

CURSO DE ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Andalucía. Curso 2016-2017

Módulo V: Gestión eficiente y eficaz de los recursos del centro docente

Autor:

JOSE M. PÉREZ LÓPEZ. Inspector de Educación

ÍNDICE

1. Introducción: conceptos de organización y gestión (pág. 3)

1.1. Necesidad de la actualización (pág. 3)

1.2. Concepto de gestión (pág. 3)

2. Eficacia y eficiencia como conceptos complementarios en la gestión de los recursos del centro docente (pág. 4)

3. Actualización del Proyecto de gestión del centro (pág. 5)

4. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la gestión de los recursos del centro y en el desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje (pág. 9)

4.1. Las TIC en los procesos de información y comunicación hacia dentro y hacia afuera (pág. 9)

4.2. Las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje, mejora de la práctica e innovación docente (pág. 13)

5. Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas institucionales (coeducación, biblioteca escolar). Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes (pág. 14)

5.1. Programas institucionales (pág. 14)

5.2. Programa de Bibliotecas Escolares (pág. 14)

5.3. Programa de Igualdad entre hombres y mujeres en educación (pág. 15)

6. Plan de Salud y Prevención de Riesgos Laborales. Plan de Autoprotección del centro (pág. 17)

6.1. Plan de Salud y Prevención de Riesgos Laborales (pág. 17)

6.2. El Plan de Autoprotección de los Centros Docentes (pág. 19)

6.2.1. Normativa vigente en Andalucía (pág. 19)

6.2.2. Concepto y objetivos del Plan de Autoprotección de centros docentes (pág. 20)

6.3. Elaboración del Plan y personas responsables (pág. 21)

6.4. Estructura y contenido del Plan de Autoprotección (pág. 21)

6.5. Indicaciones para una evaluación del Plan de Autoprotección (pág. 23)

7.- Actividad individual (pág. 24)

8.-Bibliografía (pág. 26)

Anexo: Gestión económica de los centros (pág. 50)

1. Introducción: conceptos de organización y gestión

1.1. Necesidad de la actualización

Por Resolución de 13 de febrero de 2017, de la Dirección General de Profesorado y Gestión de Recursos Humanos, se convoca curso de actualización de competencias directivas sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 1 del Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre. Este curso tiene como principal objetivo, una vez transcurrido el plazo que fijaba el precitado Real decreto, *“la actualización de los contenidos sobre los que se ejercen las competencias necesarias para el ejercicio de la función pública docente”*, así como también desarrollar lo previsto en el artículo 2 del Título Preliminar del Decreto 93/2013, de 27 de agosto, por el que se regula la formación inicial y permanente del profesorado en la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como el Sistema Andaluz de Formación Permanente del Profesorado: *“f) Favorecer el ejercicio de la función directiva y de coordinación docente en los centros educativos”*.

Este objetivo se desarrolla, más ampliamente, en el artículo 14 del Decreto 93/2011, de 27 de agosto, que establece:

“El objetivo de esta formación será dotarle de las competencias profesionales para la función directiva que le permitan orientar, dinamizar, encauzar y articular las iniciativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa de su centro, favoreciendo su participación, ejercer el liderazgo pedagógico y tomar aquellas decisiones sobre organización y funcionamiento del centro que resulten necesarias en cada circunstancia”.

Con esta perspectiva la persona que ejerza la dirección de un centro docente tiene que desarrollar una constante revisión y autoevaluación de su Proyecto de dirección, relacionándolo con el Proyecto de Centro. Y esta evaluación constante para mejorar conlleva el conocimiento de la evolución de la normativa a aplicar, además de la valoración que la propia dinámica del centro conlleva.

En este sentido el Proyecto de Gestión que organiza la utilización de recursos humanos y materiales del centro, por su propia materia y contenido es susceptible de necesitar cambios para adaptarlo a su propia evolución; de ahí la importancia de realizar su actualización periódica.

1.2. Concepto de gestión

Debemos partir del concepto **“gestión”**, aún sabiendo que no todas las definiciones del mismo serán pacíficas y deberán tener en cuenta que nos estamos refiriendo, siempre, a la responsabilidad de un directivo de centro docente, con todo lo que ello implica, de utilización de recursos públicos, y de especificidad de sus fines.

La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los mismos.

Pero en el ámbito de centros de enseñanza, en este proceso de adecuación de recursos y fines, son los fines los que movilizan la acción del directivo del centro docente; y aún más, es el propio proceso el que determina esa acción, porque en relación siempre con la enseñanza, que es lo que aquí nos ocupa, y no con una fábrica de chocolate, es preciso comenzar diciendo que en gestión lo que menos importa y debe importar es ese énfasis que los economicistas ponen en los resultados a corto plazo: proceso de enseñanza, mejora de resultados y formación, intelectual y humana, de los alumnos, son los fines perseguidos y a los que se supedita y enfoca toda la gestión de recursos que interactúan en un centro docente.

Es importantísimo que las organizaciones, para poder alcanzar los objetivos planteados de la manera más satisfactoria, cuenten con recursos, que pueden ser, humanos, económicos, tecnológicos, los recursos inmuebles, los naturales o los intangibles.

El directivo del centro docente se sitúa en la cúspide de la responsabilidad de la organización escolar. Es un directivo cuyas funciones vienen determinadas por norma jurídica, Está conceptualizado como un órgano unipersonal, es decir aquellos cuya titularidad corresponde a una única persona física, aunque, al mismo tiempo, esté concebido dentro del concepto "Equipo directivo" y se configura como una dirección que debe fomentar la participación de toda la comunidad educativa, lo cual no lo exime de sus responsabilidades y le conmina a la dirección de una realidad compleja, como ya, de por sí, lo es el propio centro escolar. De aquí que la idoneidad técnico-pedagógica de la persona que ejerce la dirección, no sea la única cualidad que deba poseer, sino también la existencia de otras cualidades personales, de gestión de recursos y de índole psico-sociales, susceptibles de garantizar un eficaz desempeño de su labor.

Como conclusión de este apartado debemos tener muy presentes que la gestión de un centro escolar se proyecta, no sólo hacia dentro, sino también hacia afuera, por lo que la dirección y su capacidad de gestión tendrá unas consecuencias internas muy importantes, pero también las tendrá externas, hacia una sociedad que demandará una rendición de cuentas a las que están obligados los servidores públicos.

2. Eficacia y eficiencia como conceptos complementarios

Son dos términos que se utilizan, preferentemente, en las relaciones económicas. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia y se les da el mismo significado, y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, hace referencia en la mejor utilización de los recursos. Se entiende

que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Así, perfectamente es posible ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes. Si aplicáramos, sin más, esos conceptos a los Sistemas Educativos, nos encontraríamos con graves dificultades, sobre todo al utilizar parámetros de medición; no obstante, al ser un servicio público, conviene tener en cuenta que estamos obligados como servidores de lo público a gestionar nuestro trabajo ciñéndonos a esos conceptos, aunque adaptados a las características del fin último de los procesos educativos. La eficacia y eficiencia del “Sistema Educativo” está ligada a la calidad de la educación, la eficacia es el nivel de cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto el sistema escolar o la escuela. El equilibrio ponderado de eficiencia y eficacia más la efectividad, es lo que se conoce como “calidad educacional”, entendiendo siempre que se trata de un concepto intangible, el cual necesita ser medido con la mayor objetividad posible.

La cuestión fundamental en relación con la productividad educativa radica en saber si es efectiva la forma en la que se emplean los recursos destinados a educación. Por ello ha sido constante, desde los años ochenta, evaluar la eficiencia de los sistemas educativos¹, con toda la problemática que supone las mediciones estandarizadas del output educativo.

Es Sandoval (2000), quien realiza una importante aproximación conceptual al campo de la gestión escolar y pedagógica, cuando afirma: *“El concepto de gestión (derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo”.* (Sandoval, 2000)

Debemos concluir que la gestión es un elemento determinante de la calidad en el desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.

3. Actualización del Proyecto de gestión del centro

Con la potenciación de la figura de la dirección del centro escolar y del concepto autonomía de los centros, se hace necesario potenciar la capacidad de gestión de la dirección, para permitirle liderar los cambios propuestos.

¹ Especialmente en Norteamérica con una amplísima producción bibliográfica dedicada al estudio de la eficiencia y eficacia de su sistema educativo; lo que, a veces, ha supuesto una mirada excesivamente economicista del problema.

Tanto la Ley 2/2006, de 3 de mayo de Educación (LOE), como la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa, otorga a los directores y directoras de los centros docentes públicos, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión.

Los Reglamentos de funcionamiento determinan que cada centro docente concretará su modelo de funcionamiento en el Plan del Centro que incluye el Proyecto Educativo, el Reglamento de Organización y Funcionamiento y el **Proyecto de Gestión**.² Todo ello debe establecer también una relación íntima con lo definido en el Proyecto de Dirección que presenta la persona elegida para ejercer esta función y que, una vez seleccionada, debe poner en práctica lo allí recogido.

En esencia podemos decir que el Plan del Centro responde a una necesidad: cada centro escolar, en virtud de su autonomía, debe definir lo que quiere ser y lo que se propone hacer.

Si realizamos un somero análisis de cómo la normativa recoge los Proyectos de Gestión, nos encontramos con características muy similares para los distintos tipos de centros del Sistema Educativo:

- En todos los Reglamentos de organización y funcionamiento sitúan el Proyecto de Gestión formando parte del Plan de Centro (junto al Proyecto Educativo y al Reglamento de Organización y Funcionamiento). Siempre aparece vinculado a los conceptos de autonomía, rendición de cuentas y autoevaluación. Se prevé su actualización, determinando el plazo en el que se debe hacer en la aplicación Séneca, como fruto del proceso de autoevaluación y la incorporación de propuestas de mejora.

Efectivamente el Proyecto debe realizar una función de perspectiva o plan a seguir, en este caso en la gestión de un centro docente y, para ello, se debe

1º. Planear, como función **primera** que debe ejercer el equipo directivo de un centro. Aquí es donde estarán previstos los métodos de gestión a llevar a cabo. Teniendo en cuenta que, cuando en la normativa docente se habla de Proyecto de Gestión, siempre se refiere a la ordenación y utilización de los recursos del centro, tanto materiales como humanos.

Objetivamente se crea un plan que contenga las diferentes **actividades a realizar**; tanto en lo que respecta a la actividad diaria, como a los requerimientos que la Administración educativa nos demande y la normativa de gestión económica nos obligue, sin olvidar el requisito de rendimiento de cuentas a la comunidad educativa, vía Consejo Escolar. Para ello es importante: hacer una selección detallada de los trabajos a realizar y asignar la tarea a la persona indicada; planificar el tiempo en que se deben realizar cada tarea; proporcionar de materiales y recursos útiles a cada persona.

² En el módulo I del presente curso se analiza con detenimiento todo lo referente al Proyecto de dirección del centro

2º. Ejecutar las tareas.

3º **Control** para garantizar que la gestión está encaminada por el rumbo del éxito y ha de hacerse con profesionalidad y de forma transparente, analizando las fortalezas y debilidades.

4º. **Rendición de cuentas.** Para el equipo directivo, en la figura de su Director o Directora, es esencial cumplimentar esta fase, pues la normativa obliga a ello en todos los Reglamentos en las distintas funciones que se les encomienda:

- a) Elaborar el Plan de Centro y la memoria de autoevaluación,
- b) Cumplimentar la documentación solicitada por los órganos y entidades dependientes de la Consejería competente en materia de educación.
- c) Actualizar o modificar, en su caso y dentro del Plan de Centro, tras los procesos de autoevaluación o a propuesta del director o directora en función de su proyecto de dirección.
- d) Hacer público, dentro del Plan del Centro, el Proyecto de gestión, facilitando su conocimiento por la comunidad educativa y la ciudadanía en general.
- e) Informar al Consejo Escolar y al Claustro de Profesores del desarrollo del Plan de Gestión.



Y, en lo referente al Proyecto de Gestión, todos recogen lo siguiente:

| CONTENIDO DEL PROYECTO DE GESTIÓN |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La ordenación y utilización de los recursos del centro, tanto materiales como humanos. |
| a) Criterios para la elaboración del presupuesto anual del instituto y para la distribución de los ingresos entre las distintas partidas de gasto. ³ |
| b) Criterios para la gestión de las sustituciones de las ausencias del profesorado. ⁴ |
| c) Medidas para la conservación y renovación de las instalaciones y del equipamiento escolar. |
| d) Criterios para la obtención de ingresos derivados de la prestación de servicios distintos de los gravados por tasas, así como otros fondos procedentes de entes públicos, privados o particulares. Todo ello sin perjuicio de que reciban de la Administración los recursos económicos para el cumplimiento de sus objetivos. |
| e) Procedimientos para la elaboración del inventario anual general del centro. |
| f) Criterios para una gestión sostenible de los recursos del instituto y de los residuos que genere, que, en todo caso, será eficiente y compatible con la conservación del medio ambiente. |
| g) Cualesquiera otros aspectos relativos a la gestión económica del instituto no contemplados en la normativa vigente, a la que, en todo caso, deberá supeditarse. |
| Las Consejerías competentes en las materias de hacienda y de educación determinarán la estructura y periodicidad de la cuenta de gestión que los institutos de educación secundaria han de rendir ante la Consejería competente en materia de educación, estableciéndose el procedimiento de control y registro de las actuaciones derivadas de la actividad económica de los centros. |
| La aprobación del proyecto de presupuesto de los institutos de educación secundaria para cada curso escolar, así como la justificación de su cuenta de gestión son competencia del Consejo Escolar. En el caso de la justificación de la cuenta, se realizará por medio de una certificación de dicho Consejo Escolar sobre la aplicación dada a los recursos totales, que sustituirá a los justificantes originales, los cuales, junto con toda la documentación, estarán a disposición tanto de la Consejería competente en materia de educación, como de los órganos de la Comunidad Autónoma con competencia en materia de fiscalización económica y presupuestaria, de la Cámara de Cuentas de Andalucía, del Parlamento de Andalucía, del Tribunal de Cuentas y de los órganos de la Unión Europea con competencia en la materia. |
| Los presupuestos anuales y las cuentas de gestión formarán parte del Proyecto de Gestión. |

³ Dependiendo de las asignaciones económicas que la CEJA ingrese cada curso escolar.

⁴ Dependiendo de la normativa nacional y autonómica al respecto.

Entre las funciones del responsable del centro docente está también la Administración de Recursos Humanos. Se denomina así a las tareas destinadas a lo concerniente para administrar al personal de una organización. Las distintas actividades sobre las que se apoyan los recursos humanos implican lo relacionado a, capacitaciones, horarios, distribución de funciones, control de asistencia y demás, así como también comprende a la cuestión sobre el ambiente laboral y las relaciones sociales laborales que se mantienen en este. De la capacidad de comunicación de los RR.HH. parte el buen trabajo en equipo, no hay posibilidad de buena coordinación en el trabajo sin relaciones estables y sin armonía laboral.

4. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la gestión de los recursos del centro y en el desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje

4.1. Las TIC en los procesos de información y comunicación hacia dentro y hacia afuera

Como señala Castell (1997, 55-56): *“...al final del siglo XX, vivimos uno de esos raros intervalos de la historia. Un nuevo intervalo caracterizado por la transformación de nuestra cultura material por obra de un nuevo paradigma tecnológico organizado en torno a las tecnologías de la información”*.

Las Tecnologías de la Información (en adelante TIC) se han posicionado con enorme fuerza en la gestión de los centros docentes (aún lo estarán más a partir de la vigencia de la Ley 39/2015, de 2 de octubre del procedimiento administrativo común LPAC, Ley que está desarrollada y explicada en el módulo VI del presente curso). Su fuerza proviene, tanto de exigencias administrativas impulsadas por la Administración (CEJA), véase Séneca, como por la propia relación pedagógica entre docentes y discentes, la cual está fuertemente mediatizada por los procesos comunicativos que se desarrollan.

En el marco de las actuales políticas de transparencia— Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, la cual obliga en su ámbito subjetivo a todas las Administraciones Públicas u organismos que dependan de ellas, sustanciada en la legislación autonómica en la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, es donde las TIC van adquiriendo una vital importancia, como queda claramente expuesto en la Exposición de Motivos de la Ley andaluza: *“La presente ley trata de aprovechar toda la potencialidad que nos ofrecen las nuevas tecnologías para servir de instrumento para la difusión de la información pública y para permitir que esa información se difunda y pueda ser utilizada por la ciudadanía, que es, como se ha dicho en alguna ocasión, la legítima propietaria de la información pública”*.

El importante papel que tiene la comunicación en las instituciones escolares podemos visualizarlo en el siguiente cuadro⁵

⁵ Fuente: Carnicero Duque, P. (2005-21)

| LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES | | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ÁMBITO | SUBSISTEMA SOCIAL | COMUNITARIO | ORGANIZATIVO Y DE GESTIÓN |
| FOCALIZACIÓN | Relaciones con el entorno | Relaciones con la propia comunidad escolar | Gestión y dirección |
| APORTACIONES /FINALIDADES | Adecuación a las demandas sociales | Fomento de la participación e implicación | Articulación de la participación en el gobierno institucional |
| | Innovación, cambio y progreso | Cohesión y desarrollo del sentido de pertenencia | Toma de decisiones y resolución de conflictos |
| | Identidad e imagen institucional | Construcción de una comunidad propia | Construcción de un proyecto educativo institucional |
| | | Configuración del clima institucional | |

De la manera en que gestionemos en los centros docentes la información y de la que articulemos su tratamiento dependerá el modelo de gestión del centro, con una responsabilidad directa de la dirección, pero que puede ser compartida y asumida por toda la comunidad educativa. Toda la información, la generada y la recibida, debe servir para mejorar la gestión del centro y estar, íntimamente ligada, con el Plan del Centro y con el Proyecto de Gestión en particular, guardando con el mismo una clara relación de coherencia.

Para una eficaz gestión escolar el directivo deberá tener muy claro ¿quién tiene la responsabilidad?, ¿a quién informar?, ¿de qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?, y es esta una cuestión que ha generado dudas y confusiones, a veces angustias, en los directivos de centros escolares, en parte por la dispersión de normas reguladoras de esta función, en parte por deficiente funcionamiento de los instrumentos cibernéticos, en parte por una creciente burocratización y, en parte, por no existir un manual al uso que concrete, de forma sintetizada, cada uno de esos aspectos.

Diversa legislación se ha ido sucediendo encaminada a articular procedimientos informáticos, tanto para facilitar la gestión, como para generar información. Esta legislación se ha desarrollado diacrónicamente con los siguientes hitos:

- La Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- La Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos,
- El Decreto 183/2003, de 24 de junio, por el que se regula la información y atención al ciudadano y la tramitación de procedimientos administrativos por medios electrónicos (Internet).

- La Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía, aborda diversos aspectos relacionados con la descentralización y modernización de la Administración educativa. Así, el artículo 142 regula el funcionamiento en red de los centros docentes y el artículo 151 establece determinados servicios que debe prestar la Administración educativa a través de medios electrónicos, definiendo la oferta de servicios telemáticos que los centros docentes podrán ofrecer a la ciudadanía y a sus comunidades educativas para la realización de trámites administrativos y consultas.
- La disposición final undécima de la Ley 1/2008, de 27 de noviembre, de medidas tributarias y financieras de impulso a la actividad económica de Andalucía, y de agilización de procedimientos administrativos, dispone que la Administración educativa establecerá un sistema de información para la gestión telemática de los centros docentes, servicios, programas y actividades del sistema educativo andaluz, de acuerdo con lo que reglamentariamente se determine.
- El Decreto 285/2010, de 11 de mayo, por el que se regula el Sistema de Información Séneca y se establece su utilización para la gestión del sistema educativo andaluz. Su artículo 2 establece el ámbito de aplicación obligatorio.

*Esta legislación ha desembocado, de una manera general, en las actuales Ley 39/2015, de 2 de octubre del Procedimiento Administrativo Común y Ley 40/2015 del Régimen Jurídico del Servicio Público, las cuales consagran para todo el Servicio Público la comunicación informática, como procedimiento generalizado e institucionalizado, entre Administraciones y con / de los ciudadanos (objeto de estudio en el Módulo VI).

Las TIC deberían ayudar a una más eficaz, eficiente y ágil gestión de todos los procesos que se dan en la vida de un centro docente. No siempre es así, en verdad, por las limitaciones que tienen los centros docentes (fallos en líneas, materiales obsoletos, burocratización,...) y a pesar del enorme esfuerzo económico que la dotación de medios ha supuesto para la Administración en Andalucía y que parece tener un horizonte más despejado con la inminente entrada del programa que ampliará la banda ancha de los centros y la colaboración en redes de los mismos. La **identificación de áreas de gestión** será importante para que las TIC tengan un eficaz uso. El gran cambio que se introdujo en la gestión de centros en el Sistema Educativo de Andalucía que, desde hace unos años y aún con todas sus limitaciones y defectos de funcionamiento, ha supuesto el salto cualitativo de la utilización de “Séneca”, ayuda grandemente a esa mayor eficacia⁶.

Una somera relación del entorno “Séneca” y de los contenidos que la dirección del centro tiene la responsabilidad de que se cumplimenten en este sistema ayudará a ir centrando la situación:

⁶Su utilización está regulada en el Decreto 285/2010, de 11 de mayo, por el que se regula el Sistema de Información Séneca y se establece su utilización para la gestión del sistema educativo andaluz. Su artículo 2 establece el ámbito de aplicación obligatorio.

En el área de gestión económica: todo lo relativo a la gestión económica del centro que, aunque responsabilidad directa del Secretario/a del centro, la dirección tiene la responsabilidad última (Ver Anexo I).

En el área académica: todo lo relativo a la gestión académica del alumnado (matriculación, emisión de boletines de calificación de los alumnos, traslado de matrículas y remisión o solicitud de expedientes, solicitudes de expedición de títulos, oferta de itinerarios y materias optativas, formación de grupos, ausencias, comunicaciones, etc.). Es importante resaltar, en esta área de gestión, la utilización de la utilidad "Pasen" para que se pueda mantener una comunicación eficaz con los padres o tutores legales del alumnado en todos aquellos asuntos que les competen.

Área de gestión de horarios: de las materias, del alumnado, de utilización de aulas y espacios comunes, etc.

Servicios: gestión de becas, transporte escolar, aula matinal, comedor y actividades extraescolares.

Administrativo: registro y custodia de documentos oficiales, certificaciones, actas de órganos colegiados, documentos de elecciones a órganos del centro, etc.

Área de gestión del personal docente y PAS: ausencias, asistencias a cursos de formación, planificación de la plantilla, profesorado en prácticas, profesorado dotado económicamente a cargo del Fondo Social Europeo.

Transmisión de datos para la Administración: memoria informativa, memoria de autoevaluación con propuestas de mejora, grabación de evaluaciones parciales y finales, correspondencia oficial. De especial trascendencia conocer las fechas en que deben ser cumplimentadas las grabaciones de las **Memorias Informativas** y cerrando la pestaña de confirmación de datos siguiendo el calendario fijado:

| NIVEL EDUCATIVO | GRABACIÓN | CIERRE PESTAÑA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Infantil -Primaria | 30 septiembre | 15 de octubre |
| Enseñanza Secundaria - Conservatorios Música-Danza - EE. Sup. Arte Dramático - EE- de Arte - EE- Ofic. De Idiomas - Centros Extranjeros - Enseñanzas Deportivas - Escuelas Música y Danza – CEPER. | 15 de octubre | 31 de octubre |

En la actualidad **no están informatizadas** las Memorias Informativas siguientes, las cuales se deben cumplimentar en formato manual y ser entregadas, el original, en el Servicio de Inspección,

antes del 30 de octubre: CEP (Centros de Profesores), EOE (Equipos de Orientación Educativa), RE (Residencias Escolares) y Escuelas de Hogar (privadas). Por lo que respecta a las Memorias Informativas de Centros Extranjeros, Centros de Enseñanzas Deportivas y Escuelas de Música y Danza, se deben cumplimentar en hojas de cálculo específicas que serán remitidas a estos centros por el Servicio de Estadística de la Viceconsejería y se ajustarán al calendario previsto para Educación Secundaria. Es muy importante que las direcciones de los centros se responsabilicen de la elaboración y grabación de la Memoria Informativa pues esta es un instrumento imprescindible para recabar datos de centros y servicios educativos, que sirven para planificar y supervisar. Es, además, el instrumento estadístico que Andalucía debe, obligatoriamente, transmitir al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

4.2. Las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje, mejora de la práctica e innovación docente

Que la escuela ya no es ni el único ni el más potente transmisor de información ya lo señalaba McLuhan⁷, refiriéndose al tema de los nuevos medios de información y comunicación cuando la informática no había aparecido en nuestras vidas, cuando afirmaba que: *“Hoy en nuestras ciudades, la mayor parte de la enseñanza tiene lugar fuera de la escuela. La cantidad de información comunicada con la prensa, las revistas, las películas, la televisión y la radio, exceden en gran medida a la cantidad de información comunicada por la instrucción y los textos en la escuela”*.

Esto no quiere decir que, por sí mismas, las TIC obren el milagro del conocimiento, como señala la profesora Pascual Sevillano⁸ algo parecido sucede con el uso del ordenador: *“La utilización de los ordenadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje puede reportar útiles ventajas cuando es acorde con un planteamiento metodológico, pues el proceso no mejora por el hecho de introducir el ordenador en el aula, ha de responder a unos objetivos, contenidos y haber seleccionado el software necesario”*.

Los nuevos medios, para que puedan ser utilizados didácticamente, previamente deben ser concebidos y diseñados de acuerdo con la nueva concepción del currículo y la nueva concepción constructivista de la enseñanza más integral e integradora, más completa.

La incorporación a la enseñanza de los nuevos medios no solamente va a influir en el currículo y sus componentes y en el papel del profesorado, sino que también tienen que cambiar la actitud del estudiante, que pasa de elemento receptor pasivo a observador, buscador e investigador activo. Como con toda herramienta puesta en manos de los alumnos menores de edad los profesores tienen que acompañar su uso, guiándolos y cuidando de que el mismo sea el adecuado y nunca confundir

⁷McLuhan (1974): El aula sin muros. Ed. Cultura Popular. Barcelona.

⁸Pascual Sevillano, M^a. A. (1998): “la nueva frontera educativa con nuevas tecnologías”. En Sevillano, M^a. L.(coord): Nuevas tecnologías, Medios de Comunicación y Educación. Formación inicial y permanente del profesorado. Madrid, Editorial CCS. pp. 47-100.

información con educación para que el papel del docente siga teniendo relevancia en los procesos educativos.

5. Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas institucionales (coeducación, biblioteca escolar). Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes

5.1. Programas institucionales

En la actualidad se están desarrollando en la Comunidad Autónoma de Andalucía distintos Programas institucionales que contribuyen a completar los currículos de las distintas materias y la formación del alumnado, aunque, de manera transversal también están presentes en todas ellas. Al inicio de cada curso escolar se publicará la oferta de Programas Educativos y su clasificación que se registrarán por las Instrucciones del 30 de junio de 2014. Para el presente curso escolar se establece que, desde el 1 de febrero al 3 de marzo de 2017 está abierto el periodo para realizar el seguimiento de los Programas Educativos regulados por las Instrucciones citadas (que los regula y reconoce profesionalmente el trabajo de los profesores coordinadores de los mismos) y la Resolución de 30 de junio de 2016 de convocatoria de Programas Educativos para el curso escolar 2016/2017 y las Instrucciones complementarias de 15 de julio de 2015 de la S. G. de Educación y FP.

Para el presente curso escolar se han ofertado: Inicia. Cultura Emprendedora. ALDEA. Modalidad A: Proyecto Integral (Red Andaluza de Ecoescuelas) y ALDEA. Modalidad B: Proyecto Temático. Creciendo en Salud. Forma Joven. Clásicos escolares. ComunicAcción. Creatividad Literaria. Familias Lectoras. Proyecto Lingüístico de Centro. AulaDcine. Vivir y Sentir el Patrimonio.

Todos los programas deben ser evaluados y la CEJA establece en Séneca módulos de seguimiento con formularios homologados; este seguimiento es responsabilidad directa de los Coordinadores de los mismos y se hará en la siguiente ruta: Centro/Planes y Proyectos Educativos/Planes y Proyectos Educativos en situación de: Vigente (Programa)/Datos asociados.

5.2. Programa de Bibliotecas Escolares

Desde la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación, en su título IV, capítulo II, artículo 113, se establece que todos los centros de enseñanza dispondrán de una biblioteca escolar. Estas deben recibir fondos de la Administraciones educativas. De igual forma se contempla en la LEA de 17/2007, de 10 de diciembre, la cual dispone en el artículo 128, párrafo 2: *“El reglamento de organización y funcionamiento, teniendo en cuenta las características propias del centro, contemplará los siguientes aspectos: apartado c: “La organización de los espacios, instalaciones y recursos materiales del centro, con especial referencia al uso de la biblioteca escolar, así como las normas para su uso correcto”.*

El objetivo es fomentar la lectura y que pueda ser utilizada para completar la formación de otras áreas e impulsar metodologías para que el alumnado adquiriera un buen nivel de desarrollo de habilidades lectoras e incorpore el uso de las bibliotecas escolares, todo ello para mejorar en el uso de las destrezas expresivas básicas. Se tomaron medidas, aún hoy vigentes, de obligatoriedad de introducir acciones de fomento de estas destrezas en todas las materias y áreas, con 1 hora de dedicación semanal en todos los niveles, especialmente en ESO y Bachillerato; actividades interdisciplinarias; implicación de las familias creando la figura de las “familias lectoras”; facilitación del programa ABIES de gestión de Bibliotecas; desarrollo de los Proyectos Lectores. Las direcciones de los centros designarán a una persona responsable de la biblioteca escolar e incluirán en su R.O.F. normas de funcionamiento como el horario y la forma de entrega de préstamos de libros, además de actividades de fomento de la lectura.

La normativa más actualizada es la siguiente:

- [Rectificación de las INSTRUCCIONES de 24 de julio de 2013](#), de la Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado, sobre la organización y funcionamiento de las Bibliotecas de los Centros docentes públicos que imparten Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria.
- [INSTRUCCIONES de 24 de julio de 2013](#), de la Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado, sobre el tratamiento de la lectura para el desarrollo de la competencia en comunicación lingüística de los centros educativos públicos que imparten Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria.
- [INSTRUCCIONES de 24 de julio de 2013](#), de la Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado, sobre la organización y funcionamiento de las bibliotecas escolares de los centros docentes públicos que imparten Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria.

En las Instrucciones de 24 de julio de 2013, de la Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado, sobre la organización y funcionamiento de las bibliotecas escolares de los centros docentes públicos que imparten educación infantil, educación primaria y educación secundaria, en concreto en su Disposición Decimotercera, se establece la obligatoriedad de evaluación.

5.3. Programa de Igualdad entre hombres y mujeres en educación

En 2005, el Gobierno de Andalucía aprobó el I Plan de Igualdad entre Hombres y Mujeres en Educación, aprobado por Acuerdo de Consejo de Gobierno de 2 de noviembre de 2005, lo que supuso introducir en las escuelas andaluzas y en su práctica docente la conciencia de igualdad entre hombres y mujeres, la práctica real de la coeducación. Dicho Plan fue evaluado por la AGAEVE consignando la importancia de sus resultados y el valor de sus prácticas⁹.

⁹(http://www.juntadeandalucia.es/educacion/agaeve/docs/estudio_evaluacion_i_plan_igualdad.pdf)

Su continuidad se ha plasmado en el Acuerdo de 16 de febrero de 2016, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el II Plan Estratégico de Igualdad de Género en Educación 2016-2021, el cual recoge, además de lo ya desarrollado en el I Plan y siguiendo las recomendaciones de la AGAEVE, el concepto de **“paridad”, junto a los de transversalidad, visibilidad e inclusión**; estableciendo medidas y actuaciones concretas para continuar profundizando, desde una perspectiva de género, en los Planes de Centro, en los materiales y en el currículo; en el aprendizaje, la formación y la implicación de toda la comunidad educativa; en la promoción de acciones de prevención de la violencia de género y en la propia estructura del sistema educativo.

Con posterioridad a la aprobación del I Plan de Igualdad entre Hombres y Mujeres en Educación, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, incorporó modificaciones legislativas sustanciales para avanzar en la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres, y erradicar cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres o por motivos de identidad de género. Otras Leyes de diverso nivel jerárquico coadyuvan al fomento de la igual efectiva entre hombres y mujeres y a desterrar procedimientos y situaciones de discriminación por razón de género, Así: -la Ley 17/2007, de 10 de diciembre, de Educación de Andalucía, establece la promoción de la igualdad efectiva entre hombres y mujeres como uno de los principios fundamentales del sistema educativo. -la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. -la Ley 13/2007, de 26 de noviembre, de medidas de prevención y protección integral contra la violencia de género en Andalucía. -Decreto 19/2007, de 23 de enero, por el que se adoptan medidas para la promoción de la cultura de paz y la mejora de la convivencia en los centros docentes sostenidos con fondos públicos. -la Ley 2/2014, de 8 de julio, integral para la no discriminación por motivos de identidad de género y reconocimiento de los derechos de las personas transexuales de Andalucía. De especial trascendencia es el Acuerdo de 26 de marzo de 2015, de la Subcomisión de Seguimiento Normativo, Prevención y Solución de Controversias de la Comisión Bilateral de Cooperación Administración General del Estado-Comunidad Autónoma de Andalucía, en relación con la Ley 2/2014, de 8 de julio, integral para la no discriminación por motivos de identidad de género y reconocimiento de los derechos de las personas transexuales de Andalucía.

La implantación del presente Plan es evaluable En el precitado Plan Estratégico 2016/2021, se **establecen medidas e indicadores para efectuar dicha evaluación**. La dirección del centro designará una persona para que ejerza la coordinación del Plan de Igualdad y se encarga de las actividades de asesoramiento y formación, pudiendo ser nombrado, con asistencia al Consejo Escolar con voz y sin voto, un experto en género que no sea docente.

6. Plan de Salud y Prevención de Riesgos Laborales. Plan de Autoprotección del centro

6.1. Plan de Salud y Prevención de Riesgos Laborales

La CE encomienda a los poderes públicos velar por la seguridad e higiene en el trabajo. Bajo este mandato constitucional y como transposición de la Directiva Europea 89/391/CEE, aparece la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), modificada y actualizada por la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales. La LPRL, tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores, estableciendo como principios generales: la prevención de los riesgos profesionales. Esta Ley es de aplicación, como norma básica, no sólo a los trabajadores por cuenta ajena, sino también a trabajadores de carácter administrativo o estatutario del personal civil al servicio de las AA.PP., excepto a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (sigue en vigor el Real Decreto 1488/1998, de 10 de julio, de adaptación de la legislación de prevención de riesgos laborales a la Administración General del Estado y por extensión al personal de todas las AA.PP.

Si se produce un daño y éste es catalogado como accidente de trabajo o enfermedad profesional, el trabajador/a afectado tiene derecho, además, a unas indemnizaciones económicas especiales que se regulan en la Ley General de Seguridad Social.

Existen otros factores de riesgo laboral que no ocasionan un daño para la salud de forma directa, sino que causan efectos negativos en un momento en concreto o largo plazo. Pueden materializarse en dolencias profesionales. Tienen graves repercusiones, no solo en la salud y bienestar, sino también sobre el rendimiento, la calidad del trabajo, etc... Se originan entonces las patologías del estrés laboral, carga mental, síndrome del quemado o burnout, acoso psicológico o mobbing...

En el sector educativo la situación es muy alarmante, aunque la jurisprudencia está sentando algunos avances, porque sólo se reconoce como enfermedad profesional los nódulos vocales y no están reconocidas como tales patologías que se están revelando como de gran incidencia entre docentes, nos referimos a las lesiones músculo-esqueléticas o posturales y a los trastornos de origen psicosocial: estrés, síndrome del quemado, depresión, etc. Muchas son las causas que originan estas patologías como los horarios, la dificultad de conciliar la vida familiar con la laboral, la dificultad de las tareas educativas, las crecientes tensiones sociales y su reflejo en las aulas, la creciente burocracia, las incomprensiones de padres y madres, la presión administrativa, los tipos de relaciones que se establecen en el trabajo, etc.

Las dificultades para conceder pensiones extraordinarias, que exigen un “expediente de averiguación de causas” con nombramiento de un Instructor (suele ser un Inspector o Inspectora de Educación) suelen ser económicas debido al tratamiento privilegiado que hace el Régimen de Clases Pasivas de los accidentes o enfermedades del servicio, se manifiesta concediendo a los incapacitados por estas causas o a los familiares de los fallecidos por causa de aquellos una pensión vitalicia de cuantía superior (el doble) a la que se concede a los jubilados o familiares de los fallecidos por

incapacidad derivada de enfermedad o accidente común. La jurisprudencia es muy restrictiva y suele aclarar que para su aplicación debe hacerse de modo estricto limitando la concesión de pensiones extraordinarias a quienes padecen accidentes o enfermedades del servicio, interpretados en ambos casos de manera restrictiva por la exigencia de requisitos especiales como son que aquellos se produzcan en conexión directa con el servicio o como consecuencia directa de la naturaleza del servicio desempeñado.

Alguna jurisprudencia, como se ha dicho, está reconociendo, muy lentamente en verdad, algunas situaciones no recogidas en la lista de enfermedades profesionales publicadas. Así:

-Pensión extraordinaria de jubilación: Sentencia de la Sala de lo Contencioso-Administrativo de la Audiencia Nacional de fecha 19 de febrero de 2007. La Sentencia declara el derecho de la recurrente, Profesora de Enseñanza Secundaria, a una pensión extraordinaria de jubilación por **depresión**. La prueba pericial médica demuestra que existe una clara relación causa-efecto entre los trastornos padecidos por la actora y las condiciones en las que tuvo que desarrollar su trabajo.

El proceso para solicitar una pensión extraordinaria para los funcionarios de MUFACE la norma a aplicar es la Orden APU/3554/2005 de 7 de noviembre, por la que se regula el procedimiento para el reconocimiento de los derechos derivados de enfermedad profesional y de accidente en acto de servicio en el ámbito del mutualismo administrativo gestionado por MUFACE. Comienza cuando el funcionario o funcionaria que considere que tiene derecho a estas pensiones extraordinarias ha de solicitar, una vez que ha sido jubilado, la incoación de un “expediente de averiguación de causas” a la DG de Personal o de Gestión de Recursos Humanos correspondiente, que nombrará un instructor, que, tras la investigación oportuna y dar audiencia al interesado, hará una propuesta de resolución a la Administración, que, con un informe, la remitirá al Ministerio de Economía y Hacienda, que resolverá definitivamente. Plazos para resolver: dos meses desde la recepción del acuerdo de iniciación si es de oficio o desde la recepción de la solicitud en el registro competente para su tramitación.

Para los docentes o funcionarios adscritos al Régimen de seguridad Social el procedimiento es distinto al de los acogidos al régimen Especial de Funcionarios Civiles del Estado; así la Orden TAS/1/2007, de 2 de enero, establece el modelo de parte de enfermedad profesional y se dictan normas para su elaboración y transmisión.

La normativa que recoge para los funcionarios incluidos en el régimen de clases pasivas es la siguiente:

- [Real Decreto Legislativo 670/1987, de 30 de abril](#), por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Clases Pasivas del Estado (B.O.E. 27/5/1987) (pdf)

- [Título I del Real Decreto 710/2009, de 17 de abril](#), por el que se desarrollan las previsiones de la Ley 2/2008, de 23 de diciembre en materia de Pensiones de Clases Pasivas y de determinadas Indemnizaciones Sociales (B.O.E. 30/4/2009) (pdf)
- [Resolución de 18 de marzo de 2010](#), de la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, por la que se regula la gestión electrónica del impreso "J".

6.2. El Plan de Autoprotección de los Centros Docentes

6.2.1. Normativa vigente en Andalucía.

- [ACUERDO de 8 de abril de 2014](#), del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Acuerdo de la Mesa General de Negociación Común del Personal Funcionario, Estatutario y Laboral de la Administración de la Junta de Andalucía, de 3 de marzo de 2014, sobre derechos de participación y representación en materia de prevención de riesgos laborales en la Administración de la Junta de Andalucía (BOJA 21-04-2014).
- [INSTRUCCIONES de 16 de marzo de 2011](#) de la Dirección General de Profesorado y Gestión de Recursos Humanos relativas a los aspectos relacionados con el plan de autoprotección y la prevención de riesgos laborales que deben incluir los reglamentos de organización y funcionamiento de los centros.
- [REAL DECRETO 1468/2008, de 5 de septiembre](#), por el que se modifica el Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la norma básica de autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia. (BOE 3-10-2008)
- [ORDEN de 16-4-2008](#), por la que se regula el procedimiento para la elaboración, aprobación y registro del Plan de Autoprotección de todos los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios, los centros de enseñanza de régimen especial y los servicios educativos, sostenidos con fondos públicos, así como las Delegaciones Provinciales de la Consejería de Educación, y se establece la composición y funciones de los órganos de coordinación y gestión de la prevención en dichos centros y servicios educativos. (BOJA 8-5-2008).
- [REAL DECRETO 393/2007, de 23 de marzo](#), por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia. (BOE 24-3-2007)
- [LEY 2/2002, de 11 de noviembre](#), de Gestión de Emergencias en Andalucía.

Otras normas a tener en cuenta:

- Decreto 313/2003, de 11 de noviembre, por el que se aprobó el "II Plan General para la Prevención de Riesgos Laborales en Andalucía (2003-2008)".

- El Decreto 242/2004, de 18 de mayo, residencia en la Consejería de Educación la aplicación y desarrollo de las medidas que tiendan a mejorar las condiciones de trabajo del personal a su servicio en materia de prevención de riesgos profesionales y salud laboral.
- "Protocolo general de colaboración para la promoción de la seguridad y salud laboral en los centros educativos de Andalucía" del 22 de febrero de 2005 suscrito entre las Consejerías de Empleo y Educación.
- Acuerdo de 19 de septiembre de 2006, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el I Plan Andaluz de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales del personal docente de los centros públicos dependientes de la Consejería de Educación.

La fundamentación legal del Plan de Autoprotección está en estrecha relación con los Planes de Prevención y Riesgos Laborales y tienen sus referentes más importantes en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y la Ley 54/2003, de 12 de diciembre, que reforma parcialmente la anterior, que justifican la prevención y la asignación de recursos preventivos en los centros de trabajo, así como en el Real Decreto 604/2006, de 19 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, que aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención y el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, que establece las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.

En el ámbito de los centros docentes los distintos Reglamentos de Organización y Funcionamiento recogen la obligación de elaborar e incluir en los mismos el Plan de Autoprotección.

En 2009, se entregó a todos los centros docentes y servicios educativos una carpeta con los materiales de ayuda siguientes: •El Manual para la elaboración del Plan de Autoprotección del Centro. •La Guía para la realización de simulacros. •Las Normas y recomendaciones. •La Señalización de seguridad. •La Normativa. •La ejemplificación de planos tipo. •Otros documentos, formularios y anexos.¹⁰

6.2.2. Concepto y objetivos del Plan de Autoprotección de centros docentes

El concepto viene definido en la Orden de 16 de abril de 2008, por la que se regula el procedimiento para la elaboración, aprobación y registro del Plan de Autoprotección de todos los centros docentes públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios, los centros de enseñanza de régimen especial y los servicios educativos, sostenidos con fondos públicos, así como las Delegaciones Provinciales de la Consejería de Educación, y se establece la composición y funciones de los órganos de coordinación y gestión de la prevención en dichos centros y servicios educativos.

¹⁰ (Toda la documentación estará disponible en la web de *Seguridad y Salud Laboral Docentes* y en Séneca).

“El Plan de Autoprotección del Centro es el sistema de acciones y medidas, adoptadas por los titulares o responsables de las actividades educativas, públicas o privadas, con sus propios medios y recursos, dentro de su ámbito de competencias, encaminadas a prevenir y controlar los riesgos sobre las personas y los bienes, a dar respuestas adecuadas a las posibles situaciones de emergencia y a garantizar la integración de estas actuaciones en el sistema público de protección civil. Por tanto, debe ser entendido como el conjunto de actuaciones y medidas organizativas que el centro diseña, y pone en práctica, para planificar las actuaciones de seguridad tendentes a neutralizar o minimizar accidentes y sus posibles consecuencias, hasta la llegada de las ayudas externas. A tales efectos, sirve para prevenir riesgos, organizando las actuaciones más adecuadas con los medios humanos y materiales propios disponibles en el centro, garantizando la intervención inmediata y la coordinación de todo el personal: profesorado, alumnado y personal no docente, así como la colaboración con los Servicios Locales de Protección Civil y otros servicios de emergencia”.

6.3. Elaboración del Plan y personas responsables

Corresponde al equipo directivo de cada centro o servicio educativo coordinar la elaboración del Plan de Autoprotección y su inclusión en el Plan de Centro, con la participación del coordinador o coordinadora de centro (**designado y grabado en Séneca antes del 30 de septiembre de cada curso escolar**), quien deberá cumplimentar en Séneca, con el visto bueno de la dirección, la documentación requerida del Plan, así como un Informe del mantenimiento preventivo de las instalaciones, donde quede reflejado las medidas de seguridad y las inspecciones realizadas. Se remitirá a la Delegación Territorial de Educación. El Plan será conocido y aprobado en el Consejo Escolar, procediendo a su revisión y autoevaluación periódica.

En todos los centros docentes de Andalucía está prevista la creación de un órgano colegiado denominado la Comisión de Salud y Prevención de Riesgos Laborales, así lo recoge, en su artículo 9, la Orden, no derogada, de 16 de abril de 2008.

6.4. Estructura y contenido del Plan de Autoprotección

Se encuentra recogido en el Manual para la elaboración del Plan de Autoprotección del Centro y que recoge lo dispuesto en el Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia y cuyo contenido mínimo, adaptado a centros docentes, es el siguiente:

CONTENIDO MÍNIMO DEL PLAN DE AUTOPROTECCIÓN (Índice paginado)

Capítulo 1. Identificación de los titulares y del emplazamiento de la actividad.

Capítulo 2. Descripción detallada de la actividad y del medio físico en el que se desarrolla (situación, entorno, planos, accesibilidad...)

Capítulo 3. Inventario, análisis y evaluación de riesgos.

Capítulo 4. Inventario y descripción de las medidas y medios de autoprotección (medios humanos y materiales, Planos de ubicación de los medios de autoprotección, Planos de recorridos de evacuación y áreas de confinamiento, reflejando el número de personas a evacuar o confinar por áreas según los criterios fijados en la normativa vigente).

Capítulo 5. Programa de mantenimiento de instalaciones (se reflejará por el Secretario del centro, al menos en un cuadernillo de hojas numeradas donde queden reflejadas las operaciones de mantenimiento realizadas, y de las inspecciones de seguridad, conforme a la normativa de los reglamentos de instalaciones vigentes).

Capítulo 6. Plan de actuación ante emergencias. Se definirán acciones para el control de emergencias identificándolas y calificándolas, los procedimientos ante estas situaciones (Mecanismos de Alarma. Identificación de la persona que dará los avisos. Identificación del Centro de Coordinación de Atención de Emergencias de Civil. Mecanismos de respuesta frente a la emergencia. Evacuación y/o Confinamiento. Prestación de las Primeras Ayudas. Modos de recepción de las Ayudas externas. Identificación y funciones de las personas y equipos que llevarán a cabo los procedimientos de actuación en emergencias. Identificación del Responsable de la puesta en marcha del Plan de Actuación ante Emergencias.

Capítulo 7. Integración del plan de autoprotección en otros de ámbito superior.

Capítulo 8. Identificación del responsable de la implantación del Plan (Programa de formación, Programa de formación e información a todo el personal sobre el Plan de Autoprotección. Programa de información general para los usuarios. Señalización y normas para la actuación de visitantes. Programa de dotación y adecuación de medios materiales y recursos.

Capítulo 9. Mantenimiento de la eficacia y actualización del Plan de Autoprotección.

ANEXOS

Anexo I. Directorio de comunicación.

1. Teléfonos del Personal de emergencias.
2. Teléfonos de ayuda exterior.
3. Otras formas de comunicación.

Anexo II. Formularios para la gestión de emergencias. Anexo III. Planos.

La Consejería de Educación y Ciencia Dirección General de Construcciones y Equipamiento Escolar de la Junta de Andalucía editó en el año 2002 el Manual de Seguridad en los Centros Educativos que puede consultarse en:

http://www.iseandalucia.es/c/document_library/get_file?uuid=374fefab-8f38-4d19-950b-c6f71343dd43&groupld=10137. .

6.5. Indicaciones para una evaluación del Plan de Autoprotección¹¹

| TABLA 1. Ámbitos para la evaluación | |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSIÓN ESTÁTICA | DIMENSIÓN DINÁMICA |
| 1. Riesgos físicos – patología de las edificaciones | 1. Tránsito y circulación |
| 2. Acumuladores de agua caliente | 2. Transporte escolar |
| 3. Calderas de agua caliente sanitaria o calefacción | 3. Recogida del alumnado |
| 4. Almacenaje de líquidos inflamables y combustibles | 4. Medidas de protección aplicables a la seguridad física |
| 5. Almacenaje de gases licuados: petróleo | 5. Protección anti-intrusión |
| 6. Instalaciones de gas natural | 6. Protección contra actos violentos |
| 7. Aparatos consumidores de gas | 7. Tecnologías de la información y la comunicación |
| 8. Instalaciones eléctricas de baja tensión | 8. Protección contra el tráfico y el consumo de drogas |
| 9. Ascensores y montacargas | 9. Prevención contra la inseguridad social |
| 10. Extintores | 10. Prevención del riesgo físico de los alumnos |
| 11. Instalaciones fijas | 11. Prevención de otros riesgos del alumnado |
| 12. Instalaciones petrolíferas de uso propio | 12. Prevención del riesgo físico del personal |
| 13. Instalaciones frigoríficas medianas | 13. Prevención del riesgo psicológico del personal |
| 14. Instalaciones térmicas | 14. Prevención del riesgo ergonómico del personal |
| 15. Instalaciones de agua caliente sanitaria y agua fría de consumo humano | 15. Equipo dirigente y personal responsable de las actividades del tiempo libre |
| 16. Plan de autoprotección | 16. Botiquín escolar |
| 17. Autorizaciones municipales | 17. Dispensa de medicamentos |
| 18. Fuentes radiactivas | |
| 19. Accesibilidad | |

De la autoevaluación del Plan de Autoprotección del centro, y una vez identificadas fortalezas y debilidades, deben proponerse propuestas de mejora y actualización del mismo.

¹¹ Cuadro elaborado por Gairín, J. y Díaz, A. (2012) Op. Cit.

7. Actividad individual

La tarea de realización individual consiste en analizar casos-situaciones que pueden presentarse en los centros. Se trata de cumplimentar la tabla, reseñando qué normativa sería necesaria para abordar/solucionar dicho caso-situación y las razones de por qué esa norma sería útil para esta resolución. Aunque haya más de una norma aplicable, sólo se pide que se explicita una de ellas, la que, a su parecer, sea más claramente aplicable. La respuesta debe ser concisa y lo más exacta posible (incluir el artículo aplicable), utilizando para ello un archivo que incluya la tabla, una vez cumplimentada.

| Descripción del caso/situación | Normativa aplicable | Motivación de la respuesta |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| <p>En el grupo A de 1º de ESO hay un chico “N” que acude al centro vestido con ropa femenina y manifiesta que es una mujer. Los demás alumnos se ríen de él y, cuando solicita acudir a los servicios, quiere entrar en el de las alumnas y el profesor de guardia le dice que no, porque es, en realidad, un chico. Los padres presentan una protesta en la dirección del centro y piden que se le trate como a una alumna, que se le designe por el nombre femenino de María, que se le permita entrar a los servicios de las alumnas y que se corrija la situación discriminatoria. Un profesor de Lengua que presencia una escena en que un grupo de alumnos varones impide la entrada al servicio de alumnas a “N”. Ante esto les recrimina su acción y hace que entre “N” en el servicio de alumnas. Una madre que, en ese momento, se encontraba cerca de la escena se dirige muy alterada al profesor insultándolo y dándole una bofetada.</p> <p>¿Qué debe hacer la dirección del centro en este caso y con base en qué normativa? ¿Qué puede hacer el profesor agredido e insultado?</p> | | |

El tutor o tutora será responsable de la calificación de esta tarea mediante la consideración de los criterios de evaluación.

El tutor o tutora calificará la tarea, pudiendo obtenerse un máximo de 10 o 100 puntos, siendo necesarios, al menos, 5 o 50 puntos para la superación del mismo.

Como **criterios de evaluación de la actividad se consideran:**

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Se constata que la dirección ha sabido situar el supuesto en la normativa vigente. | 35% |
| Se verifica que, ante el supuesto dado, ha motivado suficientemente la solución. | 35% |
| Se comprueba que ha respondido diferenciando correctamente los conceptos. | 15% |
| Se comprueba que ha sabido distinguir correctamente las distintas responsabilidades que se dan en el supuesto. | 15% |

8. Bibliografía

(Nota: se ha reproducido una extensa cantidad de títulos seleccionados por los temas tratados en el presente módulo; la mayor parte de ellos están en español y algunos en inglés y catalán al no estar traducidos).

Sobre gestión eficaz y eficiente

BARROW, M. M. (1991): "Measuring Local Education Authority Performance: A Frontier Approach", *Economics of Education Review* 10, pp. 19-27.

DARLING-HAMMOND, L. (1991): "Accountability Mechanisms in Big City School Systems", *ERIC/CUE Digest*, 17.

DELANNOY, F. (1998): "Reformas en Gestión Educacional en los 90s", *Human Development Department. LCSHD Paper Series N. 21. The World Bank.*

GIMÉNEZ, V. Y PRIOR, D.: Eficiencia y eficacia en educación. Una comparación internacional
Departamento de Economía de la Empresa Universitat Autònoma de Barcelona (España) Claudio
Thieme Universidad Católica del Maule (Chile) en:
<https://ecopub10.webs.ull.es/ponencias/educa1.pdf>

HARRIS, A. (2000): "What Works in School Improvement? Lessons from the Field and Future Directions", *Educational Research* 42, pp. 1-11.

LEVIN, H. (1996): "Aumentando la productividad educativa" en *Economía de la Educación. Temas de Estudio e Investigación. Estudios y Documentos (22)*, I Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco. 17

LOZANO-VIVAS, A., PASTOR, J.T. y PASTOR, J.M (2002): "An Efficiency Comparison of European Banking Systems Operating under Different Environmental Conditions", *Journal of Productivity Analysis* 18, pp. 59-77.

MANCEBÓN, M.J. (1998): "La Riqueza de los Resultados Suministrados por un Modelo Envoltante de Datos: Una Aplicación al Sector de la Educación Secundaria", *Hacienda Pública Española* 145, pp. 165-186.

MANCEBÓN, M.J. y MAR MOLINERO, C. (2000): "Performance in Primary Schools", *Journal of the Operational Research Society* 51, pp. 131-152.

MAYSTON, D. y JESSON, D. (1988): "Developing Models of Educational Accountability", *Oxford Review of Education* 14, pp. 321-339.

MUÑIZ, M. (2000): "Inclusión de los Inputs no Controlables en un Análisis DEA", Ponencia VII Encuentro de Economía Pública. Zaragoza.

MUÑIZ, M. (2001): "Introducción de Variables de Control en Modelos DEA" en Álvarez Pinilla, A. (ed.), "La Medición de la Eficiencia y la Productividad", Ediciones Pirámide, Madrid, pp. 197-217.

Sobre calidad en las escuelas y Dirección, organización y participación

AGYRIS, Ch. (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.

AINSCOW, M. (2001). *Desarrollo de escuelas inclusivas*. Madrid: Narcea.

AINSCOW, M. (2005). La mejora de la escuela inclusiva. *Cuadernos de Pedagogía*, 349, 78-83

ALONSO, J.; ARANDIA M.; SAN FABIAN, J. L. y TELLERIA, B. (2002): "Implicación de los distintos agentes educativos y sociales en las instituciones y entidades educativas" En AA.VV. *Retos educativos para la próxima década en la Unión Europea y sus implicaciones organizativas*. Universidad del País Vasco, Servicio de Publicaciones, pp. 353-395.

ÁLVAREZ, M. (1993): *Cursos de formación para equipos directivos*.

ÁLVAREZ, M. (1996): "Dirección de centros docentes". Madrid: Escuela Española.

ÁLVAREZ, M. (1998): *El liderazgo de la calidad total*. Praxis. Monografías Escuela Española. Barcelona.

ÁLVAREZ, M. (1999): *Diversidad y confluencia. Un estudio interpretativo de los centros educativos en la Unión Europea*. Bilbao: INCE e ICE Universidad de Deusto.

ÁLVAREZ, M. (2000): *El proyecto educativo de la institución escolar*. Barcelona: Graó. Caracas: Laboratorio Educativo.

ÁLVAREZ, M. (2001): *El liderazgo educativo y la profesionalización docente*. Buenos Aires: Consudec.

ÁLVAREZ, M. (2003): *Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos*. Bilbao.

ÁLVAREZ, M. (2006): "La misma dirección para una nueva escuela". *Organización y Gestión Educativa*, núm. 3, mayo-junio, pp. 30-36. Madrid: Praxis.

ALLENDE FELGUEROSO, A. et AL. (2004): "Por un Proyecto Educativo Familiar PEF - Manual de uso". En *Revista de Padres y Maestros*, A Coruña, 2004, núm. 285, junio; pp. 10-14. 161

ANTÚNEZ, S. (1998): "La escuela pública ante la presión por la competitividad: ¿usemos la colaboración como antídoto!". En *Contextos educativos*, núm. 1, 7-23.

ANTÚNEZ, S. (2002): *La acción directiva en las instituciones escolares*. Barcelona: ICEHORSORI. 2ª ed.

ANTÚNEZ, S. (2004): "El director escolar, la LOCE y los títies". Barcelona: Aula de Innovación Educativa núm. 131, pp. 73-75

- ARAMENDI, P. (1996): Legislación y Relaciones Laborales. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Secretaría de Estado de Educación.
- ARAMENDI, P. y BUJÁN, K. (2000): Dirección de centros educativos. Universidad del País Vasco.
- ARIAS, A. R. (2006): El liderazgo y la dirección de centros educativos. Mataró: Davinci.
- ARRANZ, J.C. (1997): Gestión de la identidad empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BARNES, T. (1999): Cómo lograr un liderazgo exitoso. México: McGraw Hill.
- BARRANCO, F. J. (1993): Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide.
- BARROSO, J. (1998): Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. Lisboa, Instituto de Inovação Educacional. Disponible en GOTOBUTTON BM_1_ <http://www.rinace.net> (Biblioteca virtual).
- BATANAZ, L. (2005): "El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas". Revista Española de Pedagogía, núm 232, pp. 443-471.
- BAZARRA, L; CASANOVA, O y UGARTE, J.G. (2004): Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio. Madrid: Narcea, Aroix.
- BEARE, H., CALDEWELL, B.J. y MILLIKAN, R.H. (1992): Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas Técnicas de Dirección. Madrid: La Muralla.
- BECK, U. y BECK-GERNSHEIM, E. (2003): La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas. Barcelona: Paidós.
- BELTRÁN, J.; HERNÁNDEZ, J. y SOUTO X. M. (coords) (2003): "Reinventar la escuela. La calidad vista desde las familias". Nau Llibres/Confederación de APAs de la Comunidad Valenciana "Gonzalo Anaya". Valencia.
- BERNAL, J. L. (2004): "El modelo de dirección LOCE". Organización y Gestión Educativa núm. 3, pp. 15-20.
- BLANCO, I. (2006): "Los proyectos educativos de ciudad. Una experiencia de gobernanza local". En Revista Aula de innovación educativa. núm. 152, pp. 18-21. Barcelona: Graó.
- BOLÍVAR, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
- BOLIVAR, A. (2005): "La ciudadanía a través de la educación", Seminario '2005 Año Europeo de la ciudadanía a través de la educación', Disponible en:
<http://www.educacionciudadania.mec.es/documentos/bolivar3.pdf>

BOLÍVAR, A. (2006): "Familia y escuela: dos mundos llamados a trabajar en común", Revista de Educación, núm. 339, pp.119-146.

BOLÍVAR, A. (2007): Educación para la ciudadanía. Algo más que una asignatura. Barcelona: Graó.

BOLÍVAR, A., LÓPEZ- YÁÑEZ, J. Y MURILLO, F. J. (2014) [Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación](#). Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación. Número 14. Páginas 15-40. Editor Facultad de Ciencias de la Educación. Sevilla.

BOOTH, T. y AINSCOW, M. (2002). Guía para la evaluación y mejora de la educación inclusiva. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. Madrid: CSIE y Consorcio Universitario para la Educación Inclusiva.

BOZAL, V. (1977): Una alternativa para la enseñanza. Madrid: Centropress.

BRIAN, H. (2000): "El desarrollo de los valores y organizaciones que aprenden. Liderazgo y organizaciones que aprenden". Actas del III Congreso internacional sobre Dirección de Centros Docentes, pp. 27-55. Bilbao, ICE Universidad de Deusto.

BRIDGES, W. (1996): El liderazgo de la organización sin puestos de trabajo. El líder del futuro. Bilbao: Deusto.

BRIHOUSE, T. Y WOODS, D. (2001): Cómo mejorar los centros docentes. Madrid: La Muralla.

CAMPO, A. (2004): "Se busca director o directora: La selección -elección, designación informada del director o directora de un centro escolar". Madrid. Organización y Gestión Educativa. núm. 3.

CAMPS, F. (2000): "Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos". En Perspectiva Social, núm. 44, pp. 93-119.

CANO, E. (2003): Organización, calidad y diversidad. Madrid: La Muralla.

CARDONA, J. (2001): Elementos de teoría organizativa del centro escolar. Madrid: Sanz y Torres.

CASES CASÁN, A. (1922): El consejo de Instrucción Pública. Madrid.

CASTEJÓN, J. L. (1996): Determinantes del rendimiento académico de los estudiantes y de los centros educativos: modelos y factores. Alicante: Editorial Club Universitario. 163

CASTRO, J. M. (1998): "Las intranets como herramientas de ayuda para la gestión de sistemas de aseguramiento de la calidad". Madrid: Revista Índice núm. 13, primer trimestre 1998.

CONNELL, R. W. (1997): Escuelas y justicia social. Madrid: Morata.

CORONEL, J. M. (1996): La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva: Universidad de Huelva.

CORONEL, J. M. (1998): "Gestionar no es liderar: reflexiones sobre el concepto de liderazgo y sus repercusiones en una gestión democrática de los centros." Investigación en la escuela, núm. 34, pp. 37-47.

CONSEJO ESCOLAR CASTILLA - LA MANCHA. (2005): Participación de los padres y madres de alumnos en el ámbito municipal y de los centros escolares. Madrid: Universidad de Alcalá: Dpto. de Educación.

CUADERNOS DE PEDAGOGÍA (2004), núm. 333. Tema monográfico: Participación de los padres y madres. Incluye experiencias y propuestas de participación de las familias.

CUBEIRO, J. C. (1998): "Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias". Training and Development Digest, núm. 10, pp. 22-23.

DALTON, M. (1998): "¿Sirven para algo los modelos de competencias?". Training and Development Digest, núm. 10, pp. 24-26.

DAVIS, G. y THOMAS, M. (1992): Escuelas eficaces y profesores eficientes. Madrid: La Muralla.

DE BONO, E. (1993): Más allá de la competencia. Barcelona: Paidós.

DE LA OSA, J. C. (1998): "Gestión del conocimiento: Cómo movilizar el recurso inteligente de la empresa". Training and Development, núm. 10, pp. 30-33.

DE MIGUEL, M. y COLS. (1994): Evaluación para la calidad de los Institutos de Educación Secundaria. Madrid: Escuela Española.

DELGADO RUIZ, F.(1999): La escuela pública amenazada. Dilemas de la enseñanza. Madrid: Editorial Popular.

DELORS, J. (1996): "L'èducation: un trésor est caché dedans". Rapport à l'Unesco de la Comisión européenne DG XXII. Bruselas: Education, Formation et Jeunesse.

DIRUBE, J. L. (1999): "Competencias ¿Impuestas o Inducidas?" Training and Development Digest, núm. 17, pp. 40-42.

DOMÍNGUEZ CABREJAS, M^a R. (2007): "Una política educativa para la Segunda Enseñanza. El instituto de Zaragoza inicia su andadura (1845-1902)", Anuario de Pedagogía, núm. 9, pp.457-505.

DOMÍNGUEZ PÉREZ, M^a T. (2005): "La participación de las familias en los centros escolares: ¿Voces silenciadas? ¿Voces silenciosas?". En Revista Padres y Maestros, A Coruña, núm. 294, septiembre; pp. 13-17.

DORRONSORO Y UCELAYETA, B. (1896): Estudio de los instrumentos y aparatos de física de aplicación a la farmacia. Madrid. Librería Hernando y Compañía.

DRUCKER, P. (1992a): Dirección de Instituciones sin fines de lucro. Barcelona: El Ateneo.

- DRUMMOND, H. (1995): Qué es hoy la Calidad Total. Bilbao: Deusto
- ECHETA, G. (2006). Educación para la Inclusión. Educación sin exclusiones. Madrid: Morata.
- EKHOLM, M. (2006): “Centros responsables como base del sistema escolar: La experiencia de Suecia”. Madrid: Organización y Gestión Educativa, núm.1, pp. 5-9.
- ESCAMEZ, J (2003) “La educación para la participación en la sociedad civil”, Revista de Educación, núm. extraordinario, pp.191 – 211.
- ESCAMEZ, J; GARCÍA, R; SALES, A (2002). Claves educativas para escuelas no conflictivas. Barcelona: Ideabooks.
- ESCUELA REDACCIÓN (2004): “Directores elegidos por el consejo escolar”. Madrid: Escuela núm. 3624, p. 8.
- ESCUELA REDACCIÓN (2005): “Conclusiones de las XII Jornadas de la Comisión Permanente de Directores de IES”. Madrid: Escuela núm. 3668, p. 7.
- ESCUDERO, J.M. (2002): La reforma de la reforma. ¿Qué calidad para quiénes? Barcelona: Ariel.
- ESSOMBA, M. A. (2006): Liderar escuelas interculturales e inclusivas. Barcelona: Graó.
- ESTEFANÍA, J. L. Y LÓPEZ MARTÍNEZ, J. (2001): Evaluación interna del centro y Calidad Educativa. Madrid: CCS.
- ESTEVE, J. M. (2000): “El papel de los profesores en el último tramo de la reforma educativa”. Organización y Gestión Educativa núm. 2, pp. 5-10.
- ESTEVE, J. M. (2003): La tercera revolución educativa. La educación en la sociedad del conocimiento. Barcelona: Paidós.
- ESTRUCH, J. (2002): Dirección profesional y calidad educativa. Barcelona, Monografías Escuela Española, Praxis.
- ESTRUCH, J. (2002): Dirección profesional y calidad educativa. Barcelona: CISSPraxis.
- ESTRUCH, J. (2004): “La profesionalización de la dirección escolar”. Madrid: Escuela núm. 3627, pp. 16-17.
- ESTRUCH, J. (2004): “La selección de directores escolares en Europa”. Organización y Gestión Educativa, núm. 3, pp. 21-24.
- EURYDICE-EUROSTAT (2006): Las cifras clave de la educación en Europa 2005. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- ETKIN, J. R. (1993): La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucional. Madrid: McGraw Hill.

FEITO ALONSO, R. (1981): La participación de los padres en el control y gestión de la enseñanza. Madrid: UCM (tesis doctoral).

FEITO ALONSO, R. (1992): "CEAPA y CONCAPA: dos modelos de participación de los padres". En I Conferencia de Sociología de la Educación, CIDE.

FEITO ALONSO, R. (1993): "La minoría de edad y el derecho de los padres y de las madres a participar en la educación de sus hijos". En Arbor: Ciencia, pensamiento y cultura, núm. 568, pp. 93-114.

FEITO ALONSO, R. (2002): Una educación de calidad para todos. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

FEITO ALONSO, R. (2003): "La ley de calidad: malos tiempos para la educación", en Joaquín Gairín y Montserrat Casas (eds.), La calidad en educación. Barcelona, Cisspraxis.

FEITO ALONSO, R. (2005) "Jornada escolar continua y partida", Comunidad escolar, núm. 760, 23 de febrero. (También publicado en Escuela, 14 de abril de 2005).

FEITO ALONSO, R. (2005) "Réplica sobre la jornada escolar", Escuela, 3761, pp.24- 25. CEE Participación Educativa, 10, marzo 2009, pp. 160-181

FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. (1989): "El clima institucional en el centro escolar". Actualidad Docente núm. 120, pp. 39-42.

FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. (1993): "Evaluación del clima de centros educativos". Madrid: Revista de Ciencias de la Educación núm. 153, pp. 69-83.

FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. (2002): La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis.

FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. y GONZÁLEZ GALÁN, A. (1997): "Situación actual y desarrollo de los estudios de eficacia escolar". Relieve (Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa), núm. 1.

FERNÁNDEZ, M. (2002): Is there a way out? A critical analysis of participation, leadership and management in Spain school". International Journal of Leadership in Education.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1999): La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro. Morata: Madrid.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (2001): La jornada escolar: análisis y valoración de los procesos, los efectos y las opciones de la implantación de la jornada continua, Barcelona: Ariel.

FLEMING, P. (2000): Aprenda a negociar con éxito. Barcelona: Gestión 2000.

FONT, J.; BLANCO, I.; GOMÀ, R. y JARQUE, M. (2000): "Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: una visión panorámica". (pp.113-140). En XIV Concurso de ensayos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: Administración pública y ciudadanía. Caracas. <http://www.clad.org.ve/> (Consultada: 9 de junio del 2007)

- FRANZO, R. (2004): "Otra dirección es posible". Madrid: Escuela núm. 3629, pp. 13-14.
- FUENTES, A. (1986): Procesos funcionales y eficacia de la escuela. Madrid: Universidad Complutense.
- GAGO, F. (2006): La Dirección Pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria. Un estudio sobre Liderazgo Educativo. Madrid: CIDE-Centros de Investigación y Documentación Educativa. Ed. Secretaría General Técnica, Ministerio de Educación y Ciencia.
- GAIRÍN, J y DARDER, P. (1994): Organización de centros educativos. Aspectos básicos. Barcelona: Praxis.
- GAIRÍN, J. (1995): Estudio de las necesidades de formación de los directivos de los centros educativos. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.
- GAIRIN, J (2004): "Los proyectos educativos de ciudad. El caso de "Barcelona, ciudad educadora". En Gairin, J. y Darder, P (coord.): Organización y gestión de centros educativos. Barcelona: Praxis, pp. 101-120.
- GAIRÍN, J. Y SAN FABIÁN, J.L. (2005): "La participación social en educación". En Jiménez, B. (coord.). Formación profesional. Barcelona: Praxis. (90: pp.157-188).
- GAIRÍN, J. (Coord.) (2006): Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones internacionales. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.
- GAIRIN, J. y MARTIN BRIS, M. (cords.) (2006). La participación en educación: los Consejos Escolares, una Vía de Participación. Santiago de Chile: Fundación Creando Futuro.
- GAIRÍN, J; MARTÍN BRIS, M (2006). "La participación de padres y madres en los Consejos Escolares: la experiencia de Castilla-La Mancha", Participación Educativa, 1, Disponible en: http://www.mec.es/cesces/revista_participacion_educativa_1/martin_bris.htm
- GARCÍA ARROYO, Mª J. et AL. (2004): "El aula de actividades educativas infantiles". En Revista Padres y Maestros. A Coruña, núm. 283, marzo- abril; pp. 14-17.
- GARCÍA GARRIDO, J. L. (1992): Problemas mundiales de la educación. Nuevas perspectivas. Madrid: Dykinson.
- GIL VILLA, F. (1995): La participación democrática en los centros de enseñanza no universitarios. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia
- GIMENO J. (1999): Poderes inestables en educación. Madrid: Morata.
- GIMENO J. (2005): "La educación que tenemos, la educación que queremos". En La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato. F. IMBERNÓN (coord.) Barcelona, 6ª ed. Graó.
- GIMENO, J. (Coord.) (1995): La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.

- GINER, S. (2005): "Ciudadanía pública y sociedad civil republicana", Documentación Social, n.139, pp. 13-34.
- GOLEMAN, D. (2000): Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.
- GOMEZ LLORENTE, L. y MAYORAL, V. (1981): La escuela pública comunitaria. Barcelona: Laia.
- GÓMEZ LLORENTE, L. (2006): "El riesgo de privatización encubierta", Cuadernos de Pedagogía, núm. 362 (noviembre), pp. 92-97.
- GONZÁLEZ GRANDA, J. F. (2004): "La participación educativa en Educación Primaria analizada por expertos en educación". En Revista de Ciencias de la Educación, Madrid: núm. 200, octubre-diciembre; pp.453-474.
- GONZÁLEZ, M. T. (2003): Organización y Gestión de Centros Escolares. Madrid: Prentice may.
- GRANT, Robert M. (1996): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas.
- HARGREAVES, A. (1999): "Padres y profesionales docentes: una agenda educativa posmoderna", en Fundación Santillana: Aprender para el futuro: Nuevo marco de la tarea docente. XIII Semana Monográfica. Madrid: Santillana, pp.181-188.
- HEIFETZ, R.A. y LINSKY, M. (2003): Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para imágenes. Barcelona: Paidós.
- HINOJO LUCENA, F. J. et AL. (2005): "Escuela de Padres y Madres como factor de calidad en la institución educativa". En Revista Padres y Maestros. A Coruña, 2005, núm. 291, marzo-abril; pp. 28-31.
- HOPKINS, D. (1997): Las escuelas eficaces, claves para mejorar la enseñanza. Madrid: Aula XXI. Santillana. México: Interamericana.
- IMBERNÓN, F. (coord.), (2005): La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato. Barcelona: 6ª ed. Graó.
- INCE (1998): Diagnóstico del sistema educativo. Funcionamiento de los centros. Madrid.
- INECSE (2003): Evaluación de la Educación Secundaria Obligatoria 2000. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- INECSE (2005): Evaluación de la Educación Primaria, 2003. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- INSTITUTO DE EVALUACIÓN (2007): Sistema estatal de indicadores de la educación 2006. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. <http://www.institutodeevaluacion.es>

ISAACS, D. (2004): Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos. Pamplona: Eunsa.

KANT, I. (1983): Pedagogía. Madrid: Akal.

KÑALLINSKY, E. (1999): La participación educativa: familia y escuela. Las Palmas: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones.

LAREAU, A. (1987): "Social class differences in family-school relationship: the importance of cultural capital", *Sociology of education*, núm. 60.

LÁZARO, E. (1987): La dirección del centro escolar público. Madrid: Siglo XXI, Ministerio de Educación y Ciencia.

LERENA, C. (1986): "Enseñanza pública y privada en España: sobre el porvenir de una ilusión", en C. Lerena (ed.): *Educación y sociología en España*. Madrid: Akal.

LIJPHART, A. (1996): "Unequal participation: democracy's unresolved dilemma". En *American Political Science Review*, 91 (1).

LOCKE, J (1986): *Pensamientos sobre la educación*. Madrid: Akal.

LÓPEZ J. Y OTROS (2003): *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema educativo*. Madrid: Síntesis.

LÓPEZ ALMAU, A. (2004): "Dirección para la innovación". Madrid: *Educación Hoy*, núm. 95, pp. 34-35.

LÓPEZ ALMAU, A. (2006): "¿Gestión o liderazgo?". Madrid: *Educación Hoy*, núm. 102, pp. 24-25

LÓPEZ MEDEL, J.(1981): *¿A dónde va la educación?* Zaragoza: Fragua.

LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1994): *La gestión de calidad total en Educación*. Madrid: La Muralla.

LÓPEZ RUPÉREZ, (2001) F: *Preparar el futuro. La educación ante los desafíos de la globalización*. Madrid: La Muralla,

LÓPEZ- YÁÑEZ, J. (2003): *Dirección de centros educativos: un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Síntesis educación.

LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2003): *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela*. Revista. Profesorado: *Revista de curriculum y formación del profesorado*. Volumen 14. Número 1.

LÓPEZ VERDUGO, I. et AL. (2004): "Las familias y las escuelas: una reflexión acerca de entornos educativos compartidos". En *Revista de Educación*, núm. 334, mayo-agosto; pp. 143-163.

LORENZO, M. (1994): *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.

LORENZO, M. (2002): *Liderazgo educativo y escuela rural*. Granada: Grupo Editorial Universitario.

LORENZO, M. (coord.) (2003): La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Universitas.

LORENZO, M. (2005): "El liderazgo de las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales". Revista Española de Pedagogía, núm 232, pp. 367-389.

LLORENT, V. (1995): La comunidad educativa desde una perspectiva europea. Control y gestión de los centros docentes. Madrid: ITE de la CECE.

LLORENTE CORTÉS, M.A (2003): "La escuela entre la reproducción y la transformación" (disponible en www.concejoeducativo.org/ev26llorente.rtf).

MAÑÚ, J. M. (1999): Equipos Directivos: para centros educativos de calidad. Madrid: Rialp.

MARCHESI, A. (2006): Qué será de nosotros, los malos alumnos. Madrid: 2ª ed. Alianza.

MARCHESI, A., TUDESCO, J.C. Y COLL, C. (coord.) Calidad en educación. Madrid. Santillana.

MARCO, M. (2004): "Familia-Escuela: Acción compartida". En Educar Hoy. Madrid: núm. 93, junio; pp. 24-25.

MARTÍN BRIS, M.; GONZÁLEZ GALÁN, A.; TORREGO SEIJO, J.C. y ARMENGOL ASPARÓ, C. (2003): Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: Percepciones y resultados. Ensayos y documentos. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.

MARTIN BRIS, M (coord.) (2005): "La participación social en educación." Monográfico. En temáticas Escuela, núm. 15, ISSN 0214-0724, pp. 4-5

MARTIN BRIS, M. (coord.) (2005). Participación de los padres y madres de los alumnos en el ámbito municipal y de los encuentros escolares. Consejo Escolar de Castilla-La Mancha, ISBN 84-7788-360

MARTÍN BRIS, M. (2006): "La participación de los padres y madres de alumnos en el ámbito municipal y de los centros escolares". En Organización y Gestión Educativa, Madrid: núm. 1, enero-febrero; pp. 27-28.

MARTIN BRIS, M. y GAIRIN, J. (2007): "La participación de las familias en la educación: un tema por resolver" En: Bordón Revista de Orientación Pedagógica

MARTÍN BRIS, M. y MUÑOZ MARTÍNEZ, Y. (2006): "La participación de los padres en educación". En Martín Bris, M. y Gairín Sallán, J. La Participación en Educación: Los Consejos Escolares, una Vía de Participación. Santiago de Chile: Fundación Creando Futuro, Pág. 183-202.

MARTÍN BRIS, M. y MUÑOZ MARTÍNEZ, Y. (2007). Clima y cultura escolar: base de un nuevo paradigma educativo. II Encuentro Iberoamericano de Educación. Unesp. Campus Araraquara. Brasil: Fundunesp.

MARTÍN-MORENO CERRILLO, Q. (2000): Bancos de talento: participación de la comunidad en los centros docentes. Sanz y Torres, Madrid; 281 pp. Investigación distinguida con Mención Honorífica en los VII Premios Nacionales de Investigación Educativa 1995. CIDE.

MARTÍNEZ, M (2001): "Aprendizaje, convivencia y pluralismo", en: Consejo Escolar del Estado. La Convivencia en los centros escolares como factor de calidad. Construir la convivencia,. Disponible en: <http://www.mec.es/cesces/miquel.html>

MARTÍNEZ CERÓN, G. (2004): "Sombras y luces de la relación familia y escuela". En AA. VV. Sistema educativo y democracia. Ministerio de Educación y Ciencia, Ediciones Octaedro, FIES. Madrid.

MARTÍNEZ CERÓN, G. (2004): "La participación de los padres: una asignatura pendiente en el documento para el debate educativo". En Padres y madres de alumnos alumnas. Madrid: núm. 80, noviembre-diciembre; pp. 17-20.

MARTÍNEZ CERÓN, G. (2004): "La participación de los padres y las madres, elemento nuclear del proyecto de CEAPA". En Padres y madres de alumnos alumnas, Madrid: núm. 78, marzo-abril-mayo; pp. 31-38.

MARTÍNEZ CERÓN, G (2004): "La participación de los padres y las madres "en Cuadernos de Pedagogía, núm. 333, 46 – 49.

MARTÍNEZ CERÓN, G. (2004): "Algunas propuestas de participación de las familias". En Cuadernos de Pedagogía. Barcelona, núm. 335, mayo; pp. 80-82.

MARTÍNEZ MEDIANO, C. y GONZÁLEZ GALÁN, A. (2001): La evaluación para la mejora de la calidad educativa de los centros educativos. Madrid: UNED.

MARTÍNEZ PEREDA, R.; PORTELA, P. y O'MALLEY, P. (1977): La enseñanza ante un futuro democrático. Educación y sociedad/2. Madrid: Ayuso.

Madrid: MEC. MEC (2004): Una educación de calidad entre todos y para todos. Madrid: MEC.

MEDINA RUBIO, R. (1988): "Estructura y naturaleza de la participación educativa", Revista Española de Pedagogía, n.181, pp. 475 – 490.

MEIL, G. (2006): Padres e hijos en la España actual. Barcelona, Fundación "La Caixa".

MESA SILES, J. M. (2005): "El papel de las familias en la educación". En Andalucía educativa. Sevilla, núm. 49-50; pp.31-32.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (MEC) (1997): Modelo Europeo de Gestión de Calidad a) Guía para la Autoevaluación; b) Cuestionario para la Autoevaluación; c) Formulario para la autoevaluación; d) Caso práctico de autoevaluación de un centro educativo (Exposición del caso); e) Caso práctico de autoevaluación de un centro educativo (Valoración del caso); f) Materiales para el diagnóstico. Madrid: M.E.C. Secretaría General de Educación y Formación profesional.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (MECD) (2001): Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación de los centros educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Madrid: Secretaría General Técnica del MECD.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA (MEC) (2007). Informe 2006 sobre los objetivos y puntos de referencia españoles y europeos 2010.

MIRALLES LUCENA, R. (2005): "¿Qué piensan las familias?". En Cuadernos de Pedagogía. Barcelona, núm. 348, julio-agosto; pp. 112-116.

MONTERO ALCAIDE, A. (1998): [Educación](#) y referencia normativa. Otra aproximación a las organizaciones escolares. Aljibe.

MONTERO ALCAIDE, A. (2007): Proyecto de dirección y ejercicio directivo (ebook) Wolters Kluwer Educacion.

MONTERO ALCAIDE, A. (2012): Selección y evaluación de directores de centros educativos. Wolters Kluwer Educacion.

MONTERO ALCAIDE, A. (2010): Proyecto de dirección y ejercicio directivo. Wolters Kluwer Educacion

MONTERO ALCAIDE, A. (2013) [Dirección de centros y resultados educativos](#): una relación mediada por el liderazgo. [Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación](#), ISSN 1134-0312, [Vol. 21, N° 6, 2013](#), págs. 11-14

MONTERO ALCAIDE, A. (2011): [Personal directivo profesional docente](#): un desarrollo precursor. [Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación](#), ISSN 1134-0312, [Vol. 19, N° 4, 2011](#), págs. 12-15

MONTERO ALCAIDE, A. (2011): [Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español](#). [Revista Iberoamericana de Educación](#), ISSN-e 1681-5653, [Vol. 56, N° 1, 2011](#)

MORENO, J. M. (1996): Estudio comparado de los modelos de acceso-selección a la dirección de centros escolares. MEDINA, A. (Coord). El liderazgo en Educación, UNED, Madrid.

MORNELL, Pierre (2001): Cómo seleccionar los mejores colaboradores. Barcelona, Gestión 2000.

MUÑOZ, J. L. (2009): La participación de los municipios en educación. Madrid: Editorial Popular. (en prensa).

MUÑOZ REPISO, M. y OTROS (1995): Calidad de la educación y eficacia de la escuela. Estudio sobre la gestión de los recursos educativos. Madrid: CIDE.

MURILLO, F. J. y OTROS (1999): La dirección escolar. Análisis e investigación. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.

MURILLO, P: "La problemática de la participación en los centros educativos: una experiencia de colaboración interprofesional", VI Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, Granada, 2000. Disponible en:

<http://mecd.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/pmurillo/pmurillo2.pdf>

NAVAL, C. (2003): "Democracia y participación en la escuela", Anuario Filosófico, XXXVI/1.

NAVARRO, M. (2002): Reflexiones de/para un director: lo cotidiano en la dirección de un centro educativo. Madrid: Narcea. Notas biográficas aportadas por D. Eligio Hernández, Vicepresidente de la Fundación Juan Negrín.

OCDE (2005): Informe PISA, 2003: aprender para el mundo del mañana. Madrid: Santillana.

OCDE (2006): Panorama de la educación, 2006: indicadores de la OCDE. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

ORTEGA, P; MÍNGUEZ, R (2001): La educación moral del ciudadano de hoy. Barcelona, Paidós.

PASCUAL, R., VILLA, A. Y AUZMENDI, E. (1993): El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao, Mensajero.

PATEMAN, C. (1970): Participation and democratic theory, Londres, Cambridge University Press. Cfr, M. Fernández Enguita, La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro, Madrid: Morata, 1993.

PELLETIER, G. (2003): Formar a los dirigentes de la educación. Aprendizaje en la acción. Madrid: La Muralla.

PÉREZ GÓMEZ, A. I. (2000): La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid: 3ª ed. Morata.

PÉREZ JUSTE, R. (2006): "La educación de calidad: una responsabilidad compartida", Participación Educativa, n.1, pp.27 – 34. Disponible en:

http://www.mec.es/cesces/revista_participacion_educativa_1/revista_1.pdf

PÉREZ DE PABLOS, S. (2005): "La implicación de las familias en la educación". En Andalucía educativa. Sevilla, núm. 49-50, junio-agosto, p. 33-34.

PÉREZ DÍAZ, V.; RODRÍGUEZ, J.C. y SÁNCHEZ FERRER, L. (2001): La familia española ante la educación de sus hijos. Barcelona, Fundación "la Caixa".

PÉREZ TAPIAS, J. A. (1996): Claves humanistas para una educación democrática. Madrid: Anaya.

PINDADO, F. (1999): La participació ciutadana a la vida de les ciutats. Barcelona: Edicions del Serbal.

PNR (2005): Programa Nacional de Reformas. España.

- POPKEWITZ, M. Q. (1988): Paradigma e ideología en educación. Madrid: Mondadori.
- REDDING, S. (2007): "Familias y centros escolares", en Bolívar, A. y Domingo, J. (eds.): Prácticas eficaces de enseñanza. Madrid: PPC.
- REY, R. (2006): "Opinión de las familias sobre la calidad de la educación". En Organización y Gestión Educativa, Madrid: núm. 1, enero-febrero; pp. 29-32.
- REYNOLDS, D. y OTROS (1997): Las escuelas eficaces, claves para mejorar la enseñanza. Madrid: Aula XXI Santillana.
- REZSOHAZY, R. (1988): El desarrollo comunitario: participar, programar, innovar. Madrid: Narcea.
- RIVAS, M. (2006): Directores escolares europeos. Madrid: Escuela núm. 3697, pp. 19.
- ROCA, E. (2007). Problemas y perspectivas en la dirección de centros en España. Centros educativos de éxito: análisis e investigaciones a partir de los resultados PISA. Fundación Santillana, XXI Semana Monográfica de la Educación.
- RUIZ BERRIO, J. (2008): "El Plan Pidal de 1845. Los Institutos públicos dinamizadores de las capitales de provincia",
- RUIZ CORBELLA, M (2004): El centro educativo, escuela de ciudadanía", Revista Española de Pedagogía, núm. 229, pp. 395 – 418.
- RUIZ PAZ, M. (2000): Los límites de la educación. Madrid: Unisón.
- SABATINI, F. (1997): "Participación ciudadana y políticas públicas". En 1º seminario conceptual sobre participación ciudadana y evaluación de políticas públicas. Chile: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- SÁEZ, M. (2006): La elección de directores en el informe del Consejo Escolar. Madrid: Escuela núm. 3695, p. 9.
- SÁENZ, O.y DEBÓN, S. (2000): El acceso a la dirección escolar en España. Bordón núm. 52 (1), pp. 107-121.
- SAMMONS, P., HILLMAN, J. y MORTIMORE, P. (1998): Características clave de las escuelas eficaces. México D.F., Secretaría de Educación Pública.
- SANDOVAL, E.(2000). La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes. México: UPN/Plaza y Valdez.
- SAN FABIAN MAROTO, J. L. (1994): "La participación", Cuadernos de Pedagogía, núm. 222 (febrero), pp.18-21.

- SAN FABIAN MAROTO, J. L. (1994) "Participar más y mejor" En: Cuadernos de Pedagogía, núm. 224, abril, pp. 70-71
- SAN FABIAN MAROTO, J. L. (2006): "La colaboración educativa con las familias". En Día a día en los centros. Madrid: núm. 21, febrero; p. 3.
- SAN FABIAN MAROTO, J. L. (1994): "Participación y control en las organizaciones escolares. El caso de las APAs". En Arbor, CXLIX, núm. 585, septiembre, pp. 147- 162.
- SANTOS GUERRA, M.A. (2002). La escuela que aprende. Madrid: Morata.
- SANTOS GUERRA, M.A. (Coord.) (1997): El crisol de la participación. Investigación sobre la participación en los Consejos Escolares de Centro. Madrid: Escuela Española.
- SANTOS GUERRA, M.A. y otros (2005): Escuelas para la democracia. Cultura, organización y dirección de centros escolares. Gobierno de Cantabria. Santander
- SANZ, J. (2005): "Asociaciones de padres: Participar para poder decidir". En El Cuaderno de los padres: Guías Bayard, Madrid: núm. 17, septiembre- octubre-noviembre; pp. 76-77.
- SARRAMONA, J. (2000): Teoría de la Educación. Reflexión y normativa pedagógica. Barcelona, Ariel.
- SARRAMONA, J. y otros (2002): Recerca sobre la participació dels pares al sistema educatiu. Consejo Escolar de Cataluña.
- SCHUMACHER, E. F. (1986): Lo pequeño es hermoso. Madrid: Herman Blume.
- SECCIÓN DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN DE LA AEC (1998): Propuesta para la Adaptación de la Norma UNE-EN-ISO 9004-2 a los Servicios Educativos y de Formación. Madrid: Asociación Española para la Calidad.
- SISTO EDREIRA, R. (2003): "A Exposición Permanente da Fundación 'Fernando Blanco de Lema' (Cee)", en Boletín das Ciencias, núm. 47, outubro de 2001, pp. 77 – 90.
- SUBIRATS, J. (coord.). (2004): "Quina educació per a quines ciutats ? Els projectes educatius de ciutat com a expressió de compromís cívic i com a eines de participació i transformació social. El cas dels municipis de la província de Barcelona". En Congrés de ciutats educadores. Génova: Diputació de Barcelona, Xarxa de Municipis, Àrea d'Educació
- SWANN, R. (2000): El liderazgo compasivo en la escuela. Organización y Gestión Educativa núm. 4, pp. 17-31.
- TEIXIDÓ, J. (2000): El acceso a la dirección de un centro escolar público. Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto, pp. 523-533.

TEIXIDÓ, J. (2000): Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o u instituto. Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Deusto, pp. 533-561.

TEIXIDÓ, J. (Coord.); ARAMENDI, P; BERNAL, J.L.;y FERNÁNDEZ, M. (2005): Acceso a la dirección escolar. Análisis del proceso de acceso a la dirección escolar en centros educativos públicos de nivel primario y secundario y diseño de un programa formativo previo al acceso al cargo y durante el primer año de ejercicio. Proyecto de Investigación en curso. Secretaria de Estado de Universidades e Investigación.

TEIXIDÓ, J. y OTROS (2000): Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de toma de decisión en torno a la presentación de candidatura, elaboración del Proyecto de Dirección e intervención en el proceso electoral. CIDE, Madrid.

TEIXIDÓ, J.;I ALBERT, J. (2006): Percepcions dels directius referides al lideratge de projectes d'innovació als centres educatius de secundària. Informe arran d'una activitat de formació. Documento policopiado.

TIANA, A. y OTROS (1997): "Indicadores educativos". Cuadernos de pedagogía núm. 256, pp. 49-77.

TOMÁS, M.; BORRELL, N. y TEIXIDÓ, J. (1996): La comunitat educativa envers la direcció escolar. Percepció de la influència de la LOPEGCD en la direcció. Fórum Europeu de Administradors de la Educació de Catalunya.

TORRES SANTOMÉ, J. (2001): Educación en tiempos de neoliberalismo. Madrid: Morata.

TSCHORNE, P., VILLALTA, M. y TORRENTE, M. (1992): Padres y madres en la escuela. Una guía para la participación. Barcelona, Paidós, (30 ed.).

UE (2006): Modernizar la educación y la formación: una contribución esencial a la prosperidad y a la cohesión social en Europa. Informe conjunto provisional de 2006 del Consejo y de la Comisión sobre los Progresos registrados en la puesta en práctica del programa de trabajo «educación y formación 2010». Diario Oficial de la Unión Europea. 1. 4.

UNESCO (1995): Informe mundial de la UNESCO. Madrid: MEC.

VALVERDE GEA, M. A. (2005): "Familia y educación". En Andalucía educativa, Sevilla, núm. 49-50, junio-agosto; pp. 24-27.

VAN BUREN, M. E. (2000): Midiendo la gestión del conocimiento. Training and Development Digest, núm. 22, pp. 70-77.

VERA, J.M., MORA, V., LAPEÑA, A. (2006): Dirección y Gestión de Centros Docentes. Barcelona: Graó.

VILLA, A. y OTROS (1996): El equipo directivo ante el uso de la evaluación. Bilbao, ICE Universidad de Deusto.

VILLA, A.; OLALLA, A. (2003): El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate. Organización y Gestión Educativa, núm 2, marzo-abril, pp. 4-15. Praxis, Madrid.

VERBA, S. (1996): "The citizen as respondent". En American Political Science Review, núm. 1 90

VILLALTA, M.; TSCHORNE, P. y TORRENTE, M. (1987): "Los padres en la escuela". Laia/Cuadernos de Pedagogía. Barcelona. WORK, J. W. (1996): La dirección

Sobre utilización de las TIC

ÁREA, M. (2008). La innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales. Investigación en la Escuela, 64, 5-17. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2593487> (03/05/2011)

ÁREA, M. (2010). El proceso de integración y uso pedagógico de las TIC en los centros educativos. Un estudio de casos. Revista Educación, 352, 77-97. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re352/re352_04.pdf (08/02/2012)

BARAJAS, M., SCHEUERMANN, F. & KIKIS, K. (2002). Critical indicators of innovative practices in ICT-supported learning. Paper presented at the «Improving learning through technology: Opportunities for all» PROMETEUS Conference (Paris 2002). Recuperado de http://www.prometeus.org/PromDocs/hb_arttic_be_08-10-02_11-36-03.doc (23/12/2015)

BOZA, A., TIRADO, R. & GUZMÁN, M. (2010). Creencias del profesorado sobre el significado de la tecnología en la enseñanza: influencia para su inserción en los centros docentes andaluces. Revista Relieve, 16(1), 1- 24.

CABERO, J. (1991). Actitudes de los profesores hacia los ordenadores y la informática. en M. Cebrián (Dir.). Medios y recursos didácticos. (pp. 85-98). Málaga: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

CANALES, R. & MARQUÉS, P. (2007). Factores de buenas prácticas educativas con apoyo de las TIC Análisis de su presencia en tres centros educativos. Educar, 39, 115-133.

CASTAÑO, C. (1994). Análisis y evaluación de las actitudes de los profesores hacia los medios de enseñanza. Bilbao: Universidad del País Vasco.

CAVAS, B. & otros (2009). A study on science teachers' attitudes toward information and communication technologies in education. The Turkish Online Journal of Educational Technology, Tojet. (<http://www.tojet.net/articles/822.pdf>) (01/03/2012)

CEBRIÁN, M., RUIZ, J. y RODRÍGUEZ, J. (2007): Estudio del impacto del Proyecto TIC desde la opinión de los docentes y estudiantes en los primeros años de su implantación en los centros públicos de Andalucía. Revista Málaga, Universidad de Málaga: Grupo de Investigación Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación.

COLL, C., MAURI, T. & ONRUBIA, J. (2008). Análisis de los usos reales de las TIC en contextos educativos formales: una aproximación socio-cultural. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 10 (1), 1-18. Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol1no1/contenido-coll2.html> (13/11/2010).

DE PABLOS, J., AREA, M. Y VALVERDE, J. (2010) CORREA (coord.) Políticas educativas y buenas prácticas con TIC. Barcelona. Ed. Graó. Revista de Docencia Universitaria.Vol.10 (1), Enero-Abril 2012, 521-523

FERNÁNDEZ BATANERO, J. M. y BERMEJO, B. (2012). Actitudes docentes hacia las TIC en centros de buenas prácticas educativas con orientación inclusiva. Enseñanza & Teaching. Revista interuniversitaria de didáctica, 30 (1), 45-61.

FERNÁNDEZ BATANERO, J.M. y TORRES GONZÁLEZ, J.A. (2015): Actitudes docentes y buenas prácticas con TIC del profesorado de Educación Permanente de Adultos en Andalucía. Revista Complutense de Educación vol. 26

FERNÁNDEZ MARTÍN, F., HINOJO-LUCENA, F. & AZNAR, I. (2002). Las actitudes de los docentes hacia la formación en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) aplicadas a la educación. Contextos Educativos, 5, 253-270.

GALANOULI, D.; MURPHY, C. & GARDNER, J. (2004). Teachers' perception of the effectiveness of ICT-competence training. Computers and Education, 43, 63-79.

GARGALLO, B., SUÁREZ, J., BELLOCH, C. & al. (2004). Perfiles actitudinales de los profesores ante las TIC e incidencia de las actitudes sobre su uso. Conferencia presentada en Virtual Educación (Barcelona, 2004). Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/view.php?pid=bibliuned:19584> (13/01/2015).

HINOJO, F. C. & FERNÁNDEZ GRANADA, F. (2002). Diseño de escalas de actitudes para la formación del profesorado en tecnología. Comunicar, 19, 120-125.

MOOIJ, T. (2004). Optimising ICT effectiveness in instruction and learning: multilevel transformation theory and a pilot project in secondary education. Computers and Education, 42, 25-44.

ORELLANA, N., ALMERICH, G., BELLOCH C. y DÍAZ, I. (2009). La actitud del profesorado ante las TIC: Un aspecto clave para la integración. Ponencia presentada en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Veracruz: COMIE. Recuperado de

http://www.uv.es/~bellochc/doc%20UTE/VE2004_5_6.pdf (29/12/2012)

PALOMO, R., RUIZ, J y SÁNCHEZ, J. (2006). Las TIC como agente de innovación educativa. Consejería de Educación de la Junta de Andalucía. Recuperado de

http://www.juntadeandalucia.es/averroes/publicaciones/nntt/TIC_como_agentes_innovacion.pdf.

RODRÍGUEZ MONDEJAR (2000). Las actitudes del profesorado hacia la informática. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, 15, 35-49.

RUIZ PALMERO, J. y SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, J. (2012): Expectativas de los centros educativos ante los proyectos de integración de las TIC. Revista de educación. Volumen 357. Páginas 587-613.

SÁEZ LÓPEZ, J. M. (2010). Actitudes de los docentes respecto a las TIC a partir del desarrollo de una práctica reflexiva. Escuela Abierta, 13, 37-54.

SIPILÄ, K. (2010). The impact of laptop provision on teacher attitudes towards ICT. Technology, Pedagogogy and Education, 19 (1), 13-16. Recuperado de <http://www.eric.ed.gov> (19/12/2016)

TEJEDOR, F. J., GARCÍA-VALCÁRCEL A. & PRADA, S. (2009). Medida de actitudes del profesorado universitario hacia la integración de las TIC. Comunicar, 33, 115-124.

VALDÉS, A., ANGULO, J., NIEBLAS, E. H., ZAMBRANO, L. & ARREOLA, C. (2012). Actitudes de docentes de secundaria hacia el uso de las TIC. Investigación educativa duranguense, 12, 4-10.

VALVERDE, J., GARRIDO, M^a C. & FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, R. (2010). Enseñar y aprender con tecnologías: un modelo teórico para las buenas prácticas con TIC. Teoría de la Educación, 11 (3), 203-229.

VAN BRAAK J. (2001). Factors influencing the use of computer mediated communication by teachers secondary schools. Computers and Education, 36, 41-57.

- En el Decreto 25/2007, de 6 de febrero, por el que se establecen medidas para el fomento, la prevención de riesgos y la seguridad en el uso de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por parte de las personas menores de edad, se pueden encontrar medidas de prevención muy útiles.

Sobre Prevención de riesgos laborales

BECK, U. (1998). La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Barcelona: Paidós.

BISQUERRA, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.

BURGOS, A. (2010). *¿Cómo integrar la seguridad y salud En la educación? Elementos clave para enseñar prevención en los centros escolares.* Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 14 , pp. 273-301.

BURGOS, A. (2011). *Educación en prevención de riesgos laborales: bases para la adquisición de una cultura preventiva en los centros educativos de Primaria y Secundaria*. Revista Iberoamericana de Educación, 55, pp. 1-10.

CECC - UNICEF. (2008). Escuelas seguras en territorio seguro. Reflexión sobre el papel de la comunidad en la gestión del riesgo. Disponible en: <http://www.eird.org/publicaciones/escuela-segura.pdf> [Consultado en diciembre de 2016]

CHAMARRO, A.; LONGÁS, E.; LONGÁS, J. y CAPELL, M. (2009). Danys no intencionals a l'escola. Gestió de la seva prevenció. Barcelona: SAIP-Blanquerna Assistencial i de Serveis (Universitat Ramon Llull).

COBO, D. y GARI, A. (2007). Necesidades de formación profesional en salud ocupacional: La percepción de los profesores de Madrid, España. Salud de los Trabajadores, dic. 2007, vol.15, no.2, p.99-106.

CONSUMER-EROSKI. (2008). Uno de cada cuatro colegios suspende en seguridad. Revista Consumer-Eroski, 35-41.

DAVÓ, M.C.; GIL-GONZÁLEZ, D.; VIVES-CASES, C.; ÁLVAREZ-DARDET, C.; LA PARRA, D. (2008). Las investigaciones sobre promoción y educación para la salud en las etapas de infantil y primaria de la escuela española. Una revisión de los estudios publicados entre 1995 y 2005. Gaceta Sanitaria, 22 (1), pp. 58-64.

DEPARTAMENT DE TREBALL I INDÚSTRIA. (2006). Manual per a la identificació i avaluació de riscos laborals. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Treball i Indústria.

ESCALONA, E.; SÁNCHEZ, L. y GONZÁLEZ, M. (2007). Estrategias participativas en la identificación de la carga de trabajo y problemas de salud en docentes de escuelas primarias. Salud de los trabajadores, 15, pp.17-35

FERRANDO BELART, J. (1993). Fuentes, manifestaciones y variables relacionadas con el estrés laboral en una muestra de docentes de Barcelona. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

FERREIRA, E.; TSCHOEPKE, R., TSCHOEPKE, M. & DE ALBUQUERQUE, A.C. (2005). Safe

FLÓREZ LOZANO, J. A. (1994). Síndrome de "estar quemado". Barcelona: EDIKA MED.

FRANCO MARTÍNEZ, S., & ESTEVE ZARAZAGA, J. M. (1995). Estrés laboral docente: estudio comparativo con la profesión de enfermería. Málaga: Universidad, Secretariado de publicaciones.

GARCÍA JIMÉNEZ, S. (2001). Síndrome de burnout o el infierno de la ESO. Alicante: Instituto Alicantino de Cultura Juan Gil-Albert.

GAY, E.-I.; MILÁN, M.; NOGUERA, M. y EMBUENA, E. (2003). Condicions de seguretat i salut del treball docent. Barcelona: Associació de Mestres Rosa Sensat.

GARCÍA, J.R.; SALADO, R.J. y ROMERO, S. (2009). *Medidas y políticas de prevención en la seguridad del trabajo de los docentes en los centros de enseñanza secundaria*. Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas, 24, pp. 1-14. Disponible en: <http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_24/JOSERAFEL_GARCIA_1.pdf> [Consultado en enero de 2017]

GUERRERO BARONA, E., & VICENTE CASTRO, F. (2001). Síndrome de "Burnout" o desgaste profesional y afrontamiento del estrés en el profesorado. Cáceres: Universidad de Extremadura.

HERNÁNDEZ, C. y MORENO, F.X. (2006). Ergonomía para docentes. Análisis del ambiente de trabajo y prevención de riesgos. Barcelona: Graó.

HERRADOR, J.A. y LATORRE, P.A. (2005). El centro escolar como ergosistema saludable. Riesgos en relación con los recursos materiales y didácticos, espacios y equipamientos deportivos en educación física. Revista Digital – Buenos Aires. Año 10, nº 82.

KORNBLIT, A. L., & MENDES DIZ, A. M. (1993). El profesor acosado: del agobio al estrés. Buenos Aires: Editorial Humanitas.

KRUEGER, K. (1991). El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid: Pirámide.

LAHIGUERA, M.C. (2009). *Prevención de riesgos laborales en los centros educativos: una asignatura pendiente*. Educaweb. Monográfico: Salud laboral en los docentes. Núm. 186. Disponible en:<<http://www.educaweb.com/noticia/2009/03/23/prevencion-riesgos-laborales-centros-educativos-asignatura-pendiente-13554.html>> [Consultado en enero de 2017]

LONGÁS J. y MARTORELL, E. (2005). Estudi de les iniciatives europees de prevenció de risc escolar. Barcelona.

LOSCERTALES, F., & JUIDÍAS BARROSO, J. (1993). El rol docente: un enfoque psicosocial (1. ed.). Sevilla: Muñoz Moya y Montraveta.

MANASSERO MAS, M. A. (2003). Estrés y burnout en la enseñanza (1. ed.). Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.

MARÍN, F. y MARÍN, M. (2008). La formación en prevención de riesgos laborales en el sistema educativo. Gestión práctica de riesgos laborales.

MASLACH, C. (1997). Inventario Burnout de Maslach (MBI): Síndrome del quemado por estrés laboral asistencial. Madrid: TEA.

PEIRÓ, J. M. (2000). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Pirámide.

OCDE (1998). Assurer la sécurité du milieu éducatif. Providing a secure environment for learning. Paris: OCDE.

OSHA (2003). La gestión de la seguridad y la salud laborales en el sector de la enseñanza. FACTS. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

PÉREZ, J. (2009). Seguridad y salud en los docentes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales.

ROLDÁN, C. (2002). Manual de uso y mantenimiento en centro educativos. Andalucía: Consejería de Educación.

SANS, J. (2008). La normativa sobre seguridad contra incendios en los edificios e industrias. Presente y futuro. Revista Catalana de Seguretat Pública, 18, pp. 181-202.

TRAVERS, C. J., & COOPER, C. L. (1997). El estrés de los profesores: la presión en la actividad docente (1ª ed.). Barcelona [etc.]: Paidós.

TILLÓ, T. (1992). La seguretat als centres docents. Temps d'educació, nº 8, 2º trimestre.

VALLES, M. (2003). Entrevistas cualitativas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Artículos de revistas

BOLAÑOS, M.A. (2006). “*La prevención de riesgos laborales en la docencia*”. Revista Digital “Investigación y Educación”, núm. 27, pp. 1-8. Disponible en: <http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n27/27080104.pdf> [Consultado en noviembre de 2016]

Otros documentos

- ADT (2011). Encuesta de ADT revela que el 96% de los padres españoles están preocupados por la seguridad en las escuelas. SeguridadMania.com, 16 de septiembre de 2011.

- ALBULESCU, G. (2009). A partnership approach to creating a healthy and safe school. Disponible en:<http://osha.europa.eu/data/case-studies/a-partnership-approach-to-creating-a-healthy-and-safe-school/ApartnershipapproachtoRO_35.pdf> [Consultado en diciembre de 2016]

- CASTRO, D. y GAIRÍN, J. (2011). Safety in schools: an integral approach. International Journal of Leadership in Education, 14, pp. 1-18.

- CC.OO (2004). Salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de los centros educativos en el curso 2002/03.

- Protección y seguridad en centros docentes de Andalucía / Defensor del Pueblo Andaluz. - 1ª ed. - Sevilla: Defensor del Pueblo Andaluz, 2003. - 324 p. - 24 cm. - DL 4484-03. - <http://www.defensor-and.es/informes/ftp/colegios/colegios.htm> (consultado en julio 2016)

- Díaz, A. (2010). La gestió de la seguretat integral en centres educatius públics: el rol dels directius. Trabajo de fin del Máster de Investigación en Educación (UAB).
- FETE-UGT (2003). Análisis de las enfermedades de los docentes en los niveles de 2ndo ciclo de educación infantil, primaria y secundaria obligatoria de centros públicos. Valencia: Federación de Trabajadores de la Enseñanza.
- FETE-UGT (2010). La violencia como factor de riesgo psicosocial en los trabajadores del sector de la enseñanza. España: FETE-UGT. Disponible en: <http://www.feteugtandalucia.org/files/Informe_0.pdf> [Consultado enero de 2011]
- Fundación Mapfre – Asociación Española de la Carretera (2010). Auditoría de Seguridad Vial “de camino al cole”. Disponible en: <<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/seg-vial/investigacion/auditorias-de-seguridad-vial-camino-al-cole.pdf>> [Consultado en agosto de 2016]
- Generalitat de Catalunya. (s.d.). Pla d'emergència del centre docent. Barcelona: Departament d'Educació.
- INTECO (2008). Estudio sobre medidas de seguridad en plataformas educativas. Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación. Observatorio de la Seguridad de la Información.
- Instituto de Seguridad Vial – Fundación Mapfre (2009). Estudio sobre niños y seguridad realizado en la Comunidad de Madrid durante el 1r trimestre de 2009. Disponible en: <<http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/seg-vial/investigacion/estudio-ninios-y-seguridad-vial.pdf>> [Consultado en agosto de 2011]
- <<https://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/prev-ma/cursos/seguridad-centros-ensenanza-obligatoria.pdf>>. (consultado en noviembre de 2016).
- Línea Directa (2010). La seguridad vial en los centros educativos españoles. Nota de prensa publicada en Línea Directa. Disponible en: <<http://portalvasco.com/blog/ficheros/docs/seguridadvialcolegios.pdf>> [Consultado en octubre de 2015]
- Save the Children (2010). La tecnología en la preadolescencia y adolescencia: usos, riesgos y propuestas desde los y las protagonistas. Disponible en: <http://www.deaquinopasas.org/docs/estudio_riesgos_internet.pdf> [Consultado en agosto de 2016]
- En el portal web sobre Seguridad y Salud Laboral Docente (<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/educacion/salud/com/jsp/index.jsp?seccion=1>) de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía puede consultarse información referente a la elaboración de los Planes de Autoprotección Escolar: reseña de la Orden del Plan de Autoprotección, Comisión de Salud y Prevención de Riesgos Laborales, Coordinadores de Centro de Prevención de Riesgos Laborales, Normativa, Recursos y Enlaces.

ANEXO: GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS CENTROS

En el Proyecto de Gestión del centro docente tiene una especial importancia la gestión económica, la cual, aunque responsabilidad directa en su ejecución y control del Secretario, es, como todo, responsabilidad última de la dirección. Hoy esta gestión está muy reglamentada y homologada, con facilidad para los centros, en la aplicación Séneca, aunque, en muchos casos, genera errores en los centros por falta de formación en los responsables.

Los responsables de la gestión económica deben tener presentes la Instrucción 1/2005, de 8 de febrero, conjunta de la Intervención General de la Junta de Andalucía y la SGT de la Consejería de Educación y las Ordenes de 10 de mayo de 2006, conjunta de las Consejerías de Economía y Hacienda y de Educación, por la que se dictan instrucciones para la gestión económica de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería de Educación y se delegan competencias en los Directores y Directoras de los mismos. (BOJA 25-5-2006) y Orden de 11 de mayo de 2006 conjunta de las Consejerías de Economía y Hacienda y de Educación, por la que se regula la gestión económica de los fondos con destino a inversiones que perciban con cargo al presupuesto de la Consejería de Educación los centros docentes públicos de educación secundaria, de enseñanzas de régimen especial a excepción de los Conservatorios Elementales de Música, y las Residencias Escolares, dependientes de la Consejería de Educación. (BOJA 25-5-2006). Además pueden consultar los distintos manuales de uso en Documentos/ Manuales y utilidades de Séneca/Manuales/Gestión económica.

Se recogen a continuación los diversos pasos que deben anotarse y grabarse en Séneca y otras cuestiones conexas:

1. Establecer el año económico: abrir y fijar el año económico

2. Apertura del ejercicio económico

* Asiento de apertura,

(Indicar en los campos de Banco o Caja de la tabla de Finanzas:

- Los saldos según el cierre del ejercicio anterior de los Anexos correspondientes del Registro de movimientos en Cuenta Corriente (Anexo V) para el Banco.
- El Saldo según el Registro de Movimientos en Caja (Anexo VI) para la Caja.
- Los saldos reales de Banco o Caja se reflejarán en el documento de Conciliación Bancaria (Anexo XII y XII/Bis) y en el de Arqueo de Caja (Anexo XIII).
- En los importes de las subcuentas de Remanentes, la suma de los mismos, deben de coincidir con los importes de Remanentes del Anexo XI del curso anterior.
- Los apuntes de remanentes serán: remanentes de Recursos propios, de la CEJA, de dotación de gastos de funcionamiento, de inversiones del ejercicio anterior, de otras entidades.

** Información del ejercicio anterior:

- Subcuentas y proveedores.
- Centros de gasto.
- Asientos predefinido.
- Asientos no pagados.
- Presupuesto a nivel de subcuenta.
- Presupuesto a nivel de centro de gasto.
- Porcentaje de incremento del presupuesto del año anterior.

3. Definición por el centro de parámetros de la gestión económica

- Generales (parámetro –anexos-, ámbito y valor definido por el centro).
- Del ejercicio económico (justificaciones, imputación a centros de gasto).
- Estructura de las subcuentas (grupo de cuentas de ingreso, remanentes y grupo de cuentas de gastos).
- Centros de gasto.
- Justificaciones específicas.
- Plantilla de asientos predefinidos (facturas, justificantes de pago, ingresos al centro).

4. Presupuesto:

- Por subcuentas
- Por centro de gasto.

5. Ingresos de la CEJA

6. Actividad económica.

7. Generación de anexos.

Los centros deberán generar el fichero 347 en Séneca, no presentarlo directamente a la Agencia Tributaria, antes del 31 de enero del 2017, estando obligados a su confección todos los centros públicos dependientes de esta Consejería.

Asimismo, para el ejercicio 2017, las facturas que se deben declarar en el 347 son aquellas con fecha de emisión comprendida entre el 01/01/2016 y el 31/12/2016 independientemente de si se han abonado o no. Se hace con el perfil 'Responsable de Gestión Económica' accediendo a la opción de menú: Gestión Económica \ Actividad Económica\Generación de ficheros \ Ficheros AEAT.

Adquiere una enorme importancia, por las exigencias de la UE con consecuencias económicas, la justificación del horario y de las ausencias del profesorado cuyos salarios se pagan con cargo a los Fondos Sociales Europeos y grabar la justificación específica para asociar los gastos derivados de los desplazamientos del profesorado para el seguimiento de los proyectos de FP dual durante el curso 2016/2017.

Para una gestión eficaz y eficiente de los recursos económicos del centro y para asegurar el cumplimiento de la normativa que lo regula, los responsables de la gestión económica pueden evaluar si cumplen con lo siguiente:

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El Anexo XI y específico se ha aprobado por el Consejo Escolar nº ___ |
| Tiene incidencias en su contenido o proceso de aprobación |
| COMPROBACIONES DEL CURSO 201..-1. |
| El presupuesto de ingresos y gastos es coincidente y ha sido aprobado por el Consejo Escolar antes del 30/11 nº ___ |
| Los remanentes al inicio de curso anterior coinciden con los certificados en Anexo XI del nº ___ |
| Tienen establecidos criterios para la elaboración de presupuestos nº ___ |
| Se han detectado deficiencias en dicho presupuesto (en sus cifras o en su aprobación) |
| Han realizado modificación presupuestaria para adecuarse a los ingresos definitivos confirmados por Consejería nº ___ |
| Se han detectado disfunciones o no han modificado el presupuesto, existiendo discrepancias entre ingresos consignados y los reales. |
| Sobre la actividad económica se detecta equilibrio entre ingresos y gastos nº ___ |
| En el capítulo de ingresos a nivel de subcuenta están consignados adecuadamente nº ___ |
| Se detectan disfunciones de asignación a subcuentas |
| En el capítulo de compras y gastos estos se asignan a las subcuentas que corresponde nº ___ |
| Hay disfunciones entre partidas de gastos y las subcuentas a las que se imputan |
| Los asientos justificativos y sus apuntes contienen los datos exigidos que los justifican nº ___ |
| Hay discrepancias entre los asientos y los apuntes justificativos |
| Los gastos e ingresos se encuentran contabilizados en las cuentas y subcuentas correspondientes. |
| Las facturas justificativas coinciden en concepto, cantidad y número con el asiento realizado nº ___ |
| Se detectan disfunciones entre facturas y/o asientos consignados |
| Las facturas contienen todos los requisitos exigibles legalmente y contienen el recibí y conforme de la mercancía nº ___ |
| Existen facturas carentes de todos o parte de los requisitos |
| Si el concepto del asiento y el de la factura no justifican el gasto, se adjunta documento que lo explica nº ___ |
| Se justifica con documento la discrepancia entre el pago efectuado y el destinatario de la factura nº ___ |
| Existen asientos contables reflejados como facturas del personal del centro nº ___ |

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se detectan injustificaciones entre pago-destinatario de factura o de pagos al personal del centro |
| Los pagos se realizan con talón bancario nº ___ |
| Se detectan pagos realizados por otros medios (transfer, efectivo,..) |
| La subcuenta de Generación de cuentas corrientes de miembros de la Comunidad Educativa (asociada a pagos finalistas) se aplica correctamente: nº ___ |
| Se detecta uso inadecuado de la subcuenta de Generación de cuentas corrientes de miembros de la Comunidad Educativa |
| Se ha realizado la grabación en Séneca del fichero de pagos a proveedores (347): nº ___ |
| Hay un registro de proveedores con todos sus datos nº ___ |
| Carecen de registros de proveedores o son incompletos |
| Se repite proveedor del mismo suministro (posible fraccionamiento de contrato menor, según cantidad)) |
| Se realizan actos de contratación para algunos suministros nº ___ |
| Hay proveedores con pagos superiores a los 18.000 € |
| Suministros importantes se realizan a distintos proveedores |
| El centro tiene contratos de leasing o renting |
| Se ha realizado la declaración de retenciones IRPF: nº ___ |
| Existen disfunciones en la declaración de retenciones IRPF |
| El centro ha realizado las conciliaciones bancarias establecidas en tiempo y forma: nº. ___ |
| Se constatan disfunciones en la realización de las conciliaciones bancarias, bien en el saldo y/o en la justificación (curso...y curso....) |
| Se han detectado cantidades pagadas o ingresadas que no constan en la contabilidad o en el banco |
| El centro dispone de Caja con saldo no superior a 600 € nº ___ |
| El arqueo de caja se realiza mensualmente y su saldo está justificado nº ___ |
| Se detectan disfunciones en el saldo de caja y/o en su arqueo mensual y/o justificación del saldo |
| El centro tiene registro de inventario propio y está procediendo al traslado al módulo de Séneca nº ___ |
| Se detectan disfunciones en el registro de los bienes del centro |
| La compra de material inventariable (10%) se comunica a la Delegación: nº ___ |
| Se detectan disfunciones en la adquisición de material susceptible de inventariarse por el centro |
| El material inventariable adquirido se registra en el inventario nº ___ |
| El centro carece de registro de inventario |

La normativa para la gestión económica del centro es:

[DECRETO 5/2017](#), de 16 de enero, por el que se establece la garantía de los tiempos de pago de determinadas obligaciones de la Administración de la Junta de Andalucía y sus Entidades Instrumentales (BOJA 20-01-2017).

[INSTRUCCIÓN de 21 de julio de 2016](#), de la Dirección General de Formación Profesional Inicial y Educación Permanente, sobre la aplicación y justificación de gastos de funcionamiento de ciclos formativos.

[DECRETO 75/2016](#), de 15 de marzo, por el que se crea el Registro Contable de Facturas de la Administración de la Junta de Andalucía y se establece su régimen jurídico (BOJA 22-03-2016).

[INSTRUCCIÓN de 11 de febrero de 2016](#), de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, por la que se establece el procedimiento para la gestión de las retenciones e ingresos del impuesto sobre la renta de las personas físicas, efectuadas por los centros docentes públicos no universitarios, centros de profesorado y residencias escolares de titularidad de la Junta de Andalucía.

[ORIENTACIONES de 16 de septiembre de 2015](#) de la dirección General de Formación Profesional Inicial y de Educación Permanente para la justificación de las partidas finalistas cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, a través del Programa Operativo de Empleo, Formación y Educación, 2014-2020, transferidas a los centros docentes entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2015.

[INSTRUCCIÓN de 28 de mayo de 2015](#) de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte, por la que se establece el procedimiento para la gestión de las retenciones e ingresos del impuesto sobre la renta de las personas físicas, efectuadas por los centros docentes públicos no universitarios, centros de profesorado y residencias escolares de titularidad de la Junta de Andalucía.

[INSTRUCCIÓN 1/2014](#), de 22 de diciembre, de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte por la que se establece el procedimiento que deberán seguir los centros docentes públicos no universitarios de titularidad de la Junta de Andalucía, que imparten formación cofinanciada por el Fondo Social Europeo, para la colaboración en la gestión de las ayudas.

[ORDEN de 29 de enero de 2015](#), por la que se regula el punto general de entrada de facturas electrónicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como el uso de la factura electrónica en la Administración de la Junta de Andalucía y en las entidades del sector público andaluz (BOJA 12-02-2015).

[INSTRUCCIÓN 4/2009, de 20 de febrero](#), de la Intervención General de la Junta de Andalucía, sobre criterios de fiscalización aplicables a determinados pagos afectados por las retenciones previstas en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

[INSTRUCCIÓN 3/2009, de 30 de diciembre](#), de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, por la que se establece el procedimiento para la gestión de las retenciones e ingresos del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, efectuadas por los centros docentes públicos no universitarios, Centros de profesorado y Residencias escolares de titularidad de la Junta de Andalucía.

[ORDEN de 11-5-2006](#), conjunta de las Consejerías de Economía y Hacienda y de Educación, por la que se regula la gestión económica de los fondos con destino a inversiones que perciban con cargo al presupuesto de la Consejería de Educación los centros docentes públicos de educación secundaria, de

enseñanzas de régimen especial a excepción de los Conservatorios Elementales de Música, y las Residencias Escolares, dependientes de la Consejería de Educación. (BOJA 25-5-2006)

[ORDEN de 29 de julio de 2005](#), por la que se determina el sistema para realizar los ingresos tributarios derivados de las funciones de gestión y liquidación atribuidas a las Oficinas Liquidadoras de Distrito Hipotecario y se modifica la Orden de 27 de febrero de 1996, por la que se regulan las cuentas de la Tesorería General de la Comunidad Autónoma de Andalucía, abiertas en las entidades financieras (BOJA 18-08-2005).

[ORDEN de 10-5-2006](#), conjunta de las Consejerías de Economía y Hacienda y de Educación, por la que se dictan instrucciones para la gestión económica de los centros docentes públicos dependientes de la Consejería de Educación y se delegan competencias en los Directores y Directoras de los mismos. (BOJA 25-5-2006)

[INSTRUCCIÓN 1/2005, de 8 de febrero](#), conjunta de la Intervención General de la Junta de Andalucía y la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, por la que se establece el procedimiento de comunicación de las operaciones con terceros realizadas por los centros docentes públicos no universitarios, a efectos de su inclusión en la declaración anual de operaciones (modelo 347)

[RESOLUCIÓN de 1-10-2003](#), de la Secretaría General Técnica, por la que se delegan competencias en otros órganos (BOJA 10-10-2003)

[ORDEN de 27-2-1996](#), por la que se regulan las cuentas de la Tesorería General de la Comunidad Autónoma Andaluza, abiertas en las entidades financieras (BOJA 12-3-1996)