarrolla (BOE del 2 de octubre)

Las **Comunidades Autónomas** disponen de la siguiente normativa específica:

- **Andalucía:** Orden de 10 de mayo de 2006 (BOJA del 25 de mayo)
- **Aragón:** Decreto 111/2000 de 13 de junio (BOA del 28 de junio), modificado por el Decreto 137/2012 de 22 de mayo (BOA del 1 de junio)
- **Baleares:** Decreto 110/2002 de 2 de agosto (BOIB del 13 de agosto), desarrollado por la Orden de 2 de diciembre de 2002 (BOIB del 10 de diciembre)
- **Canarias:** Decreto 276/1997 de 27 de noviembre (BOICs del 17 de diciembre y del 23 de febrero de 1998)
- **Castilla-La Mancha:** Decreto 77/2002 de 21 de mayo (DOCM del 27 de mayo), desarrollado por la Orden de 9 de enero de 2003 (DOCM del 6 de febrero)
- **Castilla y León:** Decreto 120/2002 de 7 de noviembre (BOCyL del 11 de noviembre)
- **Cataluña:** Instrucció 3/2019, de la secretària general, relativa a la gestió econòmica dels centres educatius públics del Departament d'Educació.
- **Galicia:** Decreto 201/2003 de 20 de marzo (DOG del 4 de abril)
- **Madrid:** Decreto 149/2000 de 22 de junio (BOCM del 30 de junio)
- **Murcia:** Decreto 1/2003 de 17 de enero (BORM del 22 de enero)
- **Navarra:** Decreto Foral 250/1992 de 6 de julio (BON del 31 de julio), desarrollado por la Orden Foral 449/1992 de 15 de octubre (BON del 16 de noviembre)
- **País Vasco:** Decreto 196/1998 de 28 de julio (BOPV del 14 de septiembre), modificado por el Decreto 67/2005 de 5 de abril (BOPV del 15 de abril)
- **La Rioja:** art. 29 de la Ley 12/2013 de 23 de diciembre, de Presupuestos de 2014 (BOLR de 30 de diciembre)
- **Valencia:** Orden de 18 de mayo de 1995 (DOCV del 9 de junio)

c) Plataformas para la gestión académica, administrativa y a veces también económica de los centros.

Plataformas y herramientas para la gestión administrativa, académica y en algunos casos económica de los centros educativos.

Cada comunidad autónoma posee una plataforma de gestión, todas ellas son de gestión académica y en muchos casos también llevan la gestión administrativa.

En muchos casos, los centros concertados y privados, recurren a plataformas privadas para estas gestiones. En el siguiente enlace, podemos conocer más información sobre ellas:

<http://www.educaciontrespuntocero.com/novedades2/plataformas-gestion-escolar/12663.html>

En la red de centros públicos y también de uso en el resto de centros concertados y privados y por autonomías, encontramos las siguientes plataformas online de gestión de centros:

COMUNIDAD	PLATAFORMA	LINK
Andalucía	SÉNECA	https://www.juntadeandalucia.es/educacion/senecav2/seneca/jsp/portal/
Aragón	SIGAD	https://aplicaciones.aragon.es/sigaddweb/login
Asturias	SAUCE	https://sauce.asturias.es/sauce/jsp/IdenUsuLDAP.jsp?CON_PRUEBA=N&N_V=N_V_2655&rndval=384998209&RESOLUCION=1920
Baleares	GESTIB 2.0	https://www3.caib.es/xestib/?idioma=es
Canarias	PINCEL EKADE	https://www.gobiernodecanarias.org/educacion/9/PEKWEB/Ekade/Account/Login?ReturnUrl=%2feducacion%2fPEKWEB%2fEkade%2f
Cantabria	YEDRA	https://yedra.educantabria.es/MODACC/
Castilla La Mancha	DELPHOS	https://educacion.jccm.es/delphos/jsp/pag_inicio1024.jsp
Castilla y León	SIGIE - IES2000	http://www.educa.jcyl.es/dpsegovia/es/programas-educativos/sigie
Ceuta y Melilla	ALBORÁN	https://www.educacion.gob.es/alboran/login
Cataluña	Esfer@	https://aplicacions.ensenyament.gencat.cat/siteminderagent/forms/gicar2019edufed/loginCorp2019v16edu.fcc

Extremadura	RAYUELA	https://www.educarex.es/eda/acceso-rayuela.html
Galicia	XADE	https://casaut.edu.xunta.gal/cas/login?service=https%3A%2F%2Fwww.edu.xunta.gal%2Fxade%2Fj_acegi_cas_security_check
La Rioja	RACIMA	https://racima.larioja.org/racima/
Madrid	RAÍCES	https://raices.madrid.org/raiz_app/jsp/portal/portaltraices.html
Murcia	PLUMIER XXI	https://profesores.murciaeduca.es/GICWeb/
Navarra	EDUCA	https://educa.navarra.es/
País Vasco	DAE	https://ikasgunea.euskadi.eus/es/inicio
Valencia	ITACA	https://portal.edu.gva.es/itaca/es/web-familia-2-0-cas/

Plataformas - imagen de elaboración propia - CC BY-SA 4.0

3.E.- Gestión de recursos humanos.

a) Gestión de recursos humanos. Concepto actual de recursos humanos.

Aunque existe una tendencia en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador, no parece muy adecuado su uso para designar a personas y menos en un ámbito laboral tan especial como es el de la educación. No obstante usaremos la expresión recursos humanos en esta acepción exclusivamente en plural, para referirnos a la gestión de las personas, siguiendo la tendencia actual en las organizaciones que ha evolucionado hacia el uso de términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Gestión de Gente" y "Capital Intelectual" para designar a las trabajadoras que hacen vida en los espacios laborales y comparten unos objetivos comunes.

En el ámbito de las empresas, se denomina **recursos humanos** (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. El objetivo básico de su gestión es lograr identificar a los profesionales con los objetivos y la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos de la sociedad actual. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como *reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal* durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Evidentemente en el ámbito de la función pública en que nos desenvolvemos la mayoría de estas funciones están fuera de la capacidad de gestión de un director de un centro docente, pero no

debemos obviarlas todas, pues, la tendencia a dotar de mayor autonomía de gestión a los centros y a los directores puede ir haciendo necesarias habilidades para acertar en la selección de profesionales para implementar y desarrollar determinados proyectos propios de centros educativos.

Es más, el hecho de ser conscientes de que procesos como la formación del personal o sistemas para la retención del mismo en la empresa están estudiados y diseñados en ámbitos laborales donde del éxito en el logro de sus objetivos depende la pervivencia de la misma, como directores nos debe llevar a reflexionar sobre lo que podemos nosotros hacer dentro de nuestro mayor o menor margen de autonomía. Así, si bien en la formación inicial del profesorado no tendremos ninguna capacidad de intervención, sí tendremos capacidad de influencia al proponer y gestionar a través de los centros de formación del profesorado distintas alternativas formativas (cursos, seminarios, grupos de trabajo) directamente relacionados con los proyectos de mejora del centro que son los que claramente se han demostrado más efectivos frente a cursos más genéricos y con dudosa influencia en la mejora del servicio que presta el centro educativo.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la gestión de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Los especialistas en los estudios del trabajo desde la perspectiva de la Administración de Personas y de las Relaciones Laborales están formados y capacitados para gestionar los recursos personales del trabajo gracias a su formación y conocimientos adquiridos en áreas como psicología, sociología, legislación laboral, estadísticas y hasta higiene y seguridad laboral. Aunque no se espera de los directores tal grado de especialización, esta idea sí nos indica el recorrido formativo que cualquier aspirante a dirección debe iniciar, y que el propio interesado debe ir diseñando en función de sus propias necesidades y del conocimiento que tiene de sí mismo.

b) Gestión de recursos humanos. Habilidades técnicas.

En la literatura científica relacionada con el mundo de la gestión empresarial encontramos múltiples referencias a la importancia de las personas en el éxito de la empresa. Así Reinhard Mohn en el “Triunfo del Factor Humano” afirma que “el éxito de una empresa depende decisivamente del desarrollo y potenciación de su capital humano”. En el ámbito de gestión de calidad y en el de la gestión de las *escuelas eficaces* también parten de la convicción en considerar la gestión de los recursos humanos como el principal factor de excelencia del que depende en el largo plazo el éxito de la organización (López Rupérez). En definitiva, junto a la intervención de la propia dirección, el profesorado es considerado como un factor clave o factor crítico en la mejora de los centros educativos, de ahí la importancia del acierto de la dirección en este ámbito de gestión.

Algunas definiciones del término dirigir que se manejan en el ámbito de la gestión de los RRHH:

- Dirigir es lograr objetivos a través de otros.
- Dirigir es conseguir que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles.
- Dirigir es “hacer hacer” siendo responsable de lo que hagan otros. Dirigir es servir a los colaboradores, para que logren unas metas previamente establecidas.

Desde esta perspectiva el primero y principal reto que ha de afrontar todo director es el conseguir que el resto del profesorado se identifique con el proyecto de centro, con los objetivos y normas de la organización. La implicación del profesorado se debe convertir en su primer objetivo y para ello el director deberá hacer uso de todas sus destrezas técnicas de gestión y de sus destrezas o habilidades interpersonales.

Algunas *destrezas técnicas* esperables en los directores:

- **Planificación de proyectos:** Partiendo del supuesto básico de que el director debe tener una idea o visión clara del centro debería, además tener una mínima habilidad para anticipar resultados deseables y para poner los medios necesarios en su consecución. Este estilo de trabajo tiene un alto componente motivador, pues, facilita el establecimiento de propósitos compartidos como estímulo, tanto para el trabajo individual como el colectivo. La claridad en los objetivos, y la implicación de la comunidad educativa en su logro, favorecen una dirección eficaz. Al mismo tiempo, el equipo directivo genera confianza y colaboración en la organización y, los valores subyacentes al estilo, dota a los directores de legitimidad. Por otro lado, las escuelas son organizaciones únicas y necesitan respuestas específicas y contextualizadas. La estrategia es construir las respuestas desde dentro y no importarlas desde el exterior o impuestas por la Administración de manera uniforme. Este modo de gestión precisa de una dirección sensible a las características particulares del centro como el contexto sociofamiliar y la composición del alumnado, la historia y la cultura del centro y su nivel de efectividad, y reconocer las expectativas e intereses de todos los componentes de la comunidad educativa (alumnado, profesorado, familias, etc.). Estamos hablando de gestión de personas, recordémoslo. En otro lugar de este curso se dedica espacio al trabajo por proyectos.
- **Comunicación:** Habilidad para transmitir esa visión e involucrar al resto del profesorado en alcanzarla. Diseñar planes de comunicación. Insistiremos en esta idea más adelante.
- **Negociación:** Habilidad para negociar con instancias internas y externas los procedimientos y recursos para el éxito de los proyectos. Imprescindible en la gestión por proyectos y junto con otras habilidades que comentamos a continuación requiere igualmente de una serie de destrezas interpersonales que la faciliten.
- **Motivación:** Habilidad para involucrar al profesorado en el proyecto común de centro. La tendencia actual al hablar de gestión de calidad en el ámbito empresarial, así como en movimientos educativos como el de las “escuelas eficaces” es de referirse a gestión de personas más que de gestión de un recurso más. Se considera la motivación como la fuente de energía que moviliza, tanto al individuo como al colectivo y que facilita desarrollar su máximo potencial. Los expertos en recursos humanos distinguen entre factores extrínsecos e intrínsecos como fuente de motivación. Los aumentos de sueldo,

los ascensos, los pagos en especie se sitúan entre los primeros. En el mundo de la empresa privada se establecen sistemas de recompensa que se escapan a la capacidad de gestión de un director de un centro público. La valoración y el reconocimiento personal se encuentran entre los segundos. Algunos autores les dan más importancia a estos factores, ya que perduran en el tiempo y afectan a la individualidad de la persona, facilitando el desarrollo de su autoestima. Además son estos últimos los únicos en lo que el director tiene una mayor capacidad de influencia. Conocido esto los directores no deben dudar en utilizar el reconocimiento como fuente de motivación que en los sistemas de gestión de calidad proponen que se base en una serie de principios: que sea sincero; oportuno en el tiempo coincidiendo con algún logro; basado en hechos o logros relevantes. Además este reconocimiento puede ser individual o colectivo (a un departamento, ciclo o al centro completo aprovechando actos públicos o presencia de autoridades). El propio estilo de trabajo por proyectos que facilita la participación y la implicación, la habilidad para establecer cauces de información y comunicación eficaz, la negociación y coordinación se convierten igualmente en fuentes de motivación. En definitiva, crear una cultura de centro que haga sentirse a las personas importantes.

- **Organización de recursos:** El conocimiento y las destrezas para identificar, obtener y organizar los recursos adecuados para asegurar el éxito de los proyectos. La propia práctica va desarrollando esta habilidad, pero es también útil mantener una actitud expectante y abierta a las posibilidades del entorno e integrar hábitos de lectura y recogida de información emanada desde las distintas Administraciones que a través de distintas convocatorias facilitan la obtención de recursos adicionales a los centros.
- **Coordinación:** habilidad para dirigir equipos, reuniones y alcanzar acuerdos. Los equipos se diferencian de los grupos de personas en que en estos existe, además de las personas, una organización o estructura y un objetivo común. La información sobre las normas que rigen el funcionamiento del equipo así como la comunicación se convierten de nuevo en elemento indispensable para el funcionamiento del mismo, pues, contribuyen a clarificar los objetivos, a definir los roles y los procedimientos, así como a conocer las normas de funcionamiento y generan confianza y responsabilidad lo que facilita la participación e implicación.
- **Gestión del tiempo:** habilidad para gestionar con eficiencia uno de los recursos más valiosos de los que se dispone, el tiempo propio y el del colectivo de profesionales. Volveremos sobre ello más adelante.
- **Gestión del conflicto:** El conflicto surge siempre en todo grupo humano. En la resolución del conflicto el director debe identificar el problema que lo ha generado; centrarse en el problema y no en las causas ni en las consecuencias; no mezclar un conflicto con otro; centrarse en los hechos y no en las personas; no tratar de dar una solución inmediata; implicar a las partes en su resolución y ser neutral.
- **Conocimiento del centro y comprensión del contexto:** Uso del pensamiento lógico e intuitivo para contar con claves certeras al interpretar la realidad.
- **Evaluación:** Capacidad para sentir el clima y para evaluar las actuaciones, y habilidad para establecer los mecanismos apropiados para hacer un seguimiento sistemático y para modificar actuaciones individuales y grupales y los procesos generales de actuación.
- **Profesionalidad:** La capacidad y deseo de mantener los patrones de comportamiento apropiados a la profesión, en la prestación del servicio educativo.

c) Gestión de recursos humanos.

Habilidades personales.

El ejercicio de la dirección requiere de unas habilidades técnicas de gestión, y en el ámbito de la dirección de personas, también de una serie de destrezas personales para la relación que facilita enormemente la puesta en práctica de las anteriores. Unas y otras son deseables y esperables en todo equipo directivo y el director debe acertar al formar un equipo en el que en la suma de sus miembros se den el mayor número de estas destrezas y habilidades, de modo que una adecuada distribución de tareas entre sus miembros permita realizar una gestión eficaz y eficiente.

Algunas *destrezas personales* esperables en los directores:

- **Empatía:** La habilidad para entender los valores, las opiniones y las cualidades de los demás. Poseer o desarrollar esta habilidad ayudará a conocer el contexto, especialmente a las personas (sean estos profesores, alumnos o familias), saber lo que esperan y a realizar un análisis que sea el punto de partida de nuestro proyecto global de centro o proyectos concretos de mejora. Se convertirá igualmente en fuente de motivación y facilitará la necesaria comunicación.
- **Preocupación por los otros:** La capacidad de prestar apoyo a los demás en sus tareas y trabajos. Sensibilidad ante las preocupaciones y dificultades de los otros. Si esta preocupación se percibe sincera, abrirá las puertas a una comunicación también de abajo a arriba, la integración en el equipo y la propia motivación al percibir preocupación por su persona y su trabajo en los directivos. Alejandro Campo en su obra “Herramienta para directivos” ofrece una serie de consejos para dar respuesta a los profesionales, pues, se muestra convencido que estos demandan un feedback objetivo, honesto y justo.
- **Asertividad:** La habilidad para decir directamente lo que quieres, necesitas o sientes, expresar las propias opiniones con firmeza respetando los intereses de los demás y para que también nos sean respetados nuestros intereses y derechos. La voluntad decidida de cumplir nuestras propias obligaciones. Es necesario alcanzar el difícil equilibrio entre un estilo agresivo que pone enfrente al otro, lo aparta del proyecto común y lo sitúa en el plano de los torpeadores frente al de los colaboradores y el estilo pasivo, que en el ámbito de la función pública ha hecho tanto daño con la política de algunos directores de *laissez-faire* consiguiendo que no hubiese cultura de centro sino individualidades trabajando juntos. Los directivos que van ganando en asertividad lo hacen paralelamente en autoridad, lo que en la esfera de la enseñanza pública facilita enormemente la gestión y el liderazgo.
- **Escucha activa:** La sensibilidad y habilidad para escuchar atentamente a los demás y para prestarles atención plena, sin interrumpir ni dominar la conversación. Facilita la comunicación, implicación y participación en el proyecto de centro. Actitudes como evitar posturas defensivas, admitir el error, pararse a pensar, guardar silencio, parafrasear los mensajes de los demás, no interpretar los mensajes, dialogar, admitir las propuestas y comprometerse con ellas, son de gran utilidad para el desarrollo de esta habilidad.

- **Claridad y concisión en la expresión:** La habilidad para expresar hechos y opiniones con economía y rigor, tanto oralmente como por escrito. Los discursos grandilocuentes o teóricos no generan credibilidad, contribuyen a la falta de valoración de los que los utilizan y se convierten en barrera para la comunicación. Los mensajes claros, concretos y directos son más fácilmente escuchados y seguidos y permiten el intercambio de información y opiniones que contribuyen a crear el clima adecuado para la participación y a la vez cultura de centro.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad para actuar juntamente con otros en la consecución de tareas compartidas, tanto en el liderazgo del grupo como siendo un miembro más. Determinación para situar las necesidades del grupo por encima de los deseos personales. Los centros educativos actuales presionados por las crecientes exigencias sociales se han convertido en organizaciones complejas, imposibles de ser dirigidas por una persona en exclusividad. La labor de equipo en el siglo XXI nadie la discute. Sin embargo es curioso como muchos directores que se lamentan de la falta de trabajo en equipo se muestran incapaces ellos mismos para trabajar así con sus colaboradores más inmediatos que junto a él conforman el equipo directivo del centro. La primera ocupación de todo director en esta línea es convertir el equipo directivo en ejemplo y motor de este estilo de trabajo. De otro modo la incoherencia entre lo que se predica y se exige pronto se vuelve en contra del propio director. Generar una estructura de funcionamiento, delegar y repartir funciones, y transmitir una imagen real de equipo es una estrategia básica. Por tanto todo director debe analizar cuál está siendo su conducta en este sentido y su capacidad para ello, corrigiendo aquellas pautas de actuación que entorpezcan esta labor.

d) Gestión de recursos humanos. Su gestión desde la norma.

A diferencia de la empresa privada la Administración Pública está altamente influida por normas propias que regulan su funcionamiento. Mientras que las primeras están afectadas por leyes de carácter general, pero gozan de alto grado de autonomía, en el ámbito de la Administración su organización y funcionamiento está determinado por un elevado número de normas. La gestión de los Recursos Humanos está condicionada por la regulación de la denominada Función Pública lo que nos obliga como directores a conocer todas aquellas disposiciones que influyen en las decisiones que como responsables de personal vamos a tener que adoptar a lo largo de nuestra gestión.

Defendemos que el director de un centro debe tener siempre un mayor conocimiento de la norma que el resto de los docentes, especialmente en un ámbito tan complejo y delicado como es este, pues, como responsable último le va a permitir tomar decisiones siempre ajustadas a la misma. Es condición imprescindible que el director de un centro actúe con **objetividad, profesionalidad e imparcialidad**, lo que le dotará de autoridad moral, le evitará problemas innecesarios, le ayudará a transmitir seguridad al resto del profesorado, y desde ese profundo conocimiento de la misma le

permitirá flexibilidad cuando la situación así lo aconseje sabiendo los límites a los que puede llegar.

Si la gestión de otros ámbitos de la vida del centro o el ejercicio del liderazgo no es una labor sencilla, esté ámbito de gestión es especialmente complicado dado el modelo de dirección español, fruto de la evolución desde la publicación de la LODE y los sucesivos cambios que ha venido sufriendo. Se trata de un modelo no profesional que ha llevado al concepto de *director-compañero* frente al concepto de *director-líder* lo que dificulta especialmente el cumplimiento de las competencias en materia de gestión de personal, especialmente si el candidato a director no es un profesional maduro y con las ideas claras. Las nuevas generaciones de directores tienen el reto de contribuir al cambio cultural necesario para que la figura del director sea la de un líder con autoridad formal y real para dirigir el centro educativo en todos sus ámbitos, incluido el de las personas. En este proceso hay que evitar los bandazos y caer en la tentación de imponer la norma porque sí, pues, esta actitud se ha mostrado también claramente ineficaz en orden a conseguir la básica implicación del profesorado en el proyecto común del centro.

Por todo ello lo primero que todo director de un centro público debe conocer son las funciones y competencias que le asigna la norma. Éstas están fijadas en la *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*, en su artículo 132. Competencias del director.

Analizando tan sólo las cinco primeras competencias que le asigna esta ley de ámbito estatal y carácter básico a los directores observamos que tienen que ver fundamentalmente con dirigir personas y con liderar equipos, lo cual requiere de unas habilidades básicas y especialmente en el ámbito de la enseñanza pública. Además, también hablan de hacer cumplir la norma y ejercer la jefatura, una de las tareas más ingratas para un profesional que ejerce sus funciones en un ámbito en el que la cultura de lo público la hace especialmente difícil. Requiere que el director tenga un **conocimiento de la norma** por encima del resto de profesores que trabajan en el centro, una voluntad de asumirla y cumplirla y una habilidad especial para hacerlo.

Otro aspecto muy regulado son los Derechos y Deberes del profesorado, entre los que se encuentran los **permisos y licencias**, aspecto este muy del día a día y en el que una gestión justa y equilibrada hará que el director se la juegue. Las normas del juego deben ser claras, los procedimientos transparentes. Una aplicación laxa de la norma por parte de algunos profesionales junto con la actitud de otros para los que el acceso a la función pública supuso el fin de toda necesidad de esfuerzo, han contribuido a una visión despectiva del funcionario público. Es responsabilidad del director fomentar una imagen real de seriedad y responsabilidad, al igual que de equidad y justicia. Se deben evitar situaciones personales de abuso que no hacen sino desanimar a los comprometidos y responsables, todo ello desde una posición de equilibrio entre el respeto a los derechos personales recogidos en la norma con el compromiso con el proyecto común del centro. En este sentido es imprescindible conocer la *Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público* (EBO) cuyo texto luego se ha visto refundido en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre de 2015 ([aquí](#)). Esta norma prevé que las Administraciones dicten sus propias leyes de la función pública, por lo que dependiendo del ámbito territorial donde desarrollemos nuestra labor deberemos conocer igualmente la normativa propia, así como los posibles acuerdos o convenios que se hayan firmado con los órganos territoriales de representación de los profesores, pues, matizarán lo recogido en la norma básica.

El siempre ingrato, pero irrenunciable ámbito del **Régimen Disciplinario** debe ser asumido por los directores como una de sus funciones. Una aplicación con objetividad e imparcialidad de las normas que regulan esto, contribuirán junto con lo dicho en el párrafo anterior a generar un clima de profesionalidad en el centro a la mejora de la imagen que proyectamos al exterior. Las normas que el director necesita conocer son el Título VII del citado EBO, así como las distintas leyes de la Función Pública de las distintas Administraciones junto con el *Real Decreto 33/1986, de 10 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado* ([aquí](#)).

Las distintas normas dictadas en el ámbito territorial de cada Administración Educativa que regula la organización del centro, suelen fijar el modo en el que los directores deben proceder para realizar la distribución de funciones y asignación de responsabilidades. Conocerlas es básico, pues, facilitará al inicio de cada curso una organización del personal que responda a las necesidades del centro dentro del respecto a las normas que lo regulan y evitará posibles recriminaciones de falta de objetividad en el trato o de igualdad de oportunidades que enrarecerán el clima de centro. Existe una disparidad de situaciones entre las distintas Administraciones en cuanto a norma publicada, pero para aquellas que aún no lo han hecho siguen vigentes los denominados **ROC (Reglamentos Orgánicos de Centro)** y las órdenes que los desarrollan, que no podemos citar por la disparidad de situaciones existentes entre las 17 Administraciones Educativas, pero que deberá conocer cada candidato a director en su ámbito territorial.

Por último las normas dictadas en cada comunidad para regular la convivencia y la figura del profesor como autoridad. En la medida que contribuyen a generar un clima de trabajo adecuado influyen igualmente en una adecuada gestión del personal. De lo contrario, cuando el profesorado siente que no puede desarrollar bien su labor porque conflictos de convivencia se lo impiden, la dirección tendrá de dificultades para generar compromiso en el personal del centro.

3.F.- Gestión de tiempo y espacios.

a) Gestión del tiempo individual

Como responsables de llevar a cabo el proyecto de centro, los directores deben gestionar los recursos necesarios, entre los que se encuentra el tiempo como uno de los más valiosos y a la vez más escasos. El tiempo como recurso es a la vez que intangible insustituible, lo que no ocurre con otros recursos materiales para los que siempre se pueden buscar alternativas. Igualmente, a diferencia de otros recursos no lo podemos almacenar y ahorrar para otro momento en el que se pueda necesitar y tampoco lo podemos ampliar, es el que es. Aquí radica la trascendencia de que los directores administren bien su tiempo, pero también el tiempo de los demás, pues, al planificar cualquier actuación va requerir necesariamente tiempo de otros profesionales. Además, se suele decir que aquel que no sabe administrar bien lo suyo no administra bien nada de los demás. De ahí la necesidad de que los directores adquieran habilidades para el uso de este preciado recurso.

Como en cualquier proceso de mejora necesitamos partir de un análisis de la situación, es decir, analizar qué uso estamos haciendo de nuestro tiempo y del tiempo del profesorado. Posteriormente deberemos conocer que influye en un buen aprovechamiento de este recurso y que lo entorpece. Conocer técnicas para realizar un buen aprovechamiento del mismo e integrarlas en nuestras pautas de conducta profesionales.

Análisis de la situación. En este primer paso debemos utilizar alguna herramienta, o simplemente hacer un diario de nuestra actividad cotidiana durante un tiempo suficiente que nos permita generalizar. El análisis de los datos recogidos debemos realizarlo contrastando el uso que hacemos de nuestro tiempo con una serie de criterios:

- *Adecuación a los objetivos* que nos planteamos. Al igual que con cualquier otro recurso debemos ver la oportunidad y la racionalidad, en términos de coste económico, de la cantidad de este recurso que estamos dedicando a determinadas actividades.
- *Adecuación a las necesidades del centro*. A veces los recursos se utilizan en función de intereses de alguien o de algún grupo, pero no de las necesidades reales del colectivo.
- *Con la importancia y urgencia* de las actividades que realizamos. Una vez hecho el análisis deberíamos inclinar la balanza hacia lo importante y urgente y después lo importante y menos urgente.
- *Con los ámbitos de la dirección*. La labor directiva abarca muy distintos ámbitos (el pedagógico, organizativo, de relaciones con las personas, el de gestión económica y de recursos, etc.). Al realizar el análisis se pondrá de manifiesto hacia dónde se inclina la balanza y cuál es nuestro perfil directivo, que muy probablemente no coincida con nuestro perfil declarado. La utilización del tiempo que estemos realizando, ya sea

intencionada o involuntaria, va a poner de manifiesto cuál es nuestro sistema de valores y nuestra capacidad para trabajar de modo real, eficiente y efectivo por los objetivos de nuestro proyecto de centro.

Principios para la utilización del tiempo y ladrones de tiempo. Conocer qué dicen los expertos nos puede facilitar el aprendizaje para mejorar el manejo que hacemos de nuestro tiempo:

- *Principio de distribución o de delegación.* “Los gestores con acumulación de trabajo dirigen mal” (Reinhard Mohn). Al ser un recurso limitado es imprescindible realizar una buena distribución de tareas, saber delegar y tener confianza. Se ha de empezar primero dentro del mismo equipo directivo, pero no en exclusiva, hay que generar una red de responsables de tareas o áreas, empezando por las estructuras legalmente creadas y generando aquellas que sean necesarias según los proyectos puestos en marcha.
- *Principio de priorización.* La escasez de este recurso hace necesaria una buena selección de las tareas a las que vamos a dedicar nuestro tiempo, empezando por lo que realmente es importante.
- *Principio de planificación y control.* Aquello sobre lo que no tenemos un plan establecido y un control de lo que ocurre puede derivar por caminos inesperados. Es tan importante nuestro tiempo que no podemos empezar una jornada sin tener una previsión de tareas. Ya se encargarán las incidencias diarias de modificarnos el plan, pero sin plan estaremos en manos del azar diario y perderemos el control de nuestros objetivos.
- *Principio de globalización.* Hay que ser consciente que cualquier acción que planifiquemos y ejecute alguien dentro del centro educativo va a requerir de su tiempo, pero además afectará en cadena al tiempo de los demás. Hay que ser cuidadoso en el momento de planificar.
- *Principio de clasificación.* Muchas tareas están relacionadas. Agruparlas por temas facilitan su gestión y ahorran tiempo.
- *Principio de simplificación.* Antes de empezar una tarea preguntarse por su utilidad, tener a mano todo lo que se va a necesitar, dividir la tarea en pequeños bloques y comprobar lo que tenemos previamente.
- *Ladrones del tiempo* son aquellas actividades que consumen gran parte del tiempo de nuestras tareas y nos interrumpen con frecuencia. Los solemos conocer, pero no hacemos nada contra ellas por falta de pruebas. Son muchos y muy variados y no actúan igual en todas las personas por lo que es preciso hacer un análisis de cuales son y buscar estrategias. Algunos de estos ladrones pueden ser: exceso de reuniones, dominio de lo urgente, llamadas telefónicas y falta de filtro, visitas no planificadas o inoportunas, errores de terceros, tendencia a las relaciones sociales, incapacidad para decir no, desorden, posponer como principio, falta de planificación, puertas abiertas permanentes, falta de objetivos, falta de información, falta de estructura, desconfianza, falta de delegación.

Herramientas de planificación. Existen varias herramientas de planificación. No son sino meras agendas que permiten planificar las tareas que el equipo directivo debe realizar a lo largo de un periodo de tiempo. El modelo final a utilizar estará en función del gusto o estilo de los usuarios, pero lo fundamental es integrar los procesos de planificación como un hábito del equipo directivo.

b) Gestión del tiempo colectivo: las reuniones

Como decíamos cualquier actividad planificada va a requerir del recurso tiempo, y este, en la mayoría de las ocasiones afectará a alguno o todos los colectivos implicados en el centro: docentes, alumnos y familias. Al planificar cada curso escolar se deben adoptar decisiones importantes considerando:

El tiempo del alumnado:

- *Jornada escolar.*
- *Distribución de tareas a lo largo de la jornada.* Criterios de elaboración de horarios y decisiones metodológicas que deben acordar los órganos de coordinación docente para incluir en las programaciones didácticas y que debería contemplar el tipo de actividades a realizar en función de la edad de los alumnos, aprovechamiento de los tiempos de máximo rendimiento.
- *Tiempos dedicados a las actividades complementarias o extraescolares,* desde la perspectiva que deben ser, como su propio nombre indica, un complemento a las tareas propias de cada materia y no convertirse en un elemento distorsionador o en un ladrón de tiempo.

El tiempo de las familias en el centro:

- *Participación en la educación de sus hijos.* Debe recoger tiempos para las entrevistas con el profesorado. Si propugnamos la coordinación familia escuela, la complicidad en la toma de decisiones son necesarios cuidar los tiempos dedicados a ello.
- *Participación en la vida del centro.* En órganos de representación, de gobierno, actividades complementarias y actividades formativas.

El tiempo del profesorado:

- *Los horarios personales.* Con asignación de tiempos para la tarea docente, el desarrollo de actividades delegadas y asignadas y tiempos de coordinación.
- *Tiempos de coordinación.* Son básicos en una estructura de funcionamiento en la que para dar respuesta a las altas demandas sociales el trabajo en equipo es un estilo imprescindible e irrenunciable. Los objetivos comunes, los acuerdos, la planificación y revisión de lo planificado y ejecutado, así como la evaluación de resultados requieren de estos tiempos de coordinación.

Son una estrategia imprescindible para lograr la coordinación y la implicación del profesorado. No obstante su uso debe ser adecuado, pues, pueden pasar de ser grandes herramientas a ser la actividad que más tiempo hace perder en una carrera profesional: reuniones tediosas, innecesarias e inútiles ya que muy a menudo se convierten en el instrumento idóneo para echar la culpa y poner en evidencia a nuestro enemigo en la organización.

Las reuniones se justifican por:

- Son útiles para conseguir la colaboración en una decisión del grupo de personas que deben ejecutarla. Son el instrumento de comunicación interna más popular en el mundo organizacional.
- Son muy útiles para decidir, previo debate, sobre asuntos que tienen trascendencia.
- Son necesarias para fijar criterios, poner en común distintos aspectos y compartir opiniones. Bien planificadas y dirigidas, nos llevan a crear enlaces y sinergias entre todos y cada uno de los integrantes de la organización. Sirven por tanto para transmitir y convencer, para fomentar la implicación y hacer labor de equipo.
- Sirven para coordinar la actuación de diferentes departamentos o grupos de trabajo.

El éxito de cualquier reunión depende de la preparación previa y la habilidad del coordinador para dirigirla. Nunca un director debería convocar una reunión que no tenga previamente preparada.

Fases de la reunión:

Preparación previa:

- Recogida de información sobre el tema de forma clara y resumida, alternativas de solución, ventajas e inconvenientes. Documento.
- Conocer a los asistentes. Ver a quién afecta (claustro, ciclo, departamento, nivel, equipo...). Prever sus posibles puntos de vista y adelantar alternativas.
- Fijar los objetivos. Transmitir información, alcanzar acuerdos, generar debate,...
- Preparar la discusión. Preparar la información, las preguntas, establecimiento de tiempos y procedimiento.

Coordinación de la reunión:

- Presentación clara y concisa del tema.
- Conducir la discusión: Animar a dar la opinión, manteniendo siempre centrado el tema.
- Conseguir resultados: Resumir las aportaciones y formular conclusiones finales. No es oportuno imponer las soluciones, pero sí que la reunión se cierre con acuerdos positivos.
- Cuidar las cuestiones formales. Espacios adecuados, materiales preparados, ambiente cordial y abierto a cualquier opinión, control del ritmo de la discusión fijando tiempos de intervención.

El coordinador: es su responsabilidad evitar que la reunión se convierta en una balacera de ataques personales, y facilitar la participación de todos los integrantes, evitando monopolizaciones

de argumentos o tiempos de exposición, utilizando si fuera preciso la autoridad que su rango le confiere. Así mismo es responsable de que la reunión no se aleje de los objetivos para los que fue convocada, y derive en una mera conversación sin conclusiones. Ni que decir tiene que, las conclusiones de una reunión, así como las decisiones adoptadas, deben de quedar reflejadas en un acta de reunión, para ser cumplidas. Además debe fijar un orden del día, avisar con tiempo a las personas que han de participar en ella, requerirles cierto nivel de exigencia en el conocimiento de los temas que se van a tratar, y establecer y cumplir (sin justificaciones para la impuntualidad) un tiempo de inicio y finalización de la misma para sí aumentar el nivel de eficacia de las reuniones, y consiguientemente de la efectividad organizacional. Hacer reuniones maratonianas es hacer reuniones improductivas. Es una realidad que gran parte de las reuniones fracasa debido a que la gente llega a ellas tarde, y en muchas ocasiones, sin interés.

c) Gestión de espacios.

Para tratar este tema, os dejamos las reflexiones de Juan Fco. Álvarez acerca de los espacios en el centro educativo, reflexiones que se pueden completar con esta [entrada](#) en su [blog](#).

"Os habéis preguntado alguna vez ¿cuál sería vuestro centro ideal? o mejor incluso, ¿habéis preguntado a vuestros alumnos, a los padres, a vuestros compañeros de trabajo, a toda la comunidad educativa cómo sería su centro ideal?

Son preguntas que vienen muy bien tanto a equipos directivos como a profesores para conocer cómo queremos que sean nuestros centros, nuestras aulas, nuestro trabajo.

Una gran mayoría de los implicados, tanto profesores como alumnos, pasamos más horas en nuestros centros escolares que en nuestras propias casas. Y dedicamos más horas al proceso de enseñanza-aprendizaje que a cualquier otra actividad. Está claro que se da un aprendizaje más eficaz, cuando este se consigue en unas condiciones de estar a gusto, de encontrarse cómodo, de estar viviendo y experimentando en primera persona ese cambio en nuestra persona. Actualmente, y cada vez en mayor medida, en la educación estamos comprobando como las metodologías activas cada vez cuentan con más adeptos. Aprender haciendo, por proyectos, con juegos, con clases invertidas, etc.; estamos cambiando la metodología en el aula, y ello exige que también realicemos cambios en los espacios y el mobiliario de nuestros centros.

De ahí la importancia a que nuestros centros, nuestras aulas, sean lugares donde nos encontremos cómodos, donde podamos aprender a gusto, sintiéndonos como en nuestra propia casa o mejor, en aquel lugar del que no nos importaría quedarnos las horas que fuesen necesarias y donde éstas pasasen volando.

En esta ocasión, estoy hablando de espacios y mobiliario, un aspecto al que pocas veces le damos importancia, pero que pienso que es trascendental para el buen desempeño y una eficaz consecución de cualquier proceso de enseñanza aprendizaje.

Hay que considerar la necesidad de un replanteamiento de espacios y mobiliario en las aulas.

Yo, particularmente, sueño con aulas diáfanas, grandes, para dar cabida a dos de las habituales clases de 25-30 alumnos, es decir, clases con hasta 60 alumnos, y en las que pudiesen estar atendidos, orientados y guiados por tres o hasta cuatro profesores. En este espacio habría cabida para una zona con mesas grupales (para hasta 5 alumnos) orientadas hacia una pantalla para

posibles proyecciones. En otra zona de la sala habría un pequeño estudio cerrado donde poder realizar grabaciones de vídeo, de audio, etc., a modo de estudio. Y dos espacios más, uno a modo de anfiteatro, donde poder realizar las exposiciones o difusiones de los proyectos que se realizasen por los alumnos, y otro, a modo de rincón donde pensar, crear, invernadero o incubadora de ideas (posiblemente con sofás, butacas cómodas o en su defecto, un espacio con moqueta en el que poder sentarse o estirarse libremente en el suelo). Las paredes contarían con pizarras, así como las paredes intermedias o separantes, que serían de metacrilato que posibilitase el poder escribir y borrar en ellas.

Claro, por soñar, que no quede. Pero la realidad de nuestros centros es muy diferente y difícilmente podríamos adaptar los espacios actuales a estas exigencias que propongo. De ahí, que ante el reto, siempre busque opciones que pueda superar. La creatividad, la inventiva, el repensar los espacios, las acciones, hacen, por qué no, que piense en salir del aula y permitir que mis alumnos o yo mismo, busquemos en el centro o fuera de él, aquellos espacios que mejor se adapten a nuestras exigencias del momento. Un rincón para pensar bien puede ser debajo de una escalera, o en una esquina del patio. Un estudio donde grabar audio o vídeo bien pueden ser la biblioteca o cualquier despacho. Encontrar mesas para trabajo cooperativo y/o en grupo, bien puede adaptarse el laboratorio o un aula de tecnología que tengan mesas grupales.

Otras opciones pasan por trasladar toda la clase a un parque cercano al centro (en mi caso tengo uno que tiene hasta anfiteatro para las exposiciones), o bien quitar puertas entre clases que se encuentren pegadas entre sí facilitando que se pueda trabajar con las dos a la vez, sin distinción entre ellas y con varios profesores, y así un largo etc. de posibilidades. Si por otro lado, conseguimos aulas que atiendan a nuestras necesidades y exigencias, el siguiente paso a dar es el mobiliario.

No podemos seguir dotando nuestras aulas con las mesas individuales de ese color verde feo o con las filas de mesas atornilladas al suelo que aun hoy se siguen poniendo en las aulas de nueva creación de muchas universidades. Los centros, los alumnos, la educación, están pidiendo a gritos otro tipo de mobiliario. Más de acorde con las metodologías que se están utilizando, cada vez más, en nuestras aulas. Más de acorde con la creación de ambientes más cercanos, más empatizantes con el quehacer de los alumnos y profesores, y que estos puedan sentirse más a gusto, sentirse cómodos, pues sólo así conseguiremos resultados positivos.

Por supuesto, habría que seguir hablando de los pequeños detalles y complementos a añadir en estos espacios o a acompañar al mobiliario: enchufes o regletas (su número y situación estratégica en el aula), taquillas dentro o fuera de la clase, luces y lámparas (la iluminación es un aspecto primordial y que no se debe descuidar en cualquier aula), armarios, estanterías, el color de las paredes, el tamaño y distribución de las ventanas, y un largo etc.

Y sí el espacio real se te queda corto, siempre puedes optar por crear tu propia clase virtual en cualquiera de las plataformas de realidad virtual que tenemos a nuestro alcance."

Recomendamos también el visionado del siguiente vídeo sobre las transformaciones en los espacios arquitectónicos en el canal de tv think1.tv del Colegio Montserrat de Barcelona.

<https://www.think1.tv/video/transformaciones-espacios-arquitectonicos-es>

3.G.- Servicios complementarios.

a) Actividades y servicios complementarios.

Son actividades que se salen de lo estrictamente académico y dan cabida a otras experiencias y situaciones de aprendizaje. Los servicios complementarios son aquellos servicios educativos que tienen como finalidad complementar el proceso educativo que se realiza en los centros docentes o el de facilitar el mismo, de tal modo que cobran especial importancia como instrumentos para hacer realidad la igualdad de oportunidades y ayudar a la población escolar más desfavorecida. Los dos servicios complementarios más comunes son el comedor escolar y transporte escolar, que están regulados por normativa específica y obliga a los directores a conocerla y a adoptar medidas organizativas importantes.

Tratan de dar respuesta a la necesidad de completar la actividad desarrollada en el aula, contribuir a la educación integral fomentando la adquisición de hábitos, valores y actitudes en los alumnos. Igualmente tratan de dar respuesta a una exigencia social, el centro educativo actual no puede ser exclusivamente el lugar donde se desarrollan las actividades de aprendizaje formal sino un lugar social de encuentro y en el que se facilitan los intercambios interpersonales.

En definitiva, completan y adecuan la oferta educativa del centro.

Existe un cierto confusionismo, incluso en la propia norma, entre las actividades complementarias y extraescolares. No obstante la Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros educativos ([LOPEGCE](#)) hizo una matización que nos puede servir para distinguirlas. En el Capítulo I, artículo 3º, apartado 2º al referirse de la participación de la comunidad educativa en la elección, organización, desarrollo y evaluación de las actividades complementarias, aclara:

“A los efectos establecidos en la presente Ley, se consideran como tales las organizadas por los centros docentes, de acuerdo con su proyecto educativo, durante el horario escolar”

Por tanto, si las actividades complementarias son las que organiza el centro dentro de su horario escolar, podemos interpretar que las extraescolares son las que se desarrollan fuera de ese horario.

Como características comunes deberán:

- carecer de ánimo de lucro,
- ser voluntarias para alumnos y profesores,

- no constituirán discriminación para ningún miembro de la comunidad.

Objetivos que las justifican

- Completar la oferta educativa del centro.
- Ofrecer a los alumnos una visión distinta del centro.
- Abrir el centro a la participación de todos los sectores de la comunidad y favorecer la implicación de todos en la vida del centro.
- Hacer vivir el centro como algo propio y hacer sentirse partícipes de la comunidad a todos los estamentos, lo que en definitiva redundará en la calidad del servicio que se presta y en el propio rendimiento.
- Cohesionar a todo el profesorado en torno a unos objetivos de centro, pues, desde la responsabilidad del trabajo con un grupo o de un área se tiende a perder esta perspectiva.
- Ofrecer a los alumnos un lugar en el que puedan aprender a utilizar su tiempo libre de forma diferente.
- Favorecer la adquisición de ciertos hábitos, valores y actitudes que dentro de la actividad lectiva ordinaria son más difíciles de fomentar.

Organización

Como toda actividad realizada en los centros, éstas deben responder a unas intencionalidades, se les debe asignar unos tiempos, espacios y recursos y por tanto deben aparecer en los distintos documentos de planificación.

La PGA debe recoger para cada año el **Plan Anual de Actividades Extraescolares y Complementarias**. Las actividades aquí recogidas deben responder a los criterios e ideas previamente pactados y recogidas en el Proyecto Educativo, para evitar que éstas varíen (en su tipología) cada año o que se planifiquen a salto de mata.

Un posible esquema del **Plan Anual** podría ser:

- ACTIVIDADES GENERALES.

Aquellas que van dirigidas al centro en su conjunto. Suelen responder a objetivos como aglutinar a todo el profesorado y a la comunidad en general en torno a unas metas comunes, dotar de vida al centro, ofrecer una imagen distinta del mismo a los alumnos para que lo vivan de un modo distinto, hacerles sentir el centro como algo propio.

En este bloque pueden entrar las Semanas Culturales, Celebraciones del Día de..., Jornadas de teatro, Operación..., Festival de....

- ACTIVIDADES POR CICLOS, CURSOS O ÁREAS.

Suelen responder a objetivos muy concretos relacionados con las áreas, aunque a su vez cumplen otros como los de ofrecer alternativas a los tiempos de ocio, aprender a utilizar los medios de transporte, convivencia,... En este bloque pueden entrar todo tipo de visitas a museos, teatro, cine,

sendas ecológicas, exposiciones, conferencias, zoo, granjas,...

- VIAJES DE ESTUDIO E INTERCAMBIOS ESCOLARES.
- ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES REALIZADAS EN COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES.

Dentro de este bloque se pueden incluir aquellas que forman parte de la oferta en horario de tarde, que tienen un carácter cultural o lúdico, que tienen como fines básicos el de completar la oferta formativa de los alumnos, cubrir su tiempo de ocio y enseñarles alternativas al mismo. Suelen ser cubiertas por la Asociaciones de Padres o de Alumnos y por los Ayuntamientos, a través de Los Planes de Mejora. Actividades tipo pueden ser las musicales, grupos de teatro, grupos juveniles...

- ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

Al igual que las anteriores tratan de ofrecer alternativas al tiempo de ocio de los alumnos, crear hábitos de vida sanos, favorecer la educación integral desarrollando otros aspectos de la persona, crear sentimiento de pertenencia al grupo, rentabilizar los recursos del entorno.

- LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA BIBLIOTECA.
- OTRAS.

3.H.- Prevención de riesgos laborales y manual de autoprotección.

El artículo 40.2 de la Constitución encomienda a los poderes públicos, como uno de los principios rectores de la política social y económica, velar por la *seguridad e higiene* en el trabajo.

La **Prevención** es el conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, asesorando y asistiendo a la empresa, a los trabajadores, a sus representantes y a los órganos de representación especializados en materia preventiva.

La *normativa sobre prevención de riesgos laborales* está constituida por la **Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), de 8 de noviembre**, sus disposiciones de desarrollo o complementarias y cuantas normas, legales o convencionales, contengan prescripciones relativas a la adopción de medidas preventivas en el ámbito laboral o susceptibles de producirlas en dicho ámbito, así mismo también habrá que tener en cuenta todas la normativa legal y reglamentaria publicada a nivel autonómico. El **objeto** de toda esta normativa es **la promoción de la salud y seguridad**. Para lograr este objetivo, se regulan las medidas y actividades preventivas que ha de cumplir los distintos actores que participan en la actividad laboral, que son: los poderes públicos, las empresas y los trabajadores y trabajadoras.

La **acción preventiva** deberá desarrollarse de acuerdo con los siguientes principios generales:

- Eliminar los riesgos siempre que sea posible
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar
- Combatir los riesgos en su origen
- Adaptar el trabajo a la persona
- Tener en cuenta la evolución de la técnica
- Planificar la prevención desde el diseño de cada actividad o actuación
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco peligro o no en comporte
- Anteponer las medidas de protección colectiva a las individuales
- Facilitar las instrucciones pertinentes a los trabajadores

Por indicación de la LPRL, la Administración Educativa, tienen el deber de proteger a los trabajadores docentes frente a los riesgos laborales. Para ello han de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio, en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

La LPRL **obliga a realizar determinadas actuaciones preventivas**, que en la docencia se concretan en:

- *Evaluar el riesgo*: se debe realizar la evaluación de riesgos de cada puesto de trabajo, ya que los riesgos son diferentes según la etapa educativa o el tipo de centro donde se trabaje.
- *Analizar las posibles situaciones de emergencia* y adoptar las medidas necesarias: realizar el plan de emergencia de cada centro.
- *Organizar la prevención y el trabajo* integrando la prevención en todas las actividades del centro y teniendo presente la capacidad de todos sus trabajadores. Cuando se realice una nueva actividad docente, además de analizar si se tiene la correspondiente capacitación técnica
- *Facilitar equipos de trabajo y equipos de protección individual* adecuados: como sería el uso de guantes de látex en el cambio de pañales o en realizar un primer auxilio en cualquier etapa educativa.
- *Informar y formar* a los y las docentes de cada centro: para que sepan cómo aplicar las actividades preventivas que se desprenden de la evaluación de riesgos, y cómo deben actuar dentro de su plan de emergencia.
- *Garantizar un servicio de vigilancia periódica de la salud* de todos los trabajadores del centro en función de los riesgos: para la detección precoz del inicio de las enfermedades relacionadas con la docencia, como los trastornos musculoesqueléticos, complicaciones en las cuerdas vocales, enfermedades infecciosas de la infancia, trastornos mentales, ...

Son daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo. Se distingue entre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- **Accidentes de Trabajo**, toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o a consecuencia del trabajo que efectúa por cuenta ajena
- **Enfermedades profesionales**, toda aquella enfermedad contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena, en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se aprueba por las disposiciones de aplicación y desarrollo de la Ley, y que esté provocada por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indique para toda enfermedad profesional.

Pla de emergencia de los centros docentes

Herramienta que se pone al servicio del centro para que sepa dar respuesta a situaciones de riesgo. El plan recoge todas las actuaciones que deben llevar a cabo el profesorado, el alumnado y el personal de servicios ante una emergencia para que todo el personal del centro sepa sus funciones y responsabilidades y las actuaciones a seguir en caso de emergencia.

La aplicación del plan de emergencia en los centros persigue:

- Garantizar la seguridad de los usuarios del centro docente.
- Potenciar la coordinación con los diferentes planes de emergencia territoriales y especiales.

- Fomentar una educación que permita la adquisición de unos hábitos preventivos y de autoprotección para incorporarlos en su haber personal.
- Prever y prevenir un incidente antes de que se dé, poniendo los medios materiales y humanos necesarios.

La normativa vigente sobre prevención de riesgos laborales establece la obligación de adoptar las medidas de prevención contra incendios y de evacuación de todo el personal del centro. Todos los centros deberán elaborar, revisar y actualizar periódicamente su plan.

Prevención de los accidentes laborales y su comunicación

En caso de accidente, se deben de prestar los primeros auxilios y llamar al 112, siguiendo la norma PAS (proteger-auxiliar-socorrer); pedir asistencia médico-sanitaria; comunicar el accidente laboral a la Dirección provincial o Servicio territorial correspondiente.

Mobbing (Hostigamiento psicológico en el trabajo)

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización o su sometimiento a través de diferentes procedimientos ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador

Los tres criterios diagnósticos más comúnmente aceptados por los investigadores europeos, que sirven para dilucidar si estamos o no ante casos de Mobbing son:

- La existencia de una o más de las conductas de hostigamiento internacionalmente reconocidas.
- Duración prolongada del hostigamiento, como mínimo a lo largo de más de 6 meses.
- La repetición de las conductas o la frecuencia de los comportamientos de hostigamiento una o más veces por semana.

Se manifiesta en los centros docentes, cuando concurren algunas de estas situaciones: malos horarios de manera sistemática; asignación siempre de grupos con sobrecarga de alumnos o con los peores alumnos; difusión de rumores sobre su personal o sobre su trabajo; control exhaustivo y permanente de los contenidos impartidos, vulnerando la libertad de cátedra; control permanente de su horario; aislamiento del resto de los compañeros; denegación sistemática de los permisos y licencias; sobrecarga continua de trabajo; paralizar la tramitación de las solicitudes presentadas; injerencia en la realización de exámenes; exclusión de proyectos; desautorización ante instancias superiores,...

Bibliografía - Para saber más.

- Álvarez, J.F. (2016). Espacios y mobiliario escolar, un reto necesario. Investigando las TIC en el aula. <http://juanfratic.blogspot.com.es/2016/06/espacios-y-mobiliario-escolar-un-reto.html>
- Aracil, P. (2014). Productividad: cómo gestionar el tiempo disponible. <https://pabloaracil.es/como-gestionar-el-tiempo/>
- Castañeda, L. y Adell, J. (2011). El desarrollo profesional de los docentes en entornos personales de aprendizaje (PLE). En Roig Vila, R. y Laneve, C. (Eds.), *La práctica educativa en la Sociedad de la Información: Innovación a través de la investigación / La pratica educativa nella Società dell'informazione attraverso la ricerca* (83-95). Alcoy: Marfil.
- Clarke, A.C. (1968). 2001, una odisea espacial.
- Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-25202>
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292&tn=2>
- Manzanares, M.A. y Galván, M.J. (2010). Los centros educativos y los centros de profesores: nuevas perspectivas de relación y nuevos abordajes formativos. En Organizar y dirigir en la complejidad: instituciones educativas en evolución, coord. Manzanares, M.A., Vol. 2, 2010.
- Pedró, F. (2015). La tecnología y la transformación de la educación. Fundación Santillana. http://panorama.oei.org.ar/_dev/wp-content/uploads/2017/06/Tecnologia-transformacion.pdf
- Real Decreto 33/1986, de 10 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1986-1216>

- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11719>

- Sarasua, A. (2007). Presentación: la gestión del tiempo escolar. Aula de Innovación Educativa. Revista Aula de Innovación Educativa 163-164.

<https://www.grao.com/es/producto/presentacion-la-gestion-del-tiempo-escolar>

Servicio de Formación en Red. INTEF. Creative Commons: Reconocimiento - compartir igual 4.0

Créditos

Este curso ha sido elaborado por Vicente Mora Baringo y Juan Francisco Álvarez Herrero.

Este curso y sus materiales se distribuyen con licencia [Creative Commons 4.0](#)
[Licencia Creative Commons Reconocimiento Compartir igual](#)

[Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado](#)
[Ministerio de Educación y Formación Profesional](#)