



EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

**SERVICIO DE INSPECCIÓN TÉCNICA
Y DE SERVICIOS**

EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

SERVICIO DE INSPECCIÓN TÉCNICA
Y DE SERVICIOS



Gobierno de Navarra
Departamento de
Educación y Cultura

Elaborado por:
Servicio de Inspección Técnica y de Servicios.

Título: Evaluación de los Departamentos Didácticos.

Impresión: Ona I. Industria Gráfica, S.A.

Diseño Gráfico: Cockburn Apestegui.

© GOBIERNO DE NAVARRA

Departamento de Educación y Cultura, 2002

Depósito Legal: NA-3225/2002

PRESENTACIÓN

Con esta publicación se inicia una colección que el Departamento de Educación y Cultura tiene intención de difundir en la comunidad educativa y que va a estar relacionada con la evaluación, la calidad y la mejora de los centros educativos.

En el marco de los planes de evaluación y calidad diseñados por el Departamento y regulados por dos Órdenes Forales que al respecto se han publicado recientemente, se van a realizar con carácter cíclico una serie de estudios diagnósticos que van a permitir conocer de forma rigurosa la realidad de los centros para conseguir una doble finalidad: de una parte, facilitar al propio Departamento la toma de decisiones en cuanto a la planificación educativa y, de otra, favorecer e impulsar en los centros educativos la elaboración de unos planes de mejora que permitan adquirir progresivamente mayores niveles de calidad.

Es un objetivo prioritario del Departamento de Educación y Cultura promover en los centros una cultura de la calidad y de la evaluación, sabiendo que sobre las evaluaciones siempre han existido algunas reticencias, pero siendo conscientes de que cualquier plan de mejora que se desee desarrollar con rigor y fundamento tiene que estar basado en un diagnóstico realizado sobre una evaluación objetiva y contextualizada.

Si hacemos el esfuerzo de agrupar las diferentes áreas que sucesivamente irán entrando en los planes de mejora a que nos referimos, podemos decir que hay dos grandes ámbitos de mejora y, por tanto, de evaluación: los procesos y los resultados.

Dentro de los procesos, podemos situar a los departamentos didácticos como uno de los fundamentales. El hecho de haber comenzado con los planes de mejora precisamente por los departamentos didácticos obedece a la idea clara de que el proceso de enseñanza aprendizaje exige una programación que permita en todo momento saber de dónde se parte y hacia dónde se va, y esta programación debe realizarse en el seno de los departamentos didácticos. Parece obvio que un buen funcionamiento de esos departamentos, que se convierten así en órganos claves en el funcionamiento de los centros, potenciará la elaboración de unas buenas programaciones.

El trabajo que se presenta es pionero dentro de nuestra Comunidad, no sólo por la metodología empleada sino también por el enfoque que se le ha dado: utilizando diferentes fuentes de información (encuestas, entrevistas, análisis de documentos, etc.) se ha podido obtener una información que integra visiones internas (de profesores, jefes de departamento, equipos directivos) con la visión externa del propio evaluador.

El estudio, cuya fase de recogida de datos se realizó en el curso 2001-2002, se llevó a cabo sobre una muestra aleatoria y, por tanto, los resultados permiten obtener una visión global de la realidad de los departamentos didácticos en Navarra, aunque los resultados no reflejen la realidad de todos y cada uno de los departamentos, de todos y cada uno de los centros.

Queremos presentar a la comunidad educativa de Navarra los resultados de este estudio, y de los que se hagan en el futuro, con la mayor rapidez posible, sabedores de que la manera de conseguir que la evaluación tenga credibilidad pasa, sin duda, a través de una devolución de la información dentro de unos plazos en los que esa información mantenga su vigencia y de esa forma pueda servir a los objetivos señalados.

Solamente desde el conocimiento honesto, objetivo y desapasionado de la realidad es posible la mejora. Esto forma parte de la cultura de la calidad, que no es otra cosa que la cultura de la mejora permanente y de la superación personal y profesional de cada uno de los profesores y de las profesoras, y de todos y cada uno de los centros educativos.

Esperamos que la colección que se inicia con este trabajo contribuya a fomentar esa cultura y, en definitiva, a que nuestro sistema educativo ofrezca a la sociedad que ha confiado en él una educación cada vez mejor.

Jesús María Laguna Peña

Consejero de Educación y Cultura

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	13
1. Objetivos de la evaluación.	15
2. Ámbitos de la evaluación.	16
3. Metodología de la evaluación.	20
CONFIGURACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS	29
4. Número de miembros de los departamentos didácticos.	31
5. Número de departamentos por materias.	31
6. Número de profesores por departamento.	32
7. Datos cuantitativos de los jefes de departamento.	33
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS	35
8. Comunicación dentro del departamento.	37
9. Funcionamiento del departamento.	39
10. Reuniones de departamento.	43
11. Los planes anuales de actuación.	50
12. La incardinación de los departamentos en los centros.	52
13. Nivel de satisfacción con el funcionamiento del departamento.	54
LOS DOCUMENTOS DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO	55
14. Análisis de las programaciones didácticas.	57
15. Análisis de las Memorias finales de los departamentos didácticos.	63
16. Materiales didácticos del departamento.	65
LOS JEFES DE DEPARTAMENTO	67
17. El desarrollo de las funciones de los jefes de departamento.	69
18. La designación de los jefes de departamento.	71

VALORACIÓN GLOBAL DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS	73
19. Valoración global de los departamentos didácticos.	75
20. Valoración global de los jefes de departamento.	76
CONCLUSIONES	77
21. Conclusiones.	79
22. Áreas de mejora.	83
ANEXOS	87
23. Cuestionario para la evaluación de los departamentos didácticos (profesorado).	89
24. Cuestionario para el jefe de departamento.	98
25. Entrevista con el equipo directivo.	106
26. Entrevista con el jefe de departamento.	107
27. Análisis de la programación y la memoria.	112
28. Análisis de las actas.	117
29. Valoración cualitativa de los departamentos.	118

INTRODUCCIÓN

El Decreto Foral 365/1999 que regula la organización y el funcionamiento de la Inspección de Educación establece, entre sus funciones, la evaluación del sistema educativo en la Comunidad Foral mediante el análisis y la valoración de la organización, funcionamiento y resultados de los Centros Docentes, todo ello conforme a los planes establecidos por la Administración Educativa. Estos planes se refieren tanto a los resultados como a los procesos.

Las evaluaciones sobre los resultados que se vienen diseñando, directamente desde el Departamento de Educación y Cultura o bien en colaboración con el I.N.C.E. permiten conocer los niveles de conocimiento y habilidades académicas que alcanzan nuestros alumnos. Estas evaluaciones han de completarse con el análisis de los procesos que en un centro educativo se ponen en marcha. Los resultados de este tipo de estudios han de servir de diagnóstico para introducir, en los planes de trabajo de los centros, líneas de mejora dirigidas a conseguir las finalidades de la educación.

La coordinación de la enseñanza y la creación de ámbitos de reflexión y formación del profesorado son aspectos que favorecen el

aprendizaje de los alumnos. La sistematización de estas labores, mediante el funcionamiento de los departamentos didácticos, otorga coherencia a la estructura organizativa de los Institutos y a las actuaciones curriculares del profesorado. Esta coordinación vertical y curricular se completa con la coordinación horizontal de los equipos docentes y de evaluación. Ambas coordinaciones constituyen el fundamento de la organización escolar y encuentran, en las Comisiones de Coordinación Pedagógica, una estructura que cohesiona y da sentido al Proyecto Educativo del Centro y es en este contexto donde se sitúa el estudio evaluativo que se presenta.

Así pues, la calidad de un centro educativo de Secundaria está condicionada, en gran medida, por el mejor o peor funcionamiento de los departamentos didácticos y por la calidad profesional de todos y cada unos de los profesores y profesoras coordinados por sus respectivos jefes de departamento. La adecuada coordinación entre jefes y profesores dentro del departamento es crucial para garantizar un buen funcionamiento del mismo.

Especial atención recibe en el presente estudio la figura del jefe de departamento. Por sus funciones, definidas en el Reglamento Orgánico, se convierte en el líder natural del

departamento. Este liderazgo tiene elementos personales que dependen del talante de cada persona, pero estos son permeables al efecto de la experiencia y del aprendizaje. Es por lo tanto importante conjugar las dimensiones personales y técnicas para caracterizar esta figura de gran relevancia en el funcionamiento de los Institutos.

La finalidad primordial de esta evaluación que se presenta estriba en conocer con base objetiva y rigurosa el funcionamiento de los departamentos didácticos, independientemente de la especificidad disciplinar de cada uno de ellos, y detectar el papel que desempeñan los jefes de departamento en dicho funcionamiento.

En la base de la planificación de este trabajo estaba el interés de la Dirección General de Educación por tener una visión global y exhaustiva sobre cómo funcionaban los departamentos en los Institutos, qué papel estaban desempeñando los jefes de departamento y cómo se incardinaban los departamentos en la estructura general de los Centros. Por lo tanto, el objetivo primero es claro: presentar un panorama de la situación de los departamentos, pero un panorama no basado en apreciaciones personales y subjetivas o impresiones de ciertos sectores, sino una visión global con fundamento en datos objetivos y rigurosos (dentro de los límites

en que la investigación evaluativa se mueve en estos asuntos de índole humana y educativa).

En este trabajo se realiza la evaluación de los departamentos didácticos de los Institutos de Educación Secundaria de Navarra y se pospone a otro momento el estudio correspondiente a los departamentos de Familia Profesional.

El informe se presenta organizado en seis apartados. En el primero se incluye el diseño de la evaluación, se hacen explícitos los objetivos y se determinan los aspectos que van a ser objeto de la evaluación. Igualmente se describe la metodología empleada para la recogida y tratamiento de la información.

En el segundo apartado se describe la configuración de los departamentos didácticos y se aportan diferentes datos estadísticos que aproximan al lector a la realidad de los departamentos en Navarra. También se incluyen datos estadísticos sobre los jefes de departamento, tales como la situación administrativa, los años de experiencia docente y los años de experiencia como jefe de departamento.

En el tercer apartado se presentan los resultados del informe que versan sobre la organización y el funcionamiento de los departamentos.

Se aporta información cuantificada sobre los procesos de comunicación dentro del departamento, la coordinación del profesorado, el trabajo en equipo, el desarrollo de las funciones propias del departamento, las actitudes de sus miembros hacia el trabajo, la innovación, etc.

En otro de los puntos de este apartado se hace un estudio pormenorizado sobre el desarrollo de las reuniones de departamento y se indagan algunas cuestiones tanto organizativas como de contenido de las mismas.

También se presentan datos sobre la existencia y los elementos de los planes anuales de actuación; se describen sus elementos y los hábitos de los departamentos a la hora de valorar sus propios planes de trabajo.

Por último, en este apartado se analiza la incardinación de los departamentos didácticos en los centros educativos. Se investiga sobre el grado de coordinación de estos con las Comisiones de Coordinación Pedagógica, así como la colaboración con los equipos directivos para llevar adelante y desarrollar el Proyecto Educativo del Centro.

En el apartado cuarto se describen los documentos del departamento didáctico. Se analizan las programaciones didácticas desde

diferentes perspectivas, así como las memorias anuales. Así mismo se presentan los documentos y materiales que habitualmente están en las librerías de los departamentos didácticos.

En el apartado quinto se indaga sobre la designación de los jefes de departamento y se presentan los criterios que se han utilizado para su nombramiento. Igualmente se incluyen aquellos criterios más valorados por el profesorado, los propios jefes de departamento y los equipos directivos para designar a los profesores como jefes de departamento.

En el apartado sexto se presentan los resultados de la valoración global del funcionamiento de los departamentos y de los jefes de los mismos. Se cierra el trabajo con el apartado séptimo, en el que se presentan las conclusiones y se identifican las áreas de mejora que se desprenden de los análisis anteriores.

Se incluyen, en forma de anexos, los diferentes instrumentos de medida utilizados, que pueden ayudar a analizar el informe y la validez del proceso seguido y sus conclusiones.

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El presente estudio evaluativo tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los departamentos didácticos y el modo de desempeñar las funciones que la normativa encomienda al jefe de departamento. De forma más analítica se presentan los siguientes once objetivos específicos de la evaluación:

- a. Conocer la configuración real de los departamentos didácticos en los I.E.S. de Navarra.
- b. Describir algunas de las variables que inciden en el buen funcionamiento del departamento didáctico.
- c. Constatar la organización y las dinámicas de las reuniones de departamento.
- d. Indagar sobre la existencia de planes anuales y describir los mismos.
- e. Constatar el grado de incardinación de los departamentos didácticos en el centro y conocer su grado de colaboración con la Dirección.
- f. Conocer el grado de satisfacción con el funcionamiento del departamento, desde la perspectiva del profesorado, de los jefes de departamento y de los equipos directivos.
- g. Analizar las programaciones didácticas desde diferentes perspectivas: grado de concreción, comunicabilidad, capacidad de atender a la diversidad (agrupamiento específico, adaptaciones curriculares) etc.
- h. Describir el tipo de valoraciones que hacen los departamentos en las memorias finales en relación a los resultados de los alumnos y al desarrollo de la programación.
- i. Constatar qué tipo de materiales didácticos hay en los departamentos didácticos y cómo están organizados para su uso y préstamo.
- j. Conocer cómo desarrollan los jefes de departamento las funciones propias de su cargo.
- k. Saber los criterios seguidos para la elección de los jefes de departamento y constatar aquellos criterios que más valoran los profesores, jefes y directivos.

2. ÁMBITOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Configuración de los departamentos didácticos

En primer lugar se pretende tener una perspectiva cuantitativa de la configuración de los departamentos didácticos. Interesa conocer cuántos departamentos hay en Navarra con uno, dos, tres, cuatro o más miembros. También se quiere saber cuántos departamentos existen de cada una de las materias de la Educación Secundaria, así como el número de profesores, por término medio, que hay en los departamentos de cada materia. Junto a estos datos generales sobre los departamentos, se pretende conocer algunas cifras sobre los jefes de departamento: la situación administrativa, los años de experiencia docente, de experiencia como jefe de departamento, etc.

CONFIGURACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

- Nº DE MIEMBROS DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS
- Nº DE DEPARTAMENTOS POR MATERIAS
- Nº DE PROFESORES POR DEPARTAMENTO
- DATOS CUANTITATIVOS DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

2.2. La organización y el funcionamiento de los departamentos didácticos

En este apartado se pretende conocer aquellas variables que inciden más en el buen funcionamiento del departamento: por ejemplo, la comunicación, el clima, la capacidad de aceptar críticas y de resolver desacuerdos en el seno del departamento, entre otros.

También se recogen aspectos más funcionales, tales como la asunción de las funciones y responsabilidades por parte de todos los miembros, la coordinación entre el profesorado y el trabajo en equipo. En un tercer bloque se contemplan las actitudes del profesorado hacia la colaboración, hacia la innovación y el cambio, hacia la formación permanente, así como la percepción de sentirse apoyado y respaldado por el departamento.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

- CLIMA Y COMUNICACIÓN
- DESARROLLO DE FUNCIONES Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES
- ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO PROFESIONAL

2.3. Las reuniones de departamento

Se contemplan aspectos organizativos de las reuniones, tales como la existencia del orden del día, la redacción de actas, la existencia de un moderador, el control de tiempo, todo ello junto a factores como la participación y dinámica de las reuniones. También se incide en el contenido de las reuniones.

REUNIONES DE DEPARTAMENTO

- ASPECTOS FORMALES: CONVOCATORIAS, ÓRDENES DEL DÍA, ACTAS, ETC.
- DINÁMICA DE LAS REUNIONES: MODERADOR, CONTROL DE TIEMPO, PARTICIPACIÓN, ETC.
- TEMAS QUE SE TRATAN EN LAS REUNIONES

2.4. Los planes anuales de actuación

Se pretende conocer si se elaboran planes anuales de trabajo con objetivos específicos, actuaciones, responsables, calendarios, etc. Igualmente se quiere conocer si existe hábito de evaluar el plan.

PLANES DE ACTUACIÓN

- EXISTENCIA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PLANES DE TRABAJO ANUALES
- EVALUACIÓN DE LOS PLANES

2.5. La incardinación de los departamentos en los centros

Se han incluido aquellas variables más relacionadas con la incardinación de los departamentos en los centros. Así, por ejemplo, la coordinación con la C.C.P. que se concreta en el interés por lo que allí se trata, en el tipo de propuestas que hace el departamento a la misma, en la colaboración con el equipo directivo, así como en la percepción de éste sobre cómo funciona el departamento.

INCARDINACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN EL CENTRO

- COORDINACIÓN CON LA C.C.P.
- COLABORACIÓN CON EL EQUIPO DIRECTIVO
- PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

2.6. Nivel de satisfacción con el funcionamiento del departamento

Se valora también la percepción del profesorado, de los jefes de departamento y de los equipos directivos, sobre el nivel de satisfacción global con el funcionamiento del departamento.

NIVEL DE SATISFACCIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

- SATISFACCIÓN DEL PROFESORADO
- SATISFACCIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO
- SATISFACCIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

2.7. Análisis de las programaciones didácticas

Se analizan las programaciones didácticas con el fin de constatar si incluyen los elementos que indica la normativa; también se contempla, entre otros aspectos, el grado de abstracción/concreción de las programaciones didácticas y el grado de especificación de los procedimientos de evaluación y de los criterios de calificación. Se incluye también un estudio sobre los mínimos en la E.S.O. Por último, se constata si existen programaciones de los agrupamientos específicos y si hay adaptaciones curriculares.

ANÁLISIS DE LAS PROGRAMACIONES

- ELEMENTOS PRESCRIPTIVOS
- GRADO DE CONCRECIÓN/ABSTRACCIÓN DE LAS PROGRAMACIONES
- ANÁLISIS DE LOS MÍNIMOS EN LA E.S.O.
- PROGRAMACIONES DE LOS AGRUPAMIENTOS ESPECÍFICOS
- ADAPTACIONES CURRICULARES

2.8. Análisis de las memorias finales

Se analizan dos aspectos de las memorias finales que hacen los departamentos. De una parte el tipo de estudio valorativo que hacen sobre los resultados académicos y, de otra, la valoración de los diferentes elementos de la

programación desarrollada a lo largo del curso escolar.

ANÁLISIS DE MEMORIAS FINALES

- ESTUDIO VALORATIVO DE RESULTADOS ACADÉMICOS
- VALORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PROGRAMACIÓN

2.9. Materiales didácticos del departamento

Se quiere constatar la existencia de un inventario del material del departamento. También, se pretende conocer la clase de documentos y materiales que se manejan en los departamentos. Se incluyen cuestiones acerca de la opinión del profesorado sobre si son suficientes los recursos disponibles y si existen previsiones para adquirir nuevos recursos. Por último, también se quiere comprobar si hay un libro de registro de préstamos de libros y materiales.

MATERIALES DIDÁCTICOS DEL DEPARTAMENTO

- EXISTENCIA DE UN INVENTARIO DEL MATERIAL
- CLASES DE DOCUMENTOS Y MATERIALES DISPONIBLES
- LÍNEAS Y CRITERIOS PARA FUTURAS ADQUISICIONES
- EXISTENCIA DE UN LIBRO DE REGISTRO DE PRÉSTAMOS

2.10. Desarrollo de las funciones de los jefes de departamento

Se incorporan dos perspectivas sobre la forma de desarrollar sus funciones el jefe de departamento: el punto de vista del profesorado y la perspectiva del equipo directivo. En ambas se recogen opiniones sobre la capacidad de organizar el trabajo, la competencia para crear un clima de trabajo apropiado, la disposición para potenciar la innovación y el cambio y para supervisar y evaluar las tareas. Igualmente se incluye una valoración de los equipos directivos sobre la idoneidad de los actuales jefes de departamento.

DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

- CAPACIDAD DE ORGANIZAR EL TRABAJO
- COMPETENCIA PARA CREAR UN CLIMA DE TRABAJO ADECUADO
- DISPOSICIÓN PARA POTENCIAR LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO
- CAPACIDAD PARA PROMOVER Y REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL PROPIO TRABAJO
- IDONEIDAD PARA EL CARGO (VALORACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS)

2.11. La designación de los jefes de departamento

Se incluyen los criterios que se han seguido en la práctica para la designación de los jefes de departamento, así como los criterios más valorados para la elección de los mismos. Estas opiniones se recogen desde la perspectiva de los equipos directivos, de los jefes de departamento y de los miembros.

DESIGNACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

- CRITERIOS UTILIZADOS
- CRITERIOS MÁS VALORADOS POR DIRECTIVOS, JEFES DE DEPARTAMENTO Y PROFESORADO

3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Se presenta, a continuación, el proceso que se ha seguido para la recogida de la información, así como los instrumentos utilizados. Se describen los criterios que se han seguido para la selección de la muestra y la temporalización del proceso.

3.1. Recogida de la información

Una vez identificados los objetivos y definidos los ámbitos de la evaluación es preciso determinar cómo se va a obtener la información necesaria para dar respuesta a las cuestiones planteadas en los objetivos. En primer lugar es necesario buscar las fuentes de información, es decir, quién puede proporcionar la información relevante que se necesita, y en segundo lugar analizar qué tipo de información aporta cada uno de ellos.

Fuente de información

El profesorado y los jefes de departamento constituyen la primera fuente de información, como protagonistas que son del presente estudio evaluativo, ya que la tienen por propia experiencia.

No obstante, no es la única fuente de información utilizable, ya que los ámbitos de la realidad que se van a evaluar están enmarcados

en unas estructuras mayores como son los centros educativos; por ello, los equipos directivos son igualmente una fuente de información que debe tenerse en cuenta. Estos tienen una visión global del conjunto de los departamentos didácticos del Instituto, por lo que tienen elementos de contraste y comparación mientras que los miembros de cada departamento carecen de esta perspectiva. Por lo tanto, se trata de dos fuentes de información complementarias.

Otra fuente de información relevante es el material escrito producido por los departamentos: programaciones, memorias, actas, órdenes del día, registros, etc. Esta documentación debidamente analizada puede aportar información de gran importancia para el presente estudio.

Por último, las diferentes unidades orgánicas de la Administración (Recursos Humanos, Servicio de Inspección, etc.) aportan datos objetivos sobre los departamentos, el profesorado y los jefes de departamento.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- PROFESORES MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO
- JEFES DE DEPARTAMENTO
- EQUIPOS DIRECTIVOS
- DOCUMENTACIÓN ESCRITA DEL DEPARTAMENTO
- UNIDADES ORGÁNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Una vez determinadas las fuentes conviene valorar qué tipo de información pueden aportar; siempre que ha sido posible se han utilizado varias fuentes para obtener diferentes perspectivas del ámbito evaluado. En los siguientes cuadros se puede observar los ámbitos o aspectos que se van a evaluar y las fuentes utilizadas para obtener información.

		PROFESORADO	JEFES DE DEPARTAMENTO	EQUIPOS DIRECTIVOS	DOCUMENTACIÓN	UNIDADES ADMINISTRACIÓN
ANÁLISIS DE LAS PROGRAMACIONES	ELEMENTOS PRESCRIPTIVOS				•	
	GRADO DE CONCRECIÓN DE LAS PROGRAMACIONES				•	
	ANÁLISIS DE LOS MÍNIMOS				•	
	PROG. AGRUP. ESPECÍFICAS				•	
	ADAPTACIONES CURRICULARES				•	
	DESARROLLO DE PROGRAMACIONES	•				
ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS FINALES	ESTUDIO DE LOS RESULTADOS ACADÉMICOS				•	
	VALORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PROGRAMACIÓN				•	
MATERIALES DIDÁCTICOS DEL DEPARTAMENTO	EXISTENCIA DE INVENTARIO				•	
	CLASES DE MATERIALES		•		•	
	CRITERIOS FUTURAS ADQUISICIONES		•		•	
	LIBRO REGISTRO DE PRÉSTAMOS		•		•	

		PROFESORADO	JEFES DE DEPARTAMENTO	EQUIPOS DIRECTIVOS	DOCUMENTACIÓN	UNIDADES ADMINISTRACIÓN
CONFIGURACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS	Nº DE MIEMBROS DE LOS DEPARTAMENTOS					•
	Nº DE DTOS POR MATERIAS					•
	Nº DE PROFESORES POR DTO.					•
	DATOS CUANTITATIVOS DE LOS JEFES DE DTO.		•			•
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	CLIMA Y COMUNICACIÓN	•	•			
	DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	•	•			
	ACTITUDES HACIA EL TRABAJO PROFESIONAL	•	•			
REUNIONES DE DEPARTAMENTO	ASPECTOS FORMALES				•	
	DINÁMICA DE REUNIONES	•	•			
	TEMAS QUE SE TRATAN		•		•	
PLANES ANUALES	PLANES ANUALES: DESCRIPCIÓN		•		•	
	PLANES ANUALES: EVALUACIÓN		•		•	
INCARDINACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN EL CENTRO	COORDINACIÓN CON LA C.C.P.	•	•	•	•	
	COLABORACIÓN CON EL EQUIPO DIRECTIVO			•		
	PERCEPCIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO			•		

		PROFESORADO	JEFES DE DEPARTAMENTO	EQUIPOS DIRECTIVOS	DOCUMENTACIÓN	UNIDADES ADMINISTRACIÓN
CONFIGURACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS	Nº DE MIEMBROS DE LOS DEPARTAMENTOS	•				
	Nº DE DTOS POR MATERIAS		•			
	Nº DE PROFESORES POR DEPARTAMENTO			•		
DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL JEFE DE DEPARTAMENTO	CAPACIDAD DE ORGANIZAR EL TRABAJO	•		•		
	COMPETENCIA PARA CREAR UN CLIMA DE TRABAJO ADECUADO	•		•		
	DISPOSICIÓN PARA POTENCIAR LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO	•		•		
	CAPACIDAD PARA PROMOVER Y REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO	•		•		
	IDONEIDAD PARA EL CARGO			•		
DESIGNACIÓN DE JEFES DE DEPARTAMENTO CRITERIOS UTILIZADOS	CRITERIOS UTILIZADOS			•		
	CRITERIOS MÁS VALORADOS POR DIRECTIVOS, JEFES Y PROFESORADO	•	•	•	•	

3.2. Descripción de los instrumentos

Con el fin de recoger la información de forma rigurosa, ordenada y sistemática se diseñaron diferentes instrumentos de evaluación. En concreto, un cuestionario de respuesta cerrada para el profesorado, que fue adaptado para el jefe de departamento; un protocolo para recoger sistemáticamente la información de la entrevista con el equipo directivo, otro diferente para la entrevista con el jefe de departamento; protocolos para el análisis documental de las programaciones y de las actas, y por último, un protocolo para realizar una valoración cualitativa de síntesis.

A continuación se puede observar en el siguiente cuadro cómo se sistematiza la recogida de información de las diferentes fuentes mediante los correspondientes instrumentos de evaluación.

		PROFESORADO	JEFES DE DEPARTAMENTO	EQUIPOS DIRECTIVOS	DOCUMENTACIÓN
MÉTODO E INSTRUMENTO	MÉTODO E INSTRUMENTO CUESTIONARIO DE RESPUESTA CERRADA	•	•		
	ENTREVISTA PAUTADA (PROTOCOLO)		•	•	
	ANÁLISIS DOCUMENTAL (PROTOCOLO)			•	

En los anexos se incluyen estos instrumentos.

Observaciones sobre la fiabilidad y validez del procedimiento y de los instrumentos

Existe amplia literatura sobre la fiabilidad y validez de los cuestionarios de respuesta cerrada y sobre las entrevistas pautadas. Aquí solamente se van a hacer algunas precisiones derivadas de la especificidad del presente estudio evaluativo.

El hecho de que los encargados de recoger información hayan sido los propios inspectores del centro, hace posible que algunas respuestas puedan estar condicionadas por esta situación y que las respuestas se hayan orientado hacia cómo se desea que funcione el departamento más que hacia cómo es realmente el funcionamiento del departamento. Esta situación debe ser tenida en cuenta a la hora de interpretar los resultados de la presente evaluación.

En cuanto al desarrollo de las entrevistas pautadas hay que decir que se hizo una fase piloto con unos pocos departamentos y equipos directivos que sirvió para ajustar los instrumentos. También se tuvo una sesión de calibración con todos los evaluadores (inspectores) para homogeneizar tanto el procedimiento como la sistematización de la información.

En relación con el análisis documental, se realizó una sesión en pequeños grupos

con los evaluadores para realizar varios análisis de casos y discutir las dudas y garantizar la homogeneidad controlando, dentro de lo posible, el factor de subjetividad que acompaña a este tipo de análisis.

3.3. Selección de la muestra

En consonancia con los objetivos y los aspectos que se pretenden evaluar se han desechado aquellos departamentos con pocos miembros y que, por lo tanto, presentan unas características propias y diferenciadas de los departamentos con más miembros. El grado de complejidad organizativa, las funciones, el tipo de funcionamiento y las dinámicas diarias son diferentes en ambas situaciones y requieren un tratamiento específico. En el presente trabajo de evaluación se han contemplado únicamente aquellos departamentos que tuvieran cuatro o más miembros, incluido el jefe de departamento.

De los 495 departamentos existentes sólo cumplen esta condición 169. Por lo tanto, el universo del estudio está constituido únicamente por 169 departamentos que responden a esta característica. Dada la laboriosidad y complejidad del estudio se decidió trabajar con una muestra significativa; en concreto, se seleccionaron 60 departamentos de los 169; es decir, la muestra estaba constituida por el 35% de los departamentos objeto de la evaluación.

El muestreo no se realizó aleatoriamente sino que, de acuerdo con la estructura del Servicio de Inspección y en el momento del curso escolar en que se desarrolló el trabajo, se decidió que cada inspector-evaluador recogiese información de tres departamentos didácticos. Además, se consideró que, por el tipo de información demandada a los equipos directivos y a los jefes de departamento, era conveniente que no hubiese resistencias, por ello se decidió que cada inspector recogiese información de un centro en el que ordinariamente hace el trabajo de supervisión y asesoramiento.

Así pues se seleccionaron veinte institutos y de cada uno de ellos tres departamentos. Esta selección se hizo procurando guardar un equilibrio entre institutos rurales y urbanos, grandes y pequeños y entre departamentos de diferentes materias. A cada inspector-evaluador se le adjudicaron tres departamentos didácticos para realizar la evaluación y no se admitieron cambios posteriores. De esta forma se controló el posible sesgo que acompañaría a una selección personal de los departamentos de la muestra por parte del inspector-evaluador.

La distribución de los departamentos estudiados, atendiendo a las materias, ha sido como se refleja en el siguiente cuadro, donde puede verse la implicación del profe-

sorador de las distintas áreas o materias. En total participaron 358 profesores y 60 jefes de departamento.

	Nº DEPARTAMENTOS Nº PROFESORES	
FILOSOFÍA	3	17
LENGUA CASTELLANA Y LIT.	8	53
GEOGRAFÍA E HISTORIA	9	68
MATEMÁTICAS	9	60
FÍSICA Y QUÍMICA	4	21
BIOLOGÍA Y GEOLOGÍA	8	42
DIBUJO	2	8
FRANCÉS	1	4
INGLÉS	8	42
LENGUA VASCA	3	15
EDUCACIÓN FÍSICA	2	16
TECNOLOGÍA	3	12
TOTAL	60	358

3.4. Descripción del proceso seguido

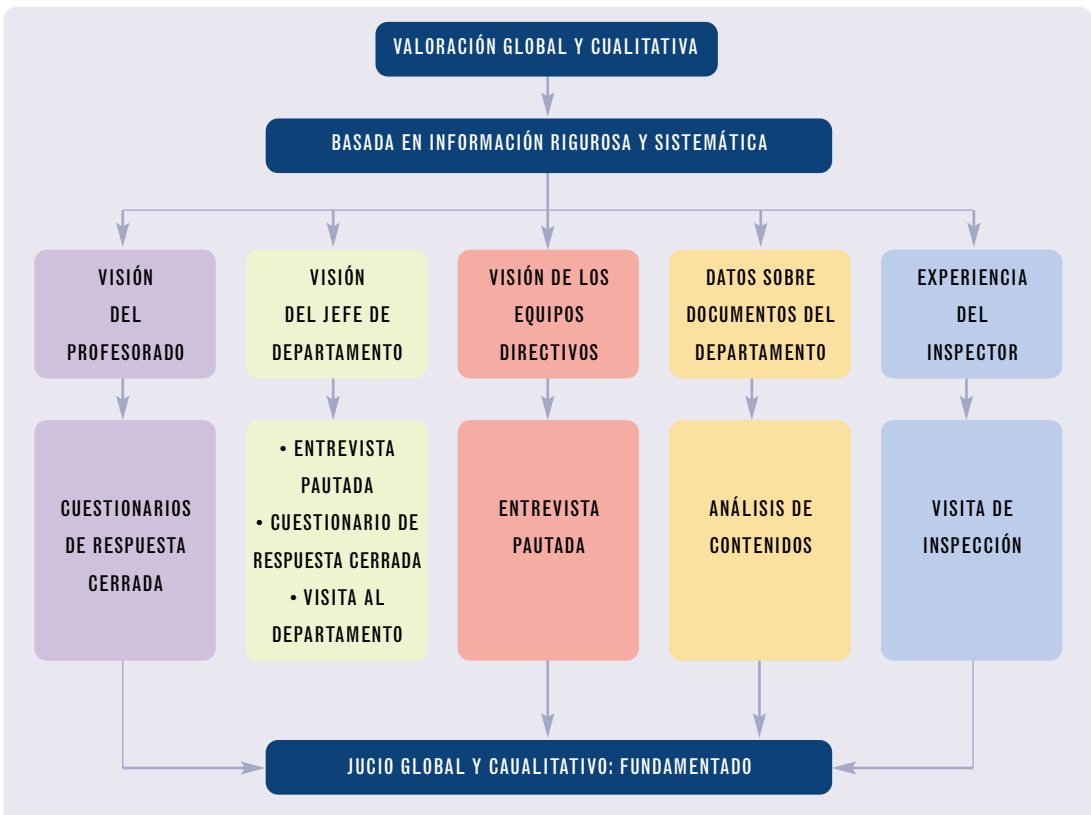
La recogida y valoración de la información se desarrolló en dos momentos diferentes. En un primer momento el inspector-evaluador pasó los cuestionarios a los profesores y al jefe de departamento, para lo cual convocó una reunión monográfica de departamento. En diferentes días

consecutivos se entrevistó con el equipo directivo y con el jefe de departamento. Previamente, el inspector ya había realizado el análisis de contenido de las programaciones y de las memorias.

En un segundo momento, y con toda la información presente, el inspector cumplimentó un instrumento en el que se le pedía una valoración global del funcionamiento del departamento y de la jefatura del mismo, todo ello a la luz de las diferentes perspectivas recogidas del profesorado, del jefe de departamento, del equipo directivo,

del análisis de los documentos del departamento y de las visitas al centro y al departamento.

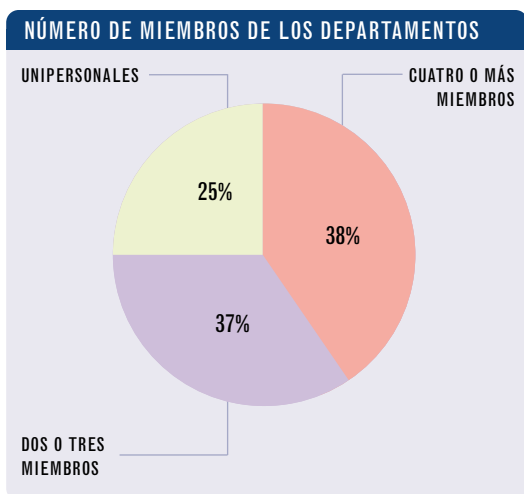
Después de analizar todo el conjunto de datos e informaciones se procedió a redactar los capítulos correspondientes a los resultados. Como podrá observarse, siempre dentro de la metodología descriptiva propia de este tipo de estudios evaluativos, se pueden distinguir dos partes en los resultados. Una primera parte de carácter más analítico y una segunda de carácter sintético que se fundamenta principalmente en el juicio evaluador del inspector como elemento externo de la evaluación.



**CONFIGURACIÓN
DE LOS
DEPARTAMENTOS
DIDÁCTICOS**

4. NÚMERO DE MIEMBROS DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

En el estudio sobre el funcionamiento de los departamentos didácticos se han seleccionado aquellos que están constituidos por cuatro o más profesores. Del total de departamentos que existen en los Institutos de Navarra, el 38% tiene cuatro o más miembros; el 25% son unipersonales y el 37% tienen dos o tres miembros.



5. NÚMERO DE DEPARTAMENTOS POR MATERIAS

Se presenta a continuación una tabla en la que se especifica el número de departamentos que hay en Navarra atendiendo a las diferentes materias.

DEPARTAMENTOS	Nº TOTAL EN NAVARRA	PORCENTAJE %
ALEMÁN	2	0,4
ARTES PLÁSTICAS	31	6,3
CIENCIAS NATURALES	28	5,6
EDUCACIÓN FÍSICA	32	6,5
FILOSOFÍA	30	6,15
FÍSICA Y QUÍMICA	32	6,5
FRANCÉS	28	5,6
GEOGRAFÍA E HISTORIA	35	7,1
GRIEGO	7	1,4
INGLÉS	35	7,1
LATÍN	27	5,4
LENGUA CAST. Y LIT.	36	7,3
LENGUA VASCA	22	4,4
MATEMÁTICAS	34	6,9
MÚSICA	27	5,4
TECNOLOGÍA	32	6,5
RELIGIÓN	23	4,6
ORIENTACIÓN	34	6,9

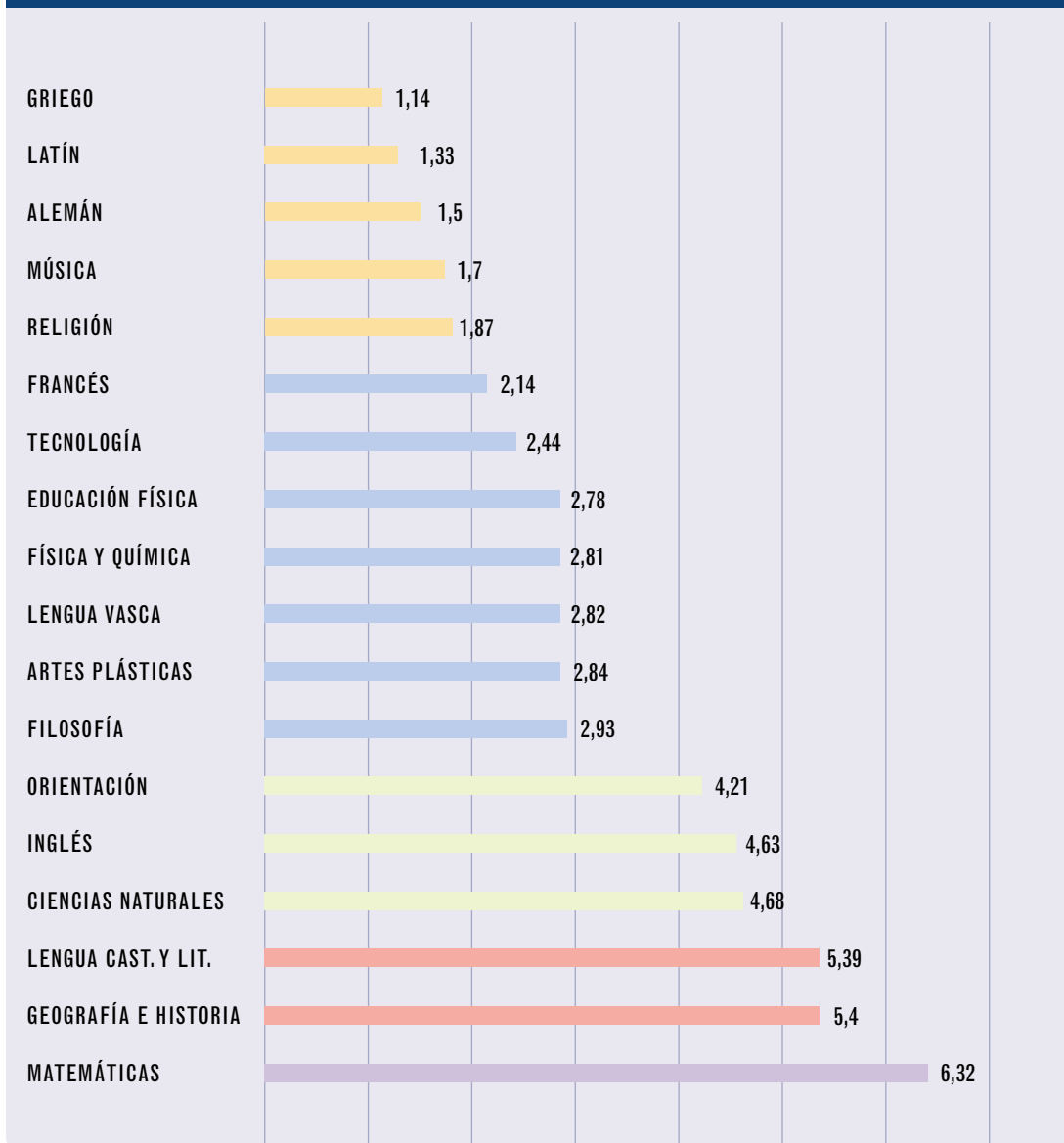
6. NÚMERO DE PROFESORES POR DEPARTAMENTO

Hay una media de 3,5 profesores por departamento, teniendo en cuenta el conjunto de profesores de secundaria de Navarra

adscritos a los departamentos didácticos de los Institutos.

En el siguiente gráfico se puede observar la ratio de profesores por departamento según las diferentes materias de la Secundaria.

RATIO PROFESORES POR DEPARTAMENTO



7. DATOS CUANTITATIVOS DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

Se presentan, a continuación, una serie de datos sobre los jefes de departamento de la muestra seleccionada: situación administrativa, años de experiencia docente, de experiencia en el centro y de experiencia como jefe de departamento.

7.1. Situación administrativa.

El 98% de los jefes de departamento de la muestra son profesores funcionarios definitivos y el 2% son provisionales o contratados.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA	%
DEFINITIVOS	98
PROVISIONAL / CONTRATADO	2

7.2. Años de experiencia docente

El 10,5% de los jefes de departamento tienen una experiencia de menos de 10 años (incluidos 10 años), mientras que el 89,5% restante tiene más de 10 años de experiencia. Se exponen en el siguiente cuadro de forma más pormenorizada estos datos.

AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE	%
DE 2 A 4 AÑOS	1,7
DE 5 A 7 AÑOS	1,8
DE 8 A 10 AÑOS	7
MÁS DE 10 AÑOS	89,5

7.3. Años de experiencia en el centro

El 51,5% de los jefes de departamento tienen 10 o menos años de antigüedad en el centro y el 48,5% llevan más de 10 años en el centro. De forma más pormenorizada:

ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO	%
MENOS DE 2 AÑOS	7
DE 2 A 4 AÑOS	23
DE 5 A 7 AÑOS	16
DE 8 A 10 AÑOS	5,5
MÁS DE 10 AÑOS	48,5

7.4. Experiencia como jefe de departamento

La mitad de los jefes tienen menos de 5 años de experiencia. El 23,5% tienen entre 5 y 10 años de experiencia y el 26,5% más de 10 años. De forma más pormenorizada:

EXPERIENCIA COMO JEFE DE DTO.	%
MENOS DE 2 AÑOS	21,5
DE 2 A 4 AÑOS	28,5
DE 5 A 7 AÑOS	21,5
DE 8 A 10 AÑOS	2
MÁS DE 10 AÑOS	26,5

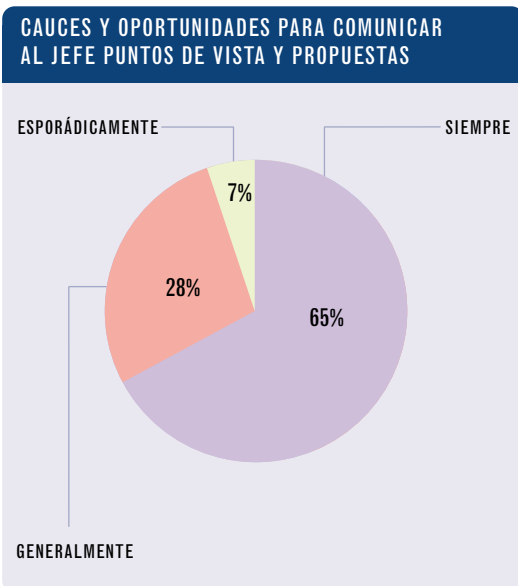
**ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONAMIENTO
DE LOS
DEPARTAMENTOS
DIDÁCTICOS**

8. COMUNICACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO

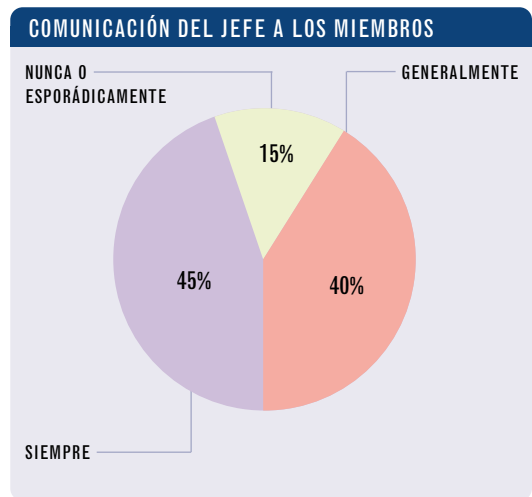
Se quería conocer algunos aspectos relacionados con la comunicación dentro del departamento. En el cuestionario que se pasó a los profesores se incluían preguntas relacionadas con la organización de la comunicación, los contenidos de la comunicación y el clima de comunicación.

8.1. Organización de la comunicación

El 65% del profesorado consultado cree que siempre existen cauces y oportunidades para hacer llegar al jefe de departamento sus puntos de vista y propuestas; el 28% opina que generalmente ocurre así y el 7% afirma que esporádicamente se dan oportunidades.

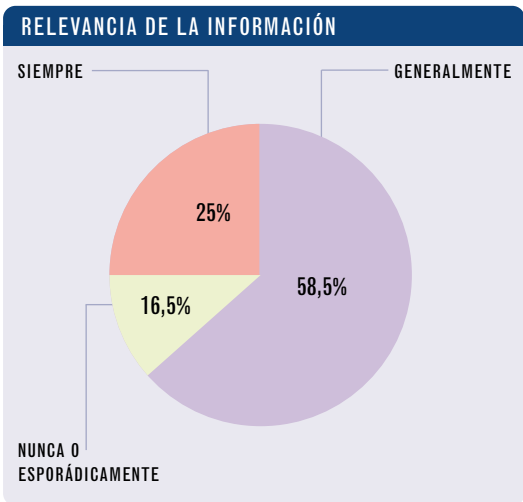


Estos porcentajes varían cuando la pregunta es inversa; es decir, cuando se plantea si funcionan los sistemas de comunicación del jefe de departamento a sus miembros, de tal forma que la comunicación se produzca de una forma clara, ordenada y sistemática. Así, el 45% opina que siempre funcionan estos sistemas; el 40% cree que generalmente, mientras que el 15% restante afirma que nunca o esporádicamente funcionan los sistemas de comunicación de la información a los miembros.



8.2. Relevancia de la información.

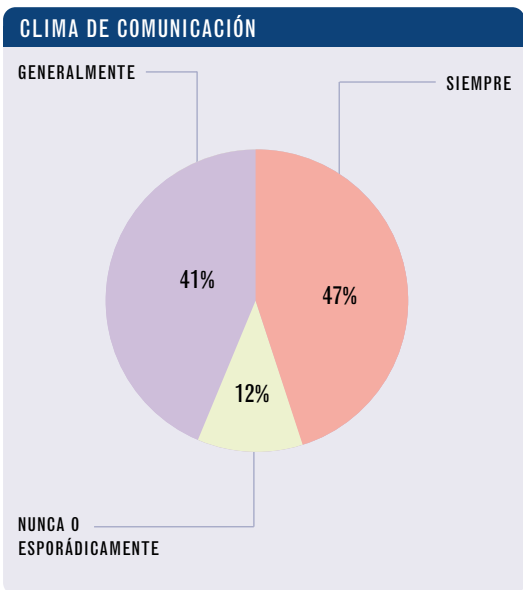
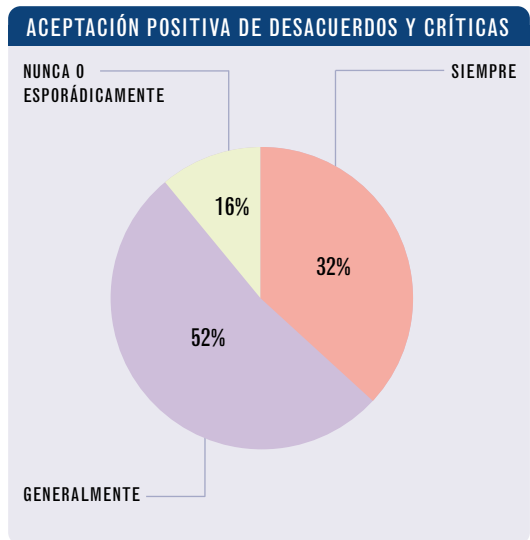
El 25% del profesorado opina que la información que se comunica en el departamento es relevante para la participación y el buen funcionamiento del mismo; el 58,5% afirma que generalmente lo es, y el 16,5% creen que nunca o esporádicamente es relevante.



El 32% del profesorado indica que los desacuerdos y las críticas que se producen en el seno del departamento siempre se tratan de forma constructiva; el 52% opina que generalmente se tratan de forma constructiva y el 16% dice que nunca o esporádicamente se consideran de forma constructiva.

8.3. Clima de comunicación

El 47% del profesorado opina que siempre existe buen clima en el departamento, el 41% afirma que generalmente, y el 12% restante cree que nunca o esporádicamente hay buen clima de comunicación.

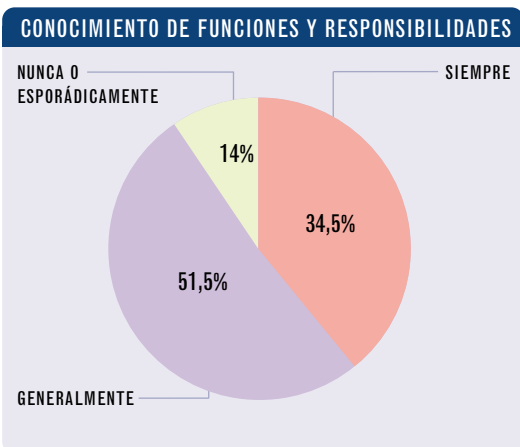


9. FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

Se pretendía saber algunas cuestiones relacionadas con el buen funcionamiento del departamento. En el cuestionario se incluían preguntas sobre el conocimiento de las funciones y responsabilidades, así como sobre la coordinación del profesorado. También se quería conocer las actitudes del profesorado hacia la mejora profesional y la percepción que tenían del apoyo que recibían por parte del departamento.

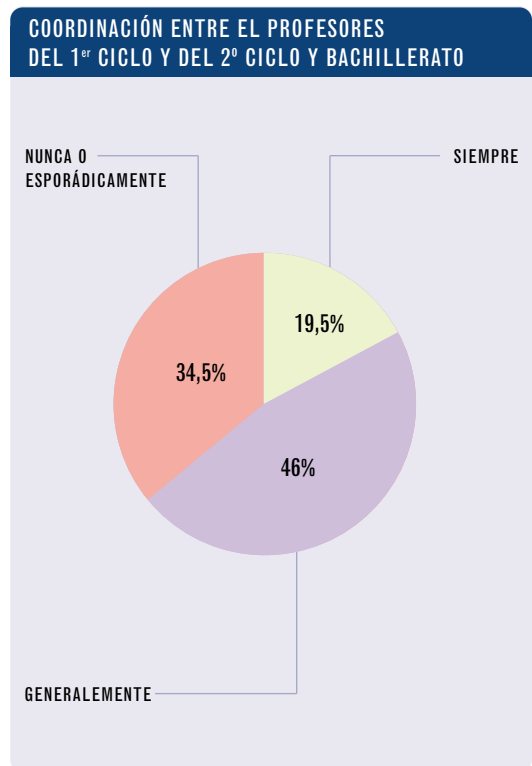
9.1. Conocimiento y asunción de funciones y responsabilidades

El 34,5% del profesorado opina que siempre son conocidas y asumidas las funciones y responsabilidades de todos los miembros; el 51,5% afirman que generalmente se conocen y asumen y el 14% opina que nunca o esporádicamente se conocen y asumen funciones y responsabilidades.

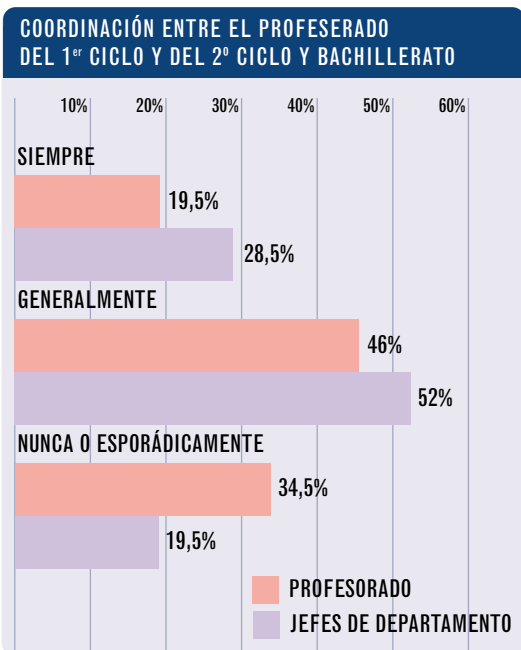


9.2. Coordinación entre el profesorado

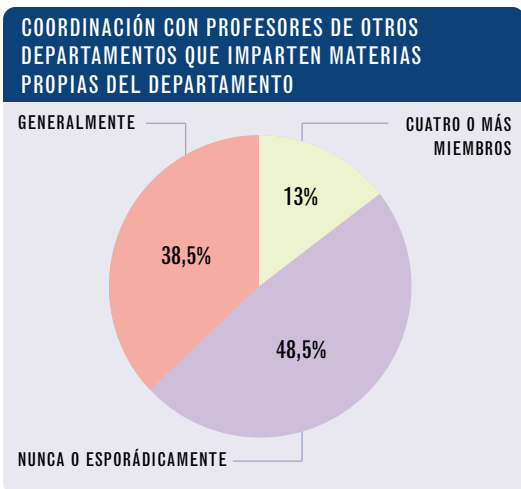
El 19,5% del profesorado cree que siempre es adecuada la coordinación entre el profesorado del primer ciclo y el del segundo ciclo de E.S.O. y Bachillerato; el 46% opina que generalmente es adecuada y el 34,5% opina que nunca o esporádicamente es adecuada la coordinación entre el profesorado de estos niveles.



La perspectiva de los jefes de departamento varía en esta cuestión en relación al profesorado. El 28,5% opina que siempre es adecuada la coordinación, el 52% cree que generalmente es adecuada y el 19,5% opina que nunca o esporádicamente.

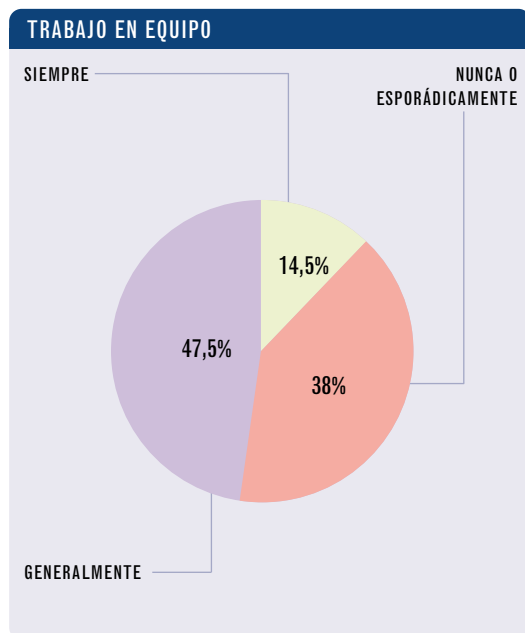


El 13% del profesorado cree que siempre existe coordinación con aquellos profesores que no perteneciendo al departamento imparten áreas o materias del mismo; el 38,5% opina que generalmente se produce esta coordinación y el 48,5% manifiesta que no se da o si se da es de forma esporádica.



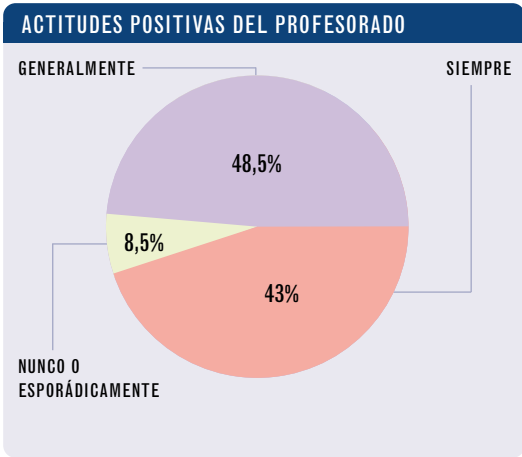
9.3. Trabajo en equipo

El 14,5% del profesorado manifiesta que el trabajo en equipo siempre es una práctica arraigada entre los miembros del departamento; el 47,5% indica que es una práctica generalmente arraigada y el 38% opina que no existe o es esporádico el trabajo en equipo.

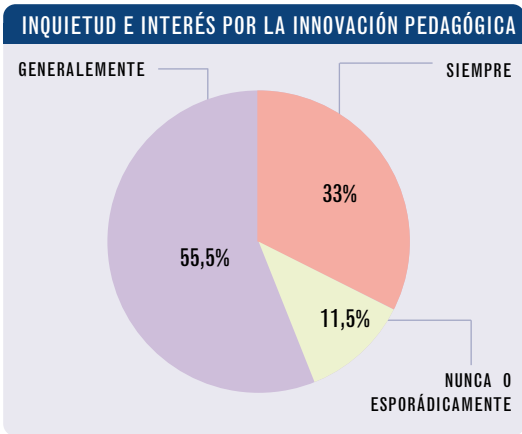


9.4. Actitudes del profesorado

El 43% del profesorado manifiesta siempre actitudes positivas que favorecen el buen funcionamiento del departamento; el 48,5% cree que generalmente se manifiestan dichas actitudes y el 8,5% opina que nunca o esporádicamente se dan estas actitudes positivas.

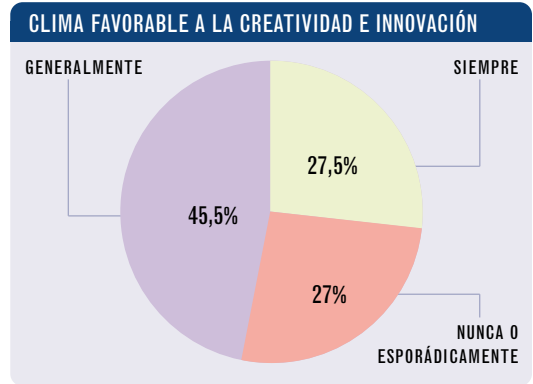


El 33% del profesorado manifiesta que existen inquietudes e intereses pedagógicos que favorecen la innovación y la mejora continua, el 55,5% opina que se dan generalmente estas actitudes y el 11,5% cree que no se dan o si se dan, es de forma esporádica.

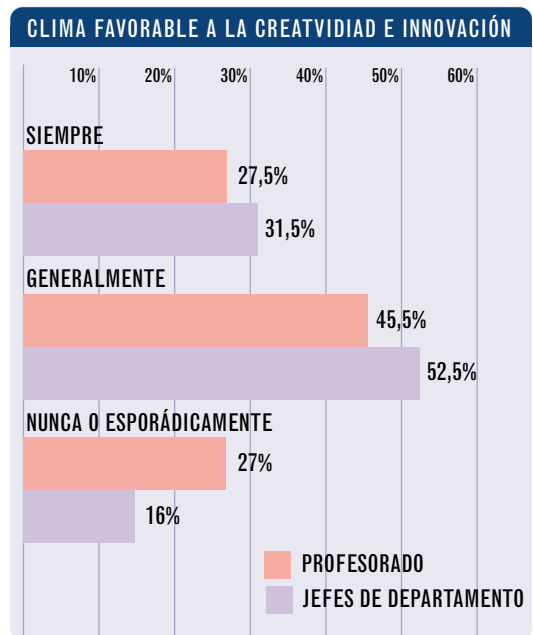


Estos porcentajes varían sensiblemente cuando se pregunta a los profesores sobre la existencia de un clima adecuado que estimula la creatividad y la innovación. El 27,5% opina que siempre existe este clima, el 45,5% afirma que generalmente se da este clima adecuado y

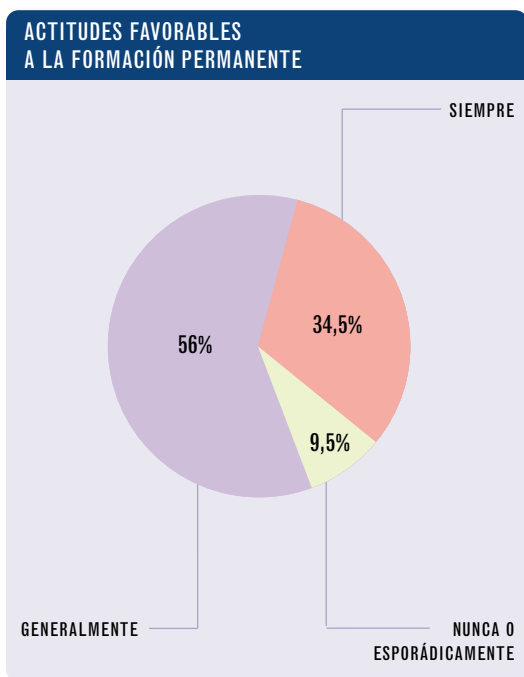
el 27% cree que nunca o esporádicamente se da un clima favorable hacia la innovación.



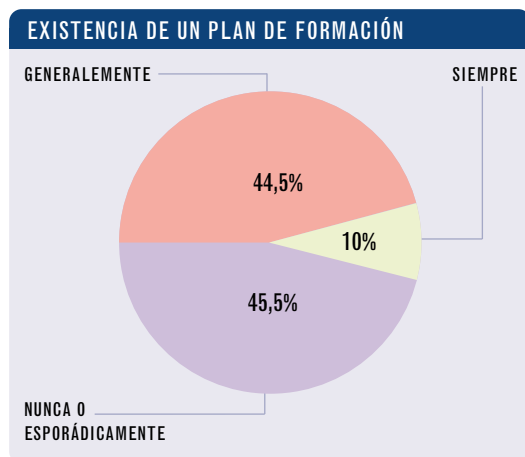
Ante esta misma cuestión, el 31,5% de los jefes de departamento manifiestan que siempre se produce este clima favorable a la innovación, el 52,5% opinan que generalmente se da y el 16% cree que nunca o esporádicamente se crea un clima adecuado para la innovación y la creatividad.



El 34,5% del profesorado cree que existe siempre entre los miembros del departamento actitudes favorables hacia la formación permanente; el 56% afirma que generalmente se dan estas actitudes y el 9,5% restante considera que nunca o esporádicamente se presentan estas actitudes.

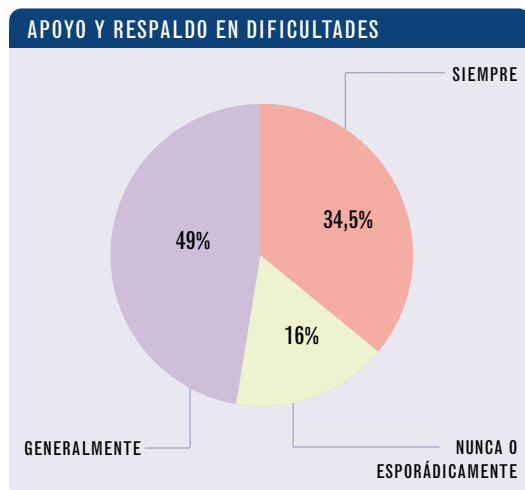


Sin embargo, estos porcentajes varían sensiblemente cuando se pregunta al profesorado sobre la existencia de un plan anual de formación basado en las necesidades y prioridades detectadas en el departamento. El 10% del profesorado afirma que siempre existe este plan, el 44,5% indica que generalmente hay un plan propio de formación y el 45,5% expresa que nunca hay un plan o si lo hay es de forma esporádica.



9.5. Percepción del apoyo recibido del departamento

El 34,5% del profesorado siempre sienten el respaldo y la ayuda de los demás miembros del departamento en temas profesionales y en situaciones que presentan alguna dificultad; el 49% afirma que generalmente percibe este apoyo y el 16% afirma que no recibe apoyo o lo recibe esporádicamente.



10. REUNIONES DE DEPARTAMENTO

En el presente estudio evaluativo se han distinguido dos tipos de reuniones que por sus características las hacen diferenciables. De una parte se analizan las reuniones semanales de departamento; estas reuniones tienen una larga tradición y se establecen para la coordinación y para hablar de cuestiones que surgen en la vida de los departamentos.

De otra parte se estudian las reuniones de las tardes de los miércoles que desde la implantación de la LOGSE, y por normativa, deben dedicarse a las tareas de planificación de los documentos institucionales, (Proyecto Educativo, Proyecto Curricular, Programaciones, Planes de Calidad, etc.) y a la formación del profesorado.

10.1. Reuniones semanales de departamento

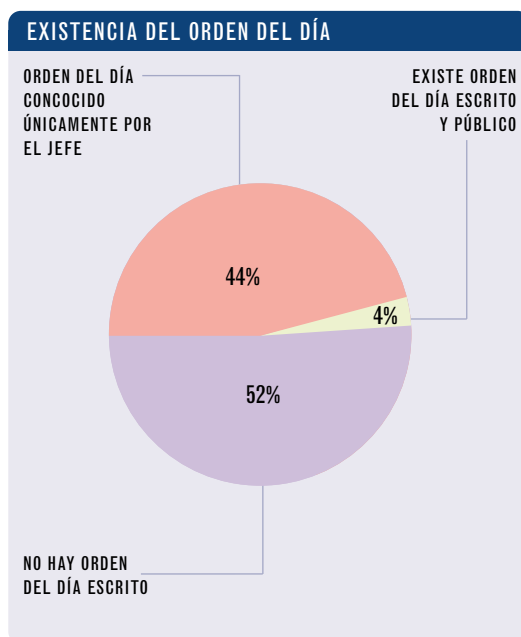
En este punto interesaba conocer la actividad que realizan los departamentos en sus reuniones semanales; también se analizan los temas que se tratan, así como algunos aspectos organizativos: orden del día, actas, etc.

Aspectos organizativos

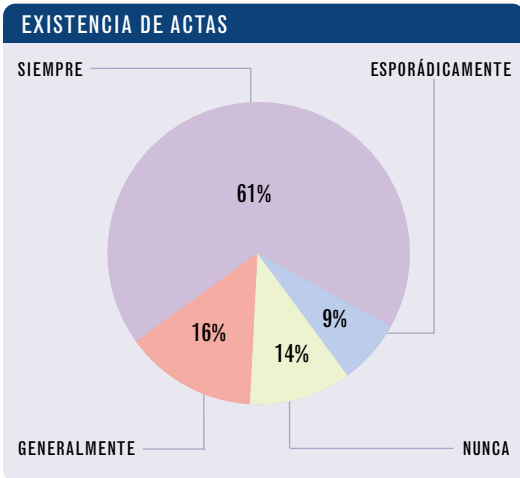
Se han estudiado dos aspectos que tienen que ver con la organización de las reuniones semanales: la existencia de convocatorias con órdenes del día y las actas de las sesiones

El 52% de los jefes de departamento no realiza convocatorias con “orden del día”, sino que al inicio de la reunión se acuerdan los temas que se van a tratar. En bastantes ocasiones, el jefe del departamento indica que aunque no tiene por escrito los temas o asuntos que se van a tratar los lleva “en mente”.

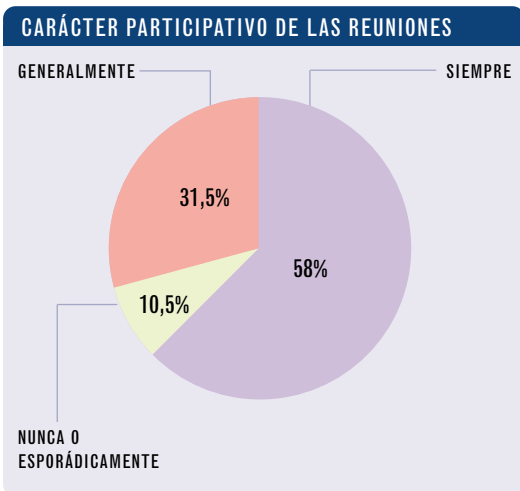
Hay un 44% de los jefes de departamento que, aunque no pasen a los miembros del departamento un orden del día escrito y formal, éstos lo llevan por escrito a la reunión los temas que se van a tratar. Únicamente un 4% de los jefes hacen una convocatoria formal escrita en la que aparece el orden del día con los temas que van a tratar en la reunión.



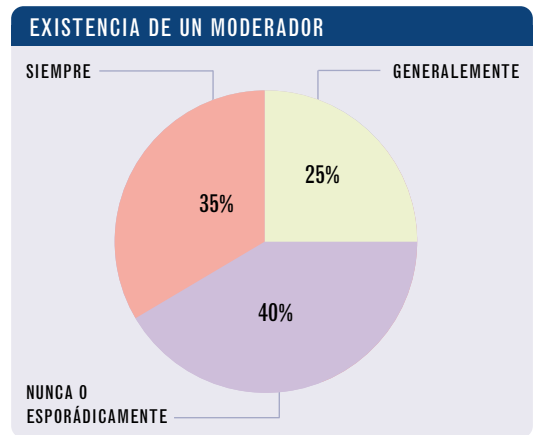
En cuanto a las actas de las reuniones, según se ha estudiado, el 61% de los jefes hacen acta siempre, el 16% generalmente, el 9% esporádicamente y el 14% nunca realiza actas de las reuniones.



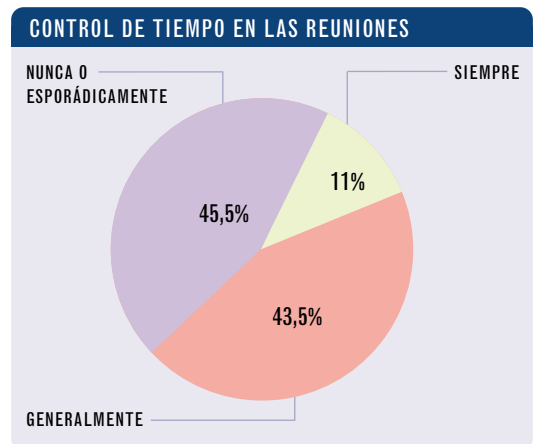
El 58% del profesorado opina que las reuniones semanales del departamento son siempre participativas; el 31,5% cree que generalmente lo son y el 10,5% afirma que no son participativas o lo son de forma esporádica.



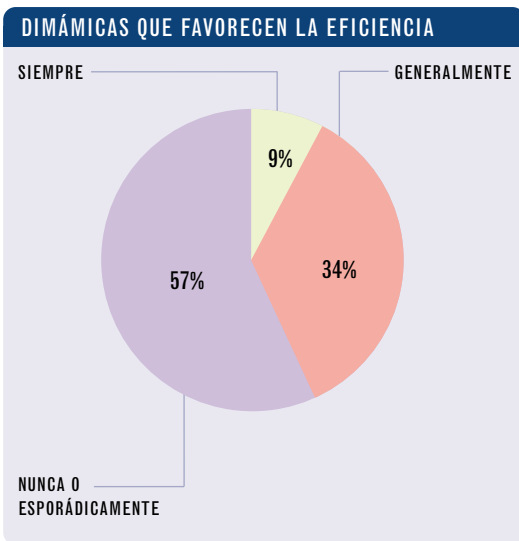
El 35% del profesorado afirma que siempre hay un moderador en las reuniones que favorece la participación y el orden de las intervenciones; el 25% indica que generalmente existe esta figura y el 40% informa que no existe la figura del moderador o que existe esporádicamente.



En cuanto al control de los tiempos, el 11% del profesorado afirma que siempre se controla; el 43,5% indica que generalmente se hace y el 45,5% manifiesta que nunca se controla el tiempo o se hace de forma esporádica.



En cuanto al uso efectivo del tiempo, se constata que el 9% del profesorado afirma que siempre se dan dinámicas de discusión que eviten divagaciones y que favorezcan la participación efectiva y la toma de acuerdos; el 34% indica que generalmente se producen estas dinámicas y el 57% expresa que nunca o esporádicamente se dan dinámicas eficaces.



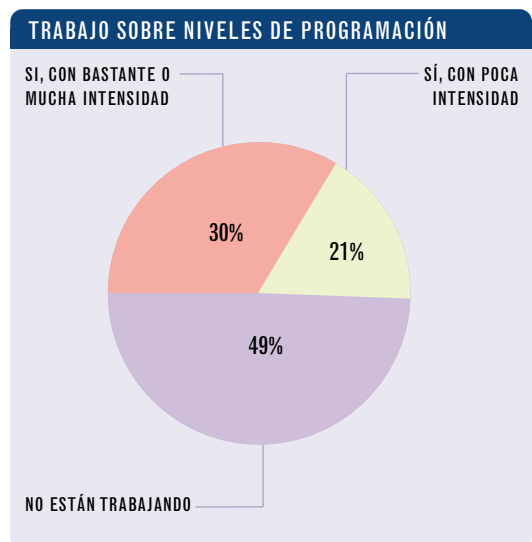
10.2. Reuniones de las tardes de los miércoles

La primera cuestión que interesaba conocer era si, de hecho, se celebraban esa tarde las reuniones previstas. Según información aportada por los equipos directivos, el 88% de los departamentos de la muestra se reúnen de forma habitual los miércoles a la tarde, mientras que el 12% no se reúnen.

Trabajo sobre programación a tres niveles:

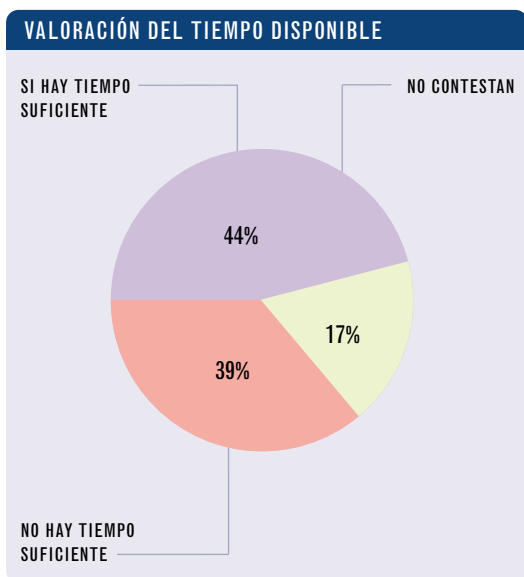
Se quería saber si se estaba trabajando realmente durante las reuniones sobre la programación a tres niveles: bien revisando los materiales enviados desde Renovación Pedagógica, bien estudiando o elaborando otras propuestas. Además se preguntaba sobre la intensidad de este trabajo y la dedicación al mismo.

Pues bien, el 49% de los departamentos, según afirman los jefes, no están trabajando sobre la programación a tres niveles. Un 21% de los que afirman estar trabajando indican que lo han trabajado con poca intensidad (1 o 2 reuniones), mientras que el 30% restante especifica que han trabajado bastante o mucho (bastante: 3 ó 4 reuniones; mucho: más de 4 reuniones).



10.3. Valoración de tiempo disponible

Se quería conocer la opinión de los jefes de departamento en cuanto a si disponían de tiempo suficiente para desarrollar las labores propias del departamento y responder a las necesidades y cuestiones que surgen día a día. El 44% de los jefes de departamento responden afirmativamente, el 39% lo hacen negativamente y un 17% no responden a esta cuestión.



Entre las razones aducidas por los jefes de departamento para justificar la falta de tiempo, destacan las tres siguientes:

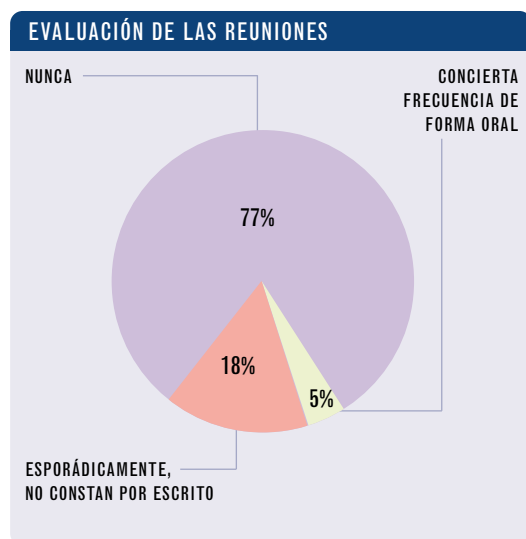
a. La acumulación de tareas: preparación de clases, revisión de programaciones, elaboración de programación a tres niveles, etc.

b. La existencia de reuniones externas al departamento, C.C.P., comisiones, etc. y la burocracia que requiere cada vez más tiempo.

c. El plan de formación actual que incide en las tareas encomendadas al departamento didáctico.

10.4. Evaluación de las reuniones

En el 77% de los departamentos no se hace ningún tipo de evaluación de las reuniones (tanto las de los miércoles como las reuniones ordinarias de carácter semanal). En el 18% de los casos se hacen de forma más o menos esporádica, aunque no constan por escrito. En el 5% de los casos se suele hacer valoración con cierta frecuencia pero de forma oral. En ningún departamento se deja constancia escrita de las evaluaciones de las reuniones.



10.5. Asuntos que más se tratan en las reuniones

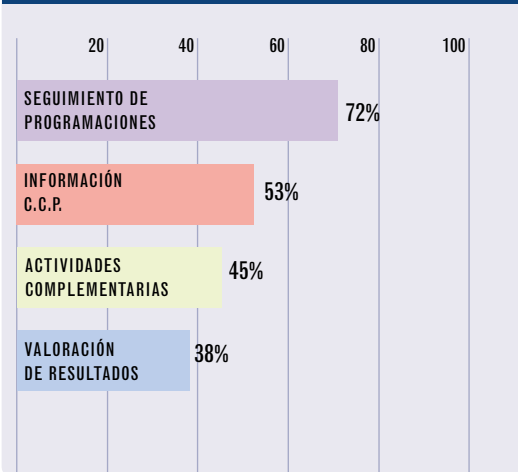
Recogida la información de los jefes de departamento y categorizados los temas según la frecuencia en que aparecen, se puede observar lo siguiente:

TEMAS MÁS FRECUENTES TRATADOS EN LAS REUNIONES

- INFORMACIONES DE LA C.C.P. Y PETICIONES A LA MISMA
- REVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN
- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS
- VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación se presentan en forma gráfica los porcentajes en que aparecen estos temas tratados en los departamentos.

TEMAS MÁS FRECUENTES TRATADOS EN LAS REUNIONES

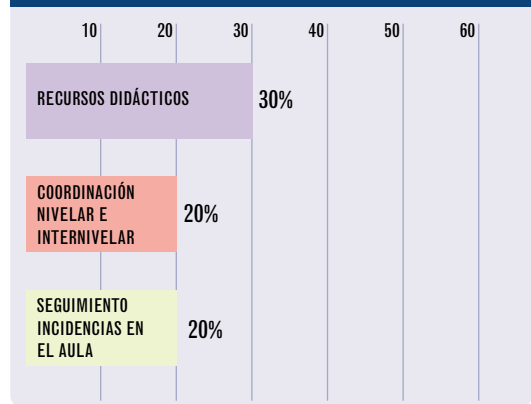


TEMAS TRATADOS CON FRECUENCIA INTERMEDIA

- RECURSOS DIDÁCTICOS Y MATERIALES
- COORDINACIÓN NIVELAR E INTERNIVELAR
- SEGUIMIENTO DE INCIDENCIAS EN EL AULA

En forma porcentual, estos temas aparecen tratados en las reuniones de departamento de la siguiente forma:

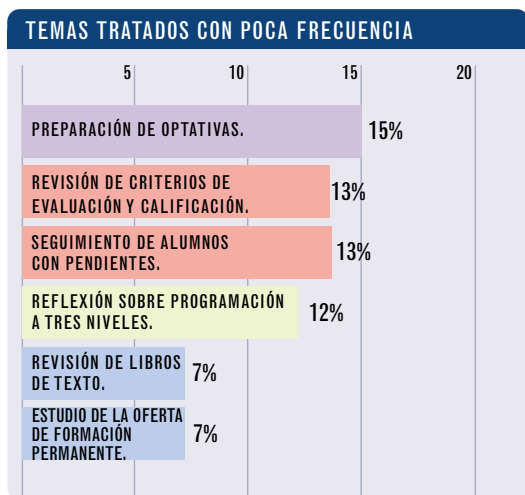
TEMAS TRATADOS CON POCA FRECUENCIA



TEMAS TRATADOS CON POACA FRECUENCIA

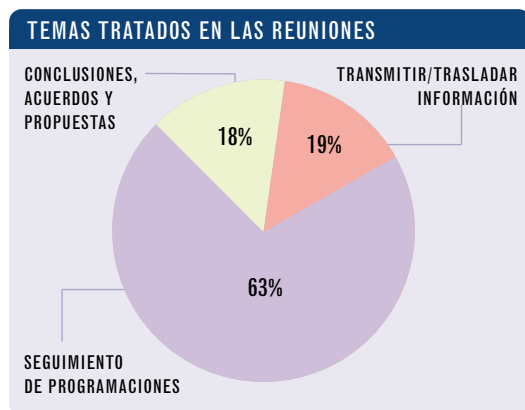
- PREPARACIÓN DE OPTATIVAS
- REVISIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN
- SEGUIMIENTO DE ALUMNOS CON PENDIENTES
- REFLEXIÓN SOBRE PROGRAMACIÓN A TRES NIVELES
- REVISIÓN DE LIBROS DE TEXTO
- ESTUDIO DE LA OFERTA DE FORMACIÓN PERMANENTE

En forma porcentual, estos temas aparecen tratados en las reuniones de departamento de la siguiente forma:



Reagrupando los temas tratados en las reuniones, según información facilitada por los jefes de departamento, se obtienen tres categorías: asuntos de información, bien sea de la C.C.P., de instancias externas... (puede tratarse de dar información o requerirla). Otra categoría tiene que ver con el seguimiento de las programaciones: revisión de elementos de la programación, criterios de evaluación, actividades complementarias, seguimiento de alumnos con pendientes, coordinación de niveles, seguimiento de incidencias en el aula, etc. Por último, se contempla una tercera categoría que recoge aquellos aspectos relacionados con las conclusiones, acuerdos y propuestas que hace el departamento.

Pues bien, el 19 % del total de temas tratados tienen que ver con la información, el 63% con el seguimiento de programaciones y el 18% con las conclusiones, acuerdos y propuestas.



Análisis del contenido de las actas de las reuniones del departamento didáctico

Se ha realizado un análisis de contenido de las actas que, en cada sesión, levanta el jefe de departamento. Se han analizado 306 actas de reuniones que se celebraron entre los meses de octubre y febrero del curso escolar 2001/02. Estas actas corresponden a 19 departamentos didácticos de otros tantos Institutos. Por lo tanto, se ha trabajado con una muestra muy pequeña, ya que supone un 31,6% de los 60 departamentos seleccionados para el estudio. Así, los resultados de este análisis deben tomarse como un mero “indicador” o aproximación al fenómeno estudiado. A continuación se describen los principales resultados de este análisis:

Actividades de información:

En el 44% de las actas analizadas se constata que en las reuniones de departamento se ha

dado información general del centro para el conocimiento de los miembros. Generalmente esta información proviene de la Comisión de Coordinación Pedagógica o de la jefatura de estudios. Esta situación demuestra que la C.C.P. que integra a los jefes de departamento es una estructura que hace llegar información a los profesores mediante los jefes de departamento.

Pero, no es esta la única información que traslada el jefe de departamento a los miembros. También traslada información propia del departamento; por ejemplo, cursos de formación, información de los coordinadores de selectividad, novedades que llegan al departamento, propuestas del jefe de departamento, etc. Pues bien, un 48,7% de las actas recoge este tipo de información interna. De lo anterior se puede concluir que una de las funciones que cumplen las reuniones es informar a los miembros del departamento tanto de cuestiones generales del centro como de cuestiones propias del departamento.

Seguimiento de programación.

A efectos del análisis, se ha distinguido en este apartado entre discusiones que versan sobre contenidos y actividades didácticas, sobre materiales y recursos didácticos, sobre actividades complementarias y, por último, sobre evaluación del alumnado.

El 31,7% de las actas incluye discusiones o diálogos sobre contenidos y actividades didácticas. Este es un aspecto que tradicionalmente más arraigo tiene en la dinámica de las reuniones de departamento didáctico. Así, por ejemplo, se plantea cómo se está desarrollando la programación, si se desarrolla según lo previsto, si hay coordinación entre los profesores que imparten una misma materia, etc.

El 20,3% de las actas recogen discusiones sobre materiales y recursos didácticos. Esta es una tarea de apoyo al profesorado del departamento didáctico y es un indicador del grado de innovación en cuanto reflexiona sobre el libro de texto y busca materiales complementarios o alternativos para desarrollar la programación.

El 14,4% de las actas relatan que se han tratado temas relacionados con la organización y seguimiento de las actividades complementarias que corresponden al departamento didáctico. Este porcentaje está en consonancia con la importancia de este aspecto en la “vida” del departamento.

Por último, dentro de este apartado, se constata que el 33,3% de las actas reflejan que en las reuniones de departamento se han tratado temas relacionados con las evaluaciones de alumnos, recuperaciones, criterios de evaluación y calificación, preparación de pruebas, etc.

Acuerdos y propuestas.

Interesaba constatar si en las reuniones de departamento, además de tratar diferentes temas se tomaban acuerdos y se hacían propuestas. Estas pueden referirse tanto a cuestiones relacionadas con los diferentes aspectos de la programación como a cuestiones relacionadas con la labor de gestión interna del departamento.

El 26% de las actas reflejan que se han tomado decisiones, acuerdos y propuestas relacionadas con la programación didáctica y el 23% de las actas recogen decisiones, acuerdos y propuestas relacionados con la gestión interna del departamento.

Conclusiones del análisis de actas.

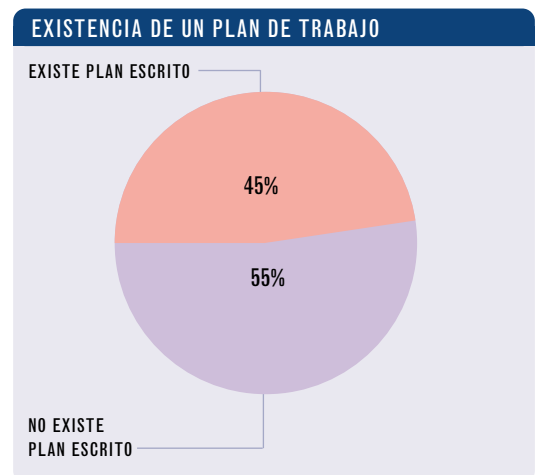
Una vez realizado este análisis se puede concluir que las tareas más frecuentes en los departamentos están relacionadas con la transmisión de información, tanto de la C.C.P., jefatura de estudios, como interna del propio departamento. A continuación destacan las labores de coordinación didáctica sobre contenidos de las programaciones y evaluación, y, en tercer lugar resaltan las decisiones y acuerdos que se toman, tanto referidos a la programación como a la gestión interna del departamento.

11. LOS PLANES ANUALES DE ACTUACIÓN

Se pretendía saber si existe un plan anual de trabajo o si se van realizando las tareas rutinarias y aquellas otras que van surgiendo según las necesidades de cada momento.

11.1. Existencia de planes de actuación

En el 45% de los departamentos didácticos estudiados existe un plan escrito plasmado en un documento que contiene, al menos, actuaciones y algún tipo de temporalización. En el 55% restante no hay un plan escrito, aunque un 2% de los jefes de departamento manifiesta que aunque no existe de forma escrita y no hay un documento que lo plasme, el jefe lo tiene en “mente”.

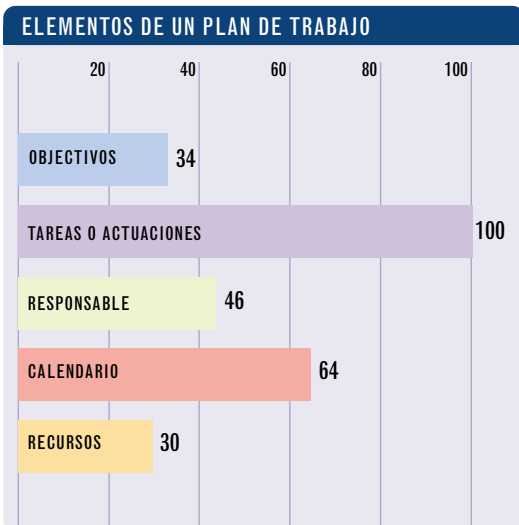


Analizando más detenidamente el plan de trabajo, en los casos en que existe, se consta-

ta que el 34% contiene objetivos específicos y un 66% de los departamentos no incluyen objetivos en su plan de trabajo.

El 46% de los planes de trabajo especifica responsable de tareas, mientras el 54% no indica a quien corresponde cada tarea y función y quién se responsabiliza de las mismas.

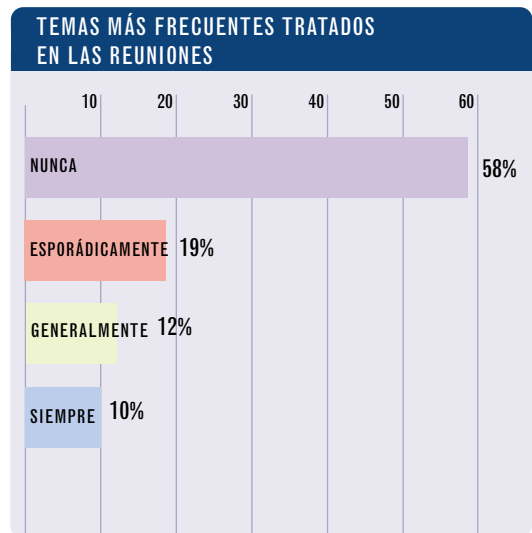
Aunque todos los planes escritos analizados tienen algún tipo de temporalización, el 64% de los mismos presentan un calendario más o menos detallado. El 30% de los planes indica qué recursos serán necesarios para llevar adelante el plan de trabajo.



En el 77% de los casos los objetivos y tareas son realistas, y en todos los planes analizados se puede afirmar que se han definido en consonancia con las necesidades que percibe el departamento.

11.2. Evaluación del plan

En cuanto al hábito de evaluar el plan de trabajo, el 58% de los departamentos que hacen realmente planes no los evalúan nunca; el 19% lo hacen esporádicamente, el 12% generalmente y el 10% siempre.

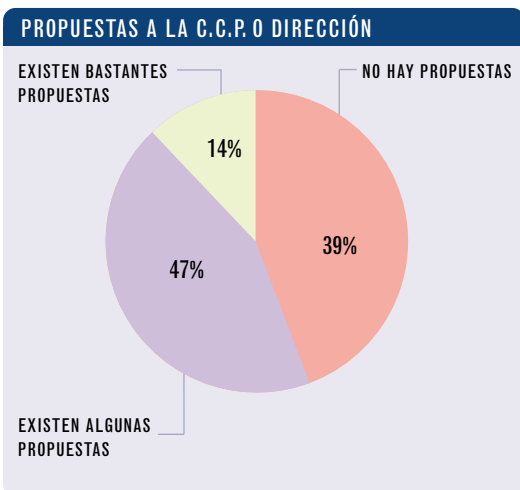


12. LA INCARDINACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS EN LOS CENTROS

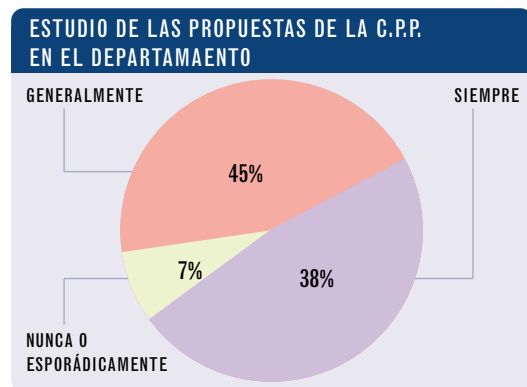
12.1. Coordinación con la Comisión de Coordinación Pedagógica

En este punto se analiza si en el departamento hay constancia de algún escrito dirigido a otro órgano (C.C.P., equipo directivo, Departamento de Educación...) en el que se informa de los acuerdos tomados o se hacen propuestas concretas, o bien, se responde a demandas planteadas por estas.

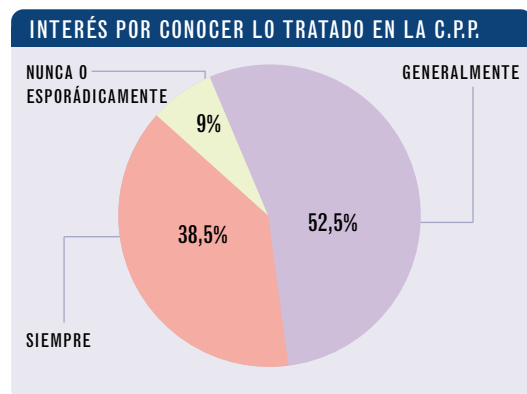
En el 39% de los departamentos no hay ningún tipo de propuestas escritas a otras instancias; en el 47% existen algunas propuestas (de dos a cuatro propuestas) y en el 14% existen más de cuatro propuestas documentadas a la CCP, Dirección o a la Administración.



El 48% de los jefes de departamento afirman que siempre se estudian con detenimiento y rigor las propuestas de la CCP en las reuniones del departamento; el 45% indica que generalmente se estudian dichas propuestas y el 7% informa que no se estudian o se hace de forma esporádica.



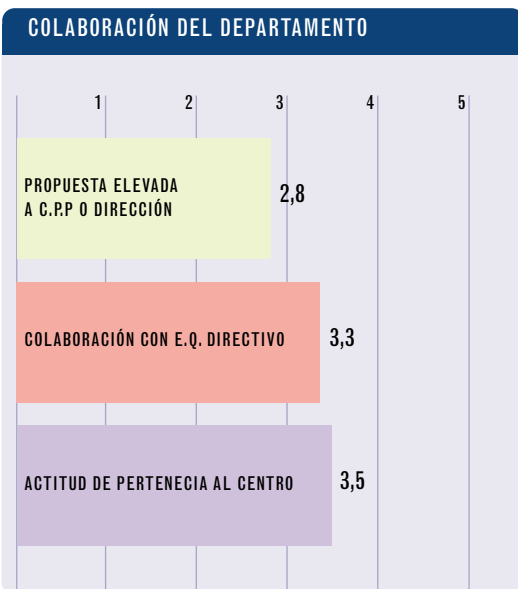
Igualmente, existe interés por conocer las conclusiones y resultados de los temas tratados en la C.C.P.. Así, el 38,5% de los jefes de departamento indican que siempre existe ese interés; el 52,5% opinan que generalmente existe y el 9% afirman que no se da o si se produce es de forma esporádica.



12.2. Colaboración con el equipo directivo y la C.C.P.

Se formularon varias preguntas a los equipos directivos sobre el grado de colaboración de los departamentos didácticos con la Dirección y la C.C.P. y sus respuestas fueron clasificadas en una escala de 1 a 5. Los resultados han sido los siguientes.

La puntuación media otorgada por los equipos directivos sobre el grado de colaboración de los departamentos con la Dirección es de 3,3 puntos. La actitud de pertenencia al centro es valorada con una puntuación media de 3,5 puntos. Baja un poco la valoración en cuanto a las propuestas elevadas a la C.C.P. o Dirección por parte de los departamentos, ya que su puntuación media es de 2,8 puntos.



En general los departamentos didácticos elaboran la programación y memoria según criterios comunes del centro establecidos en la C.C.P. Esto ocurre en el 69% de los departamentos estudiados. Además, una gran mayoría, en el 98% de los casos, los departamentos entregan las programaciones y memorias en los plazos establecidos.

12.3. La perspectiva de los equipos directivos sobre el funcionamiento de los departamentos

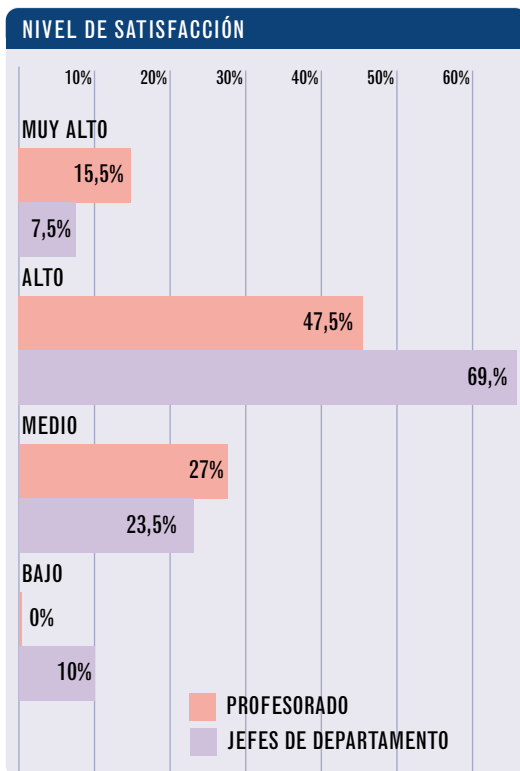
En una escala de 1 a 5 puntos, las valoraciones que hacen los directivos sobre el funcionamiento y organización de los departamentos alcanzan una media de 3,3 puntos. Parecidas puntuaciones medias obtienen en cuanto a la coordinación entre 1^{er} ciclo de ESO, 2^o ciclo de ESO y Bachillerato, ya que obtienen una media de 3 puntos. En cuanto al “dinamismo” de los departamentos, es decir, la capacidad de tomar iniciativas, de proponer mejoras, de innovar, de participar activamente, etc., los equipos directivos otorgan una puntuación media de 3 puntos. En cuanto al clima del departamento: relaciones humanas, nivel de comunicación, etc., se da una puntuación media de 3,4 puntos.

13. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

Cuando se pregunta al profesorado sobre cómo es su nivel de satisfacción con relación al funcionamiento del departamento didáctico, el 15,5% afirma que es muy alto, el 47,5% indica que es alto su nivel de satisfacción, el 27% expresa que es medio y el 10% restante considera que es bajo su nivel de satisfacción.

Ante esta misma pregunta, el 7,5% de los jefes de departamento afirma que su nivel de satisfacción es muy alto, el 69% indica que es alto y el 23,5% expresa que su grado de satisfacción es medio.

Formulada la pregunta a los equipos directivos sobre el nivel de satisfacción con el funcionamiento de los departamentos didácticos y trasladadas sus respuestas a una escala de 1 a 5 (1 mínima, 5 máxima valoración) obtuvieron una puntuación media de 3,3 puntos.



**LOS DOCUMENTOS
DEL DEPARTAMENTO
DIDÁCTICO**

14. ANÁLISIS DE LAS PROGRAMACIONES DIDÁCTICAS

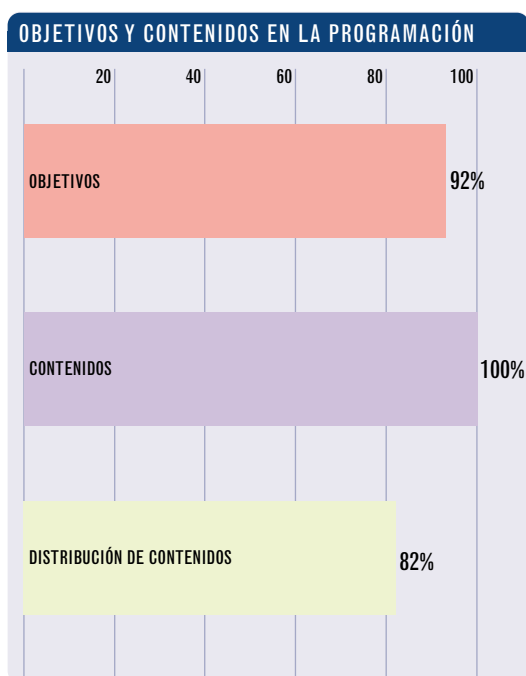
Del conjunto de elementos y aspectos que se podrían haber analizado se han elegido únicamente cinco. No se ha entrado en el fondo de la programación; es decir, en la propuesta curricular para toda la etapa. Esta es la base de las programaciones didácticas y tiene la entidad suficiente como para diseñar una futura evaluación de las mismas. En el presente estudio se han incluido aspectos formales pero que también inciden en la operatividad y valor de las programaciones, entendidas como documento de planificación de un departamento didáctico.

Se han analizado los siguientes aspectos: en primer lugar si las programaciones didácticas incluyen todos los elementos que indica la normativa. En segundo lugar el grado de concreción/abstracción de las programaciones didácticas. En tercer lugar se ha hecho un estudio pormenorizado de los “mínimos”. Se ha comprobado su inclusión en las programaciones, así como el grado de concreción/abstracción de los enunciados de los mínimos. En cuarto lugar se ha analizado el grado de especificación de los procedimientos de evaluación y de los criterios de calificación. Por último, se ha comprobado la existencia de programaciones de los agrupamientos específicos así como sus características.

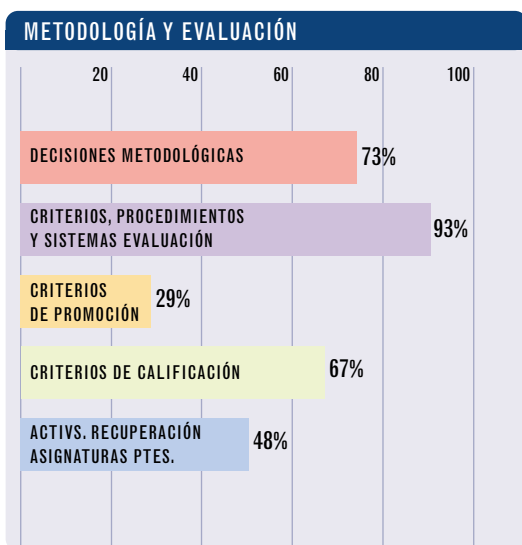
14.1. Inclusión de los elementos prescriptivos

El 92% de las programaciones didácticas analizadas contienen objetivos de ciclo y curso.

El 100% incluyen los contenidos del ciclo o curso. El 82% plantean la distribución de los contenidos a lo largo del ciclo o curso.



El 73% contienen decisiones metodológicas explícitas. El 93% aportan criterios, procedimientos y sistemas de evaluación; únicamente el 29% de las programaciones plantean criterios de promoción y el 67% contienen criterios de calificación. El 48% contemplan actividades de recuperación de asignaturas pendientes.



El 38% incluyen orientaciones para la inclusión de temas transversales. El 31% incorporan un plan de atención a la diversidad en el área. El 65% especifican materiales y recursos didácticos que van a emplear para desarrollar el currículo. El 52% indican qué actividades complementarias y extraescolares van a organizar y desarrollar a lo largo del curso escolar.



14.2 Grado de concreción/abstracción de las programaciones didácticas

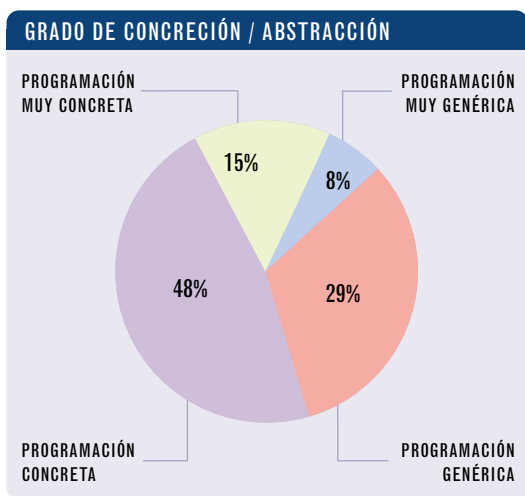
Se pretendía conocer si las programaciones didácticas se enunciaban de tal forma que presentaban un alto grado de abstracción y generalidad, o por el contrario si estaban definidas en términos concretos y específicos.

El 8% de las programaciones analizadas presenta un alto grado de abstracción y están definidas en términos genéricos, ya que presentan la distribución de objetivos y contenidos de 1^{er} ciclo, de 3^o y 4^o curso, pero no hay un posterior desarrollo de estos aspectos.

29%, además de los elementos definidos por ciclos y curso, presenta un grado más de concreción porque nombra las unidades didácticas o estructuras temáticas de duración variable: trimestral, mensual, quincenal, etc. y aportan un mínimo de información sobre los mismos, pero no llega a distribuir los objetivos y contenidos del ciclo o curso en las diferentes Unidades Didácticas secuenciadas.

El 48% de las programaciones, además de presentar la distribución de objetivos y contenidos para el 1^{er} ciclo, para 3^o y 4^o curso, los organiza en Unidades Didácticas que incluyen objetivos didácticos, contenidos contemplados en cada unidad, así como los criterios de evaluación de la Unidad Didáctica.

Por último, un 15% de las programaciones analizadas, además de tener los elementos comentados anteriormente incluyen información sobre metodología para trabajar la Unidad Didáctica, temporalización de actividades didácticas, materiales necesarios, etc.

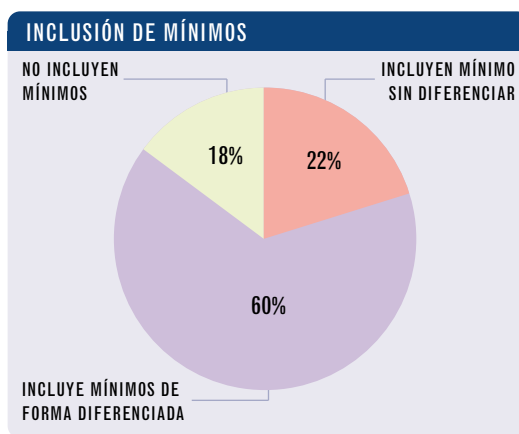


14.3 Análisis de los mínimos de la ESO

Se han analizado los mínimos en las programaciones de 1^{er} ciclo, 3^o y 4^o curso de la ESO por las características de esta etapa obligatoria y de enseñanzas básicas comunes para todo el alumnado.

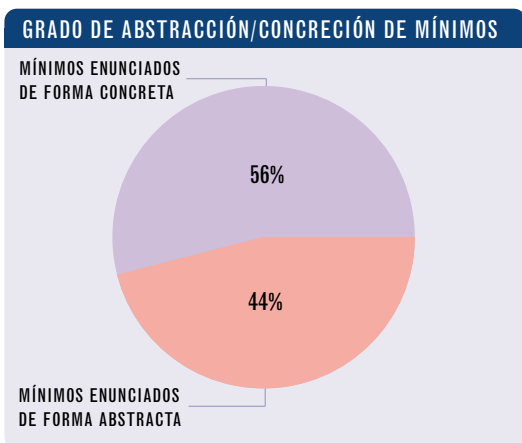
El 82% de las programaciones didácticas contienen mínimos, mientras que el 18% restante no incorporan de forma explícita este elemento prescriptivo, aunque en algunos casos, existen unas orientaciones en las que se indica qué debe hacer el profesorado para trabajar en “clave de mínimos”.

El 22% del conjunto de programaciones analizadas incluyen mínimos, pero no están diferenciadas de los objetivos y contenidos del ciclo o curso, lo que no permite comparar o valorar aquellos. El 60% de las programaciones incluyen mínimos de forma diferenciada a los contenidos del ciclo o curso.



Otro de los aspectos analizados en este apartado es el que se refiere al grado de abstracción o concreción en que se enuncian estos mínimos. Se ha considerado como criterio que un “mínimo” está enunciado de forma concreta cuando especifica claramente qué se quiere enseñar y, por lo tanto, qué deben aprender y saber los alumnos para superar el área. Su enunciado no deja lugar a dudas. Por el contrario se ha considerado que un “mínimo” está enunciado en términos genéricos cuando su enunciado es ambiguo ya que puede interpretarse de múltiples formas y puede ser tratado de una forma muy elemental o, por el contrario, con una gran profundidad.

Algo más de la mitad de las programaciones analizadas, el 56% de las mismas, incluyen mínimos definidos en términos concretos frente al 44% de las mismas que lo hacen de forma genérica.

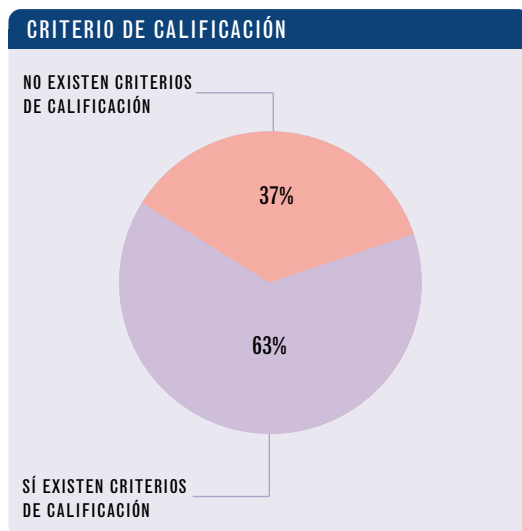


14.4. Grado de especificación de los procedimientos de evaluación y de los criterios de calificación.

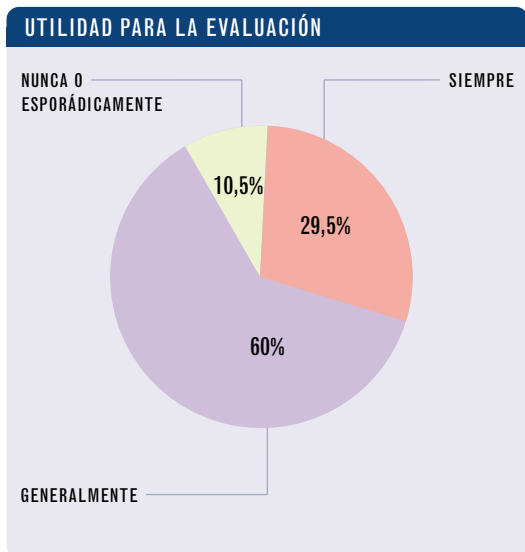
Se quería conocer en este apartado cómo estaban definidos los criterios de calificación y los procedimientos de evaluación, porque son elementos muy importantes, entendida la programación como documento de planificación del departamento didáctico, ya que unos criterios de evaluación claros y unívocos ayudan a los alumnos a entender los resultados de la evaluación y a conocer previamente el nivel de exigencia de la materia y ayuda al departamento a revisar las decisiones de calificación en caso de que

algún alumno reclame, haciendo uso del derecho que tiene a ser evaluado objetivamente y a reclamar si piensa que se ha conculcado este derecho.

En síntesis, en un 37% de las programaciones analizadas no había criterios de calificación o bien estaban formulados en términos muy genéricos. El 63% de las programaciones incluyen criterios claros de calificación.

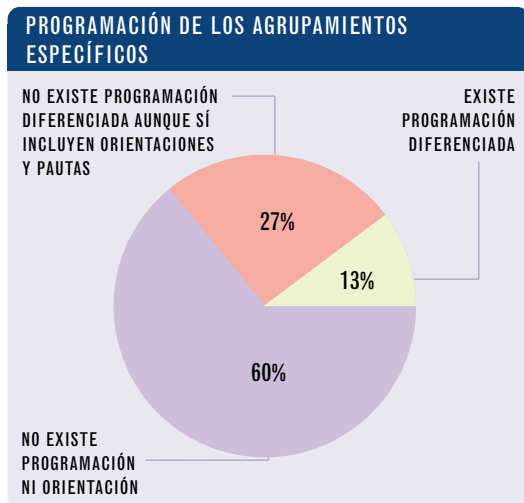


Recogiendo la percepción del profesorado sobre este punto, se observa que el 29,5% cree que los criterios de evaluación siempre están definidos de tal forma que sirven para dar pautas a los profesores a la hora de valorar los aprendizajes de los alumnos; el 60% opina que generalmente están definidos de esa forma y el 10,5% afirma que nunca o esporádicamente están definidos de forma útil.



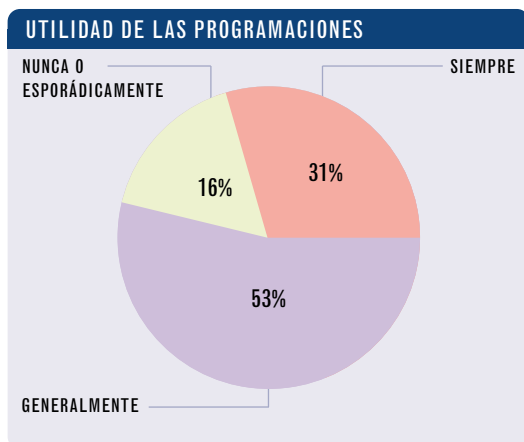
14.5. Programación de los agrupamientos específicos

Se pretendía conocer si en aquellos departamentos didácticos que organizaban agrupamientos específicos para aquellos alumnos con dificultades en el área existía una programación específica para trabajar con estos alumnos. Pues bien, únicamente en el 13% de los casos existía una programación específica y diferenciada de la ordinaria. En el 87% de las programaciones de departamento que organizan esta medida de atención a la diversidad no hay una programación específica. No obstante, el 27% de las programaciones incluidas en ese porcentaje, aunque no tiene programaciones sí incluye algunas orientaciones y pautas para organizar la enseñanza de estos grupos específicos.

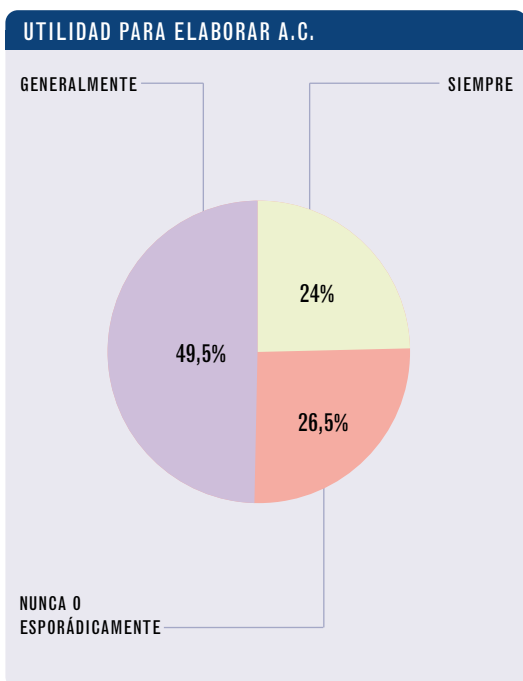


14.6. Percepción de la utilidad de las programaciones didácticas

El 31% del profesorado opina que las programaciones didácticas siempre resultan útiles y prácticas para coordinar las actuaciones de todos los profesores del departamento; el 53% cree que generalmente resultan útiles y el 16% afirma que no son útiles o lo son de forma esporádica.

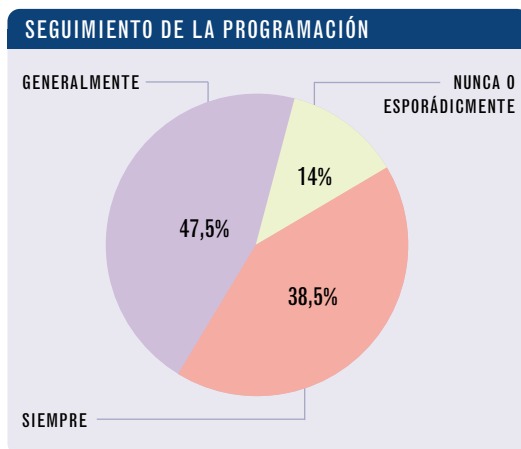


En cuanto a la utilidad de las programaciones para realizar adaptaciones curriculares a partir de las mismas, el 24% del profesorado afirma que siempre son útiles; el 49,5% indica que lo son generalmente y el 26,5% piensa que no son útiles o su utilidad es de forma esporádica.

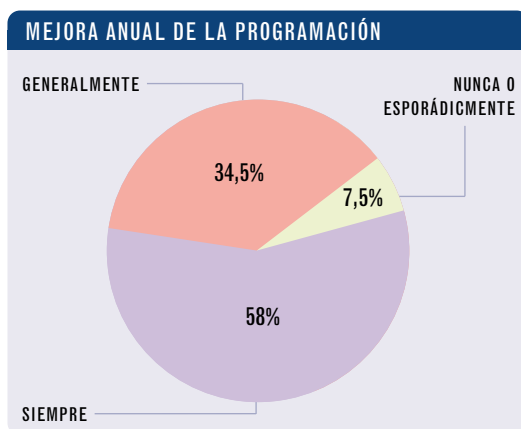


14.7. Seguimiento y mejora de las programaciones

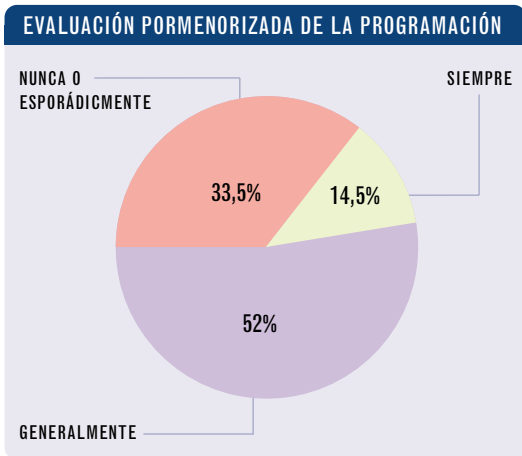
El 38,5% del profesorado afirma que siempre se hace un seguimiento de la programación didáctica a lo largo de su desarrollo durante el curso; el 47,5% afirma que se hace generalmente y el 14% indica que no se hace o se hace de forma esporádica.



En cuanto a la actualización y mejora anual de la programación: el 58% opina que siempre se revisa, se actualiza y mejora; el 34,5% afirma que se hace generalmente y el 7,5% indica que no se actualiza o se hace esporádicamente.

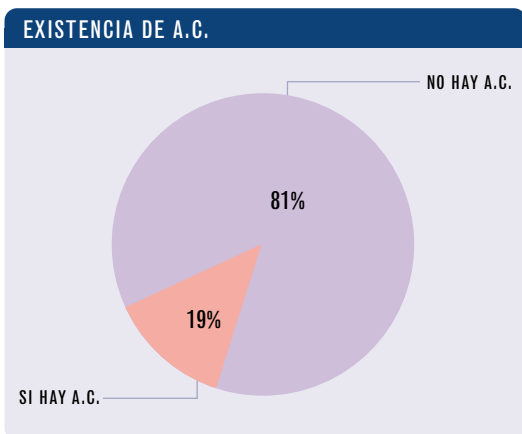


Sin embargo, estos porcentajes varían cuando se pregunta al profesorado si la evaluación de la programación se realiza de forma pormenorizada. El 14,5% dice que siempre, el 52% afirma que se hace generalmente y el 33,5% indica que no se evalúa de forma pormenorizada o se hace esporádicamente.



14.8. Las adaptaciones curriculares

En el 81% de los departamentos estudiados no hay ningún tipo de documento que recoja algún tipo de adaptación curricular y en el 19% existe algún tipo de documento con adaptaciones del currículo.



15. ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS FINALES DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

Otro de los documentos de planificación de los departamentos didácticos lo constituyen las memorias finales. De estas se han analizado dos aspectos: el estudio valorativo de los resultados académicos y la valoración de los diferentes elementos de la programación.

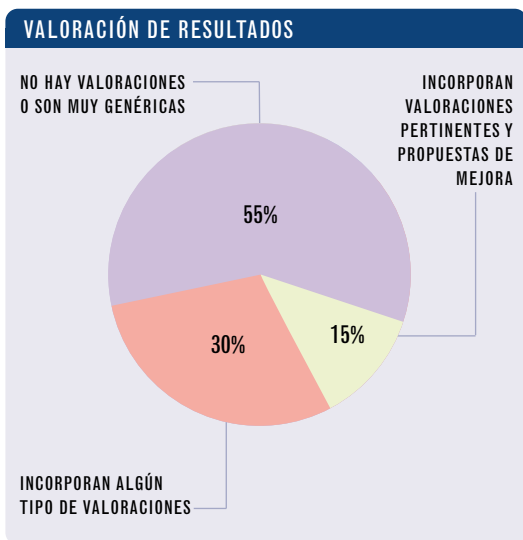
Este estudio se ha realizado en las programaciones de ESO y Bachillerato, aunque no se han incluido las materias optativas de la ESO ni las de tipo I de Bachillerato.

15.1. Estudio valorativo de los resultados académicos

Se pretendía analizar si los resultados académicos de los alumnos iban acompañados de valoraciones y explicaciones que justificasen los mismos y si, además, incluían propuestas de mejora para el próximo curso.

Algo más de la mitad de las memorias analizadas, el 55%, presentan los resultados académicos con valoraciones muy globales y genéricas e incluso no están acompañados de valoración, sino que se presentan únicamente los datos cuantitativos. En el 30% de las memorias, los datos vienen acompañados de

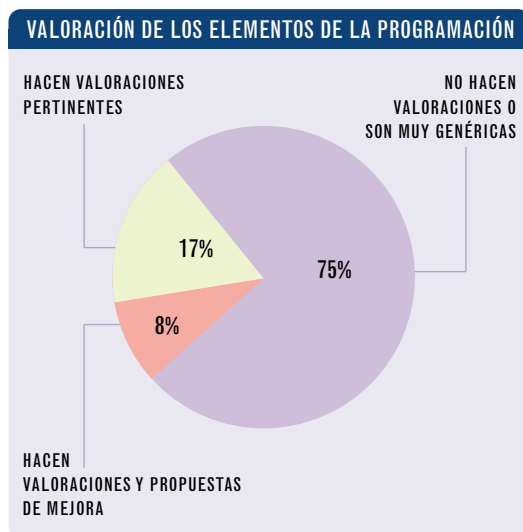
algún tipo de valoración pertinente que pretende explicar y dar razón de los datos cuantitativos recogidos en los resultados académicos del alumnado. Un 15% de las memorias presentan valoraciones pertinentes y, además de avanzar posibles explicaciones de los resultados, hacen propuestas realistas para mejorar los resultados de los alumnos.



15.2. Valoración de los elementos de la programación

Una de las finalidades de la memoria es valorar la adecuación de la programación a los grupos de alumnos y, al hilo de la experiencia, ajustar los diferentes elementos de la misma, entendiendo la programación como instrumento de planificación dinámico al servicio de la mejora de la enseñanza. Se pretendía conocer si las memorias incluían

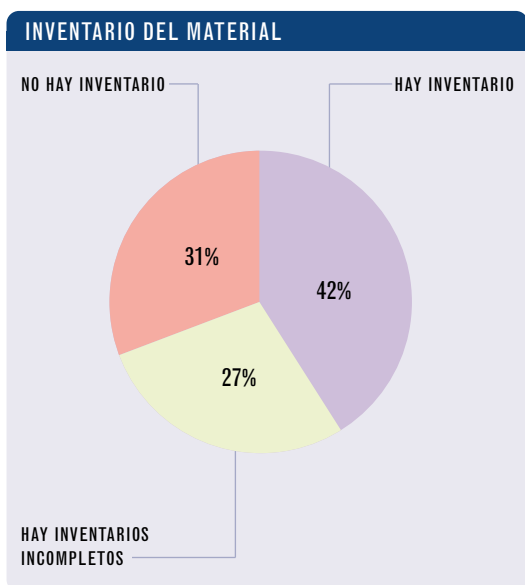
valoraciones y propuestas de mejora como consecuencia de la reflexión y seguimiento de la programación a lo largo del curso escolar. Pues bien, en el 75% de las memorias no se hacen valoraciones o si se hacen son muy genéricas y estereotipadas. En el 17% de las memorias se hacen valoraciones pertinentes sobre el desarrollo de la programación durante el curso. El 8%, además de las valoraciones pertinentes, añaden propuestas de modificación y mejora a la luz de las valoraciones realizadas.



16. MATERIALES DIDÁCTICOS DEL DEPARTAMENTO

16.1. Existencia de un inventario

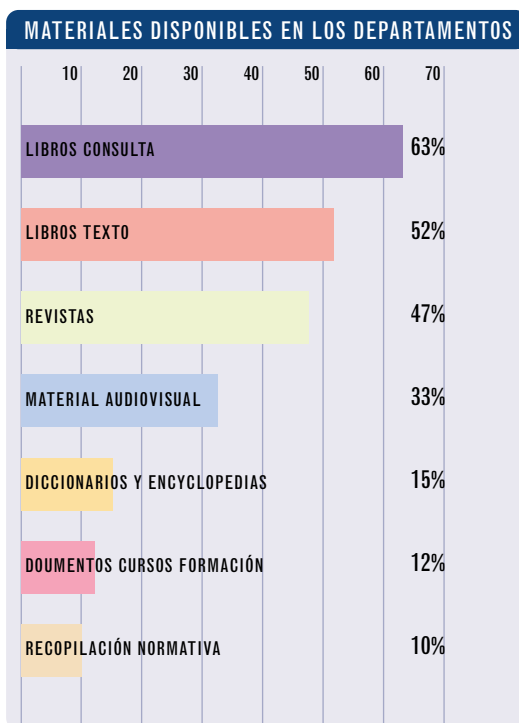
En el 42% de los departamentos existe algún tipo de inventario: libros, cuadernos, fichas, hojas, programa informático, etc. En el 31% de los departamentos no existe ningún tipo de inventario y en el 27% restante existen inventarios incompletos y parciales.



16.2. Tipos de documentos didácticos existentes en los departamentos

Se analizó el tipo de documentos didácticos disponibles en los departamentos. El material que más frecuentemente existía eran los libros de consulta del profesorado y los libros

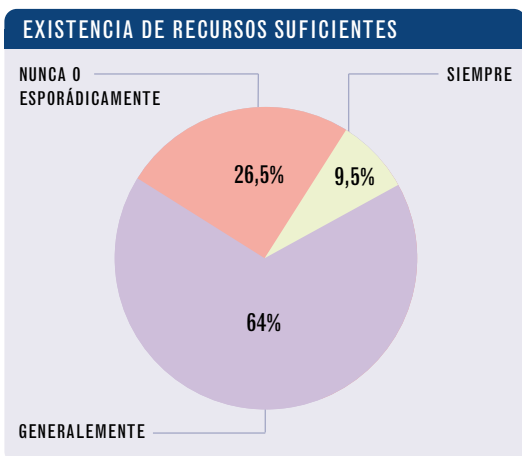
de texto, seguidos por las revistas especializadas y los materiales audiovisuales.



Entre los materiales elaborados por el propio departamento destacan las colecciones de actividades, ejercicios y problemas preparados para el aula, así como las colecciones de pruebas y controles escritos.

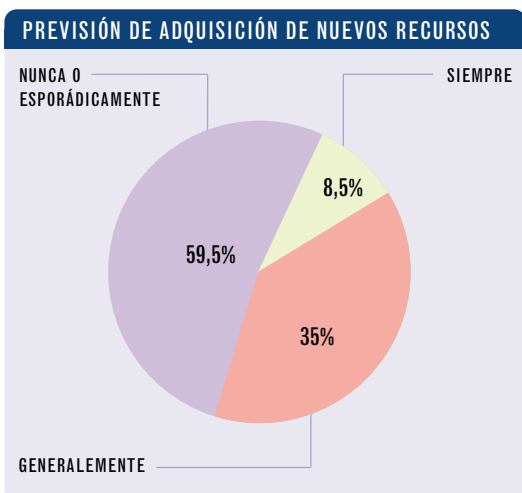
16.3. Existencia de materiales y recursos

El 9,5% del profesorado cree que siempre existen suficientes recursos didácticos en el departamento; el 64% afirma que generalmente existen recursos suficientes y el 26,5% indica que nunca o esporádicamente hay recursos suficientes.



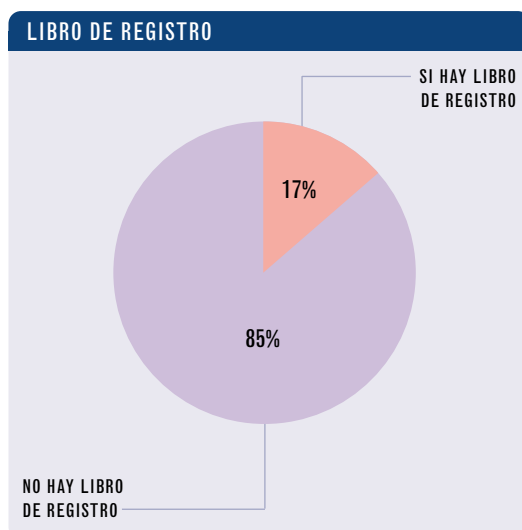
16.4. Previsión para la adquisición de nuevos recursos

El 8,5% del profesorado afirma que siempre existe un plan plurianual escrito para ir adquiriendo nuevos recursos según se disponga de presupuesto; el 35% opina que generalmente existe dicho plan y el 56,5% indica que nunca o esporádicamente hay un plan de adquisición.



16.5. Libro de registro de préstamos de libros y materiales

El 17% de los departamentos tiene un libro de registro de préstamos actualizado en el que constan entradas y salidas con fechas y nombre. El 83% de los departamentos restantes no tiene libro de préstamos o si lo tiene no está en uso.



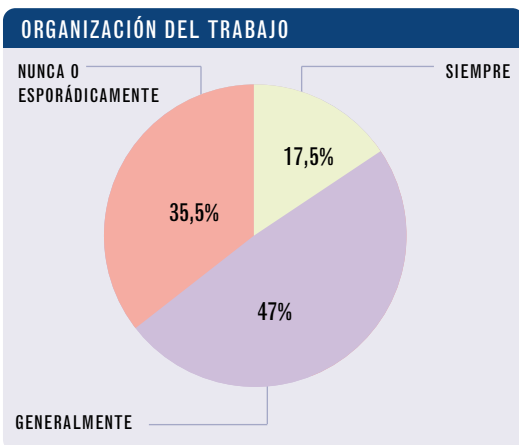
**LOS JEFES
DEL DEPARTAMENTO**

17. EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

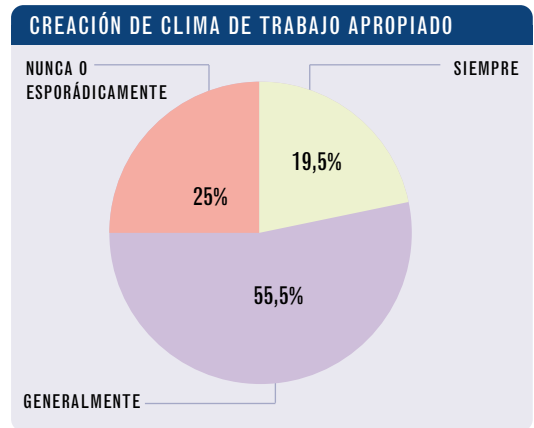
Se pretendía conocer cómo desarrollaban sus funciones los jefes de departamento. Para ello se han conjugado dos perspectivas: el punto de vista del profesorado, es decir de los miembros del departamento, y el punto de vista de los equipos directivos.

17.1. Desarrollo de las funciones según el profesorado

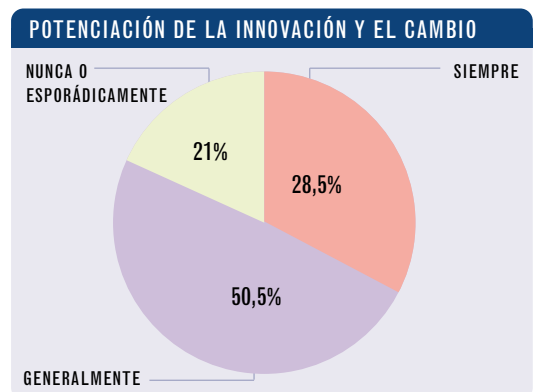
En cuanto a la organización del trabajo del departamento, reparto de tareas, organización de equipos de trabajo, dinamización, etc., el 17,5% del profesorado indica que el jefe de departamento siempre realiza estas funciones, el 47% afirma que generalmente las realiza y el 35,5% expresa que nunca o esporádicamente las lleva a la práctica.



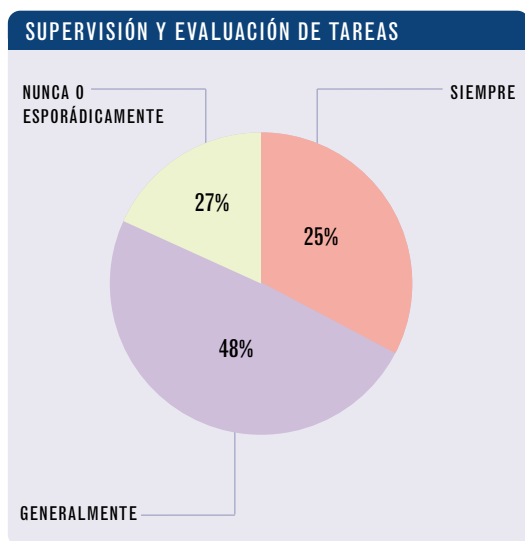
En cuanto a la creación de un clima de trabajo apropiado y de estímulo y motivación, el 19,5% del profesorado afirma que el jefe de departamento siempre lo hace; el 55,5% expresa que generalmente lo realiza y el 25% del profesorado indica que nunca o esporádicamente crea un clima apropiado.



Según el profesorado, el 28,5% opina que el jefe de departamento siempre potencia la innovación y crea actitudes favorables al cambio; el 50,5% cree que generalmente potencia estas actitudes y el 21% indica que nunca o esporádicamente potencian la innovación.



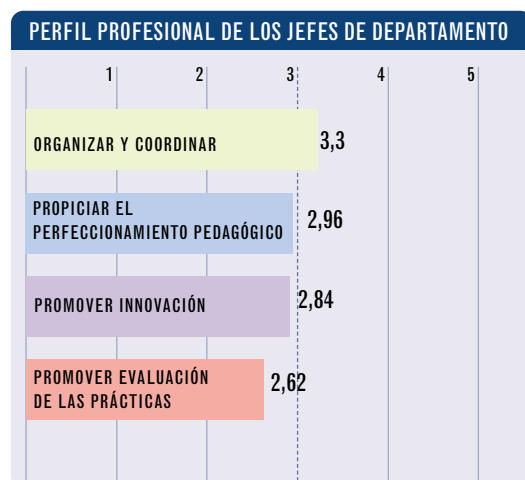
El 25% del profesorado afirma que el jefe de departamento supervisa y evalúa siempre todas las actividades y tareas del departamento. El 48% indica que generalmente realiza estas labores y el 27% considera que nunca o esporádicamente las lleva a efecto.



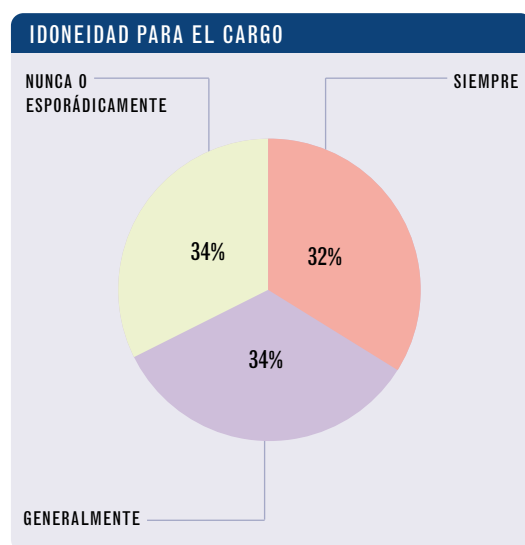
17.2. Desarrollo de las funciones según el equipo directivo

En una escala de 1 a 5 puntos, según la opinión de los equipos directivos, los jefes de departamento obtienen una media de 3,3 puntos en cuanto a su capacidad para organizar el trabajo y coordinar a sus miembros. En cuanto a la capacidad de propiciar el perfeccionamiento pedagógico obtienen una media de 2,96 puntos. Parecida puntuación obtienen con relación a la capacidad de promover la innovación pedagógica, 2,84

puntos de media. La puntuación más baja de la media corresponde a la capacidad de promover la evaluación de la práctica docente con 2,62 puntos de media.



En opinión de los equipos directivos el 32% de los jefes de departamento son muy idóneos para el cargo y la función, el 34% bastante idóneos y el otro 34% restante son poco o nada idóneos.



18. LA DESIGNACIÓN DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

18.1. Criterios seguidos para su designación

En cuanto al criterio seguido para su designación se ha constatado que en el 45% de los casos se ha aplicado estricta y literalmente la normativa; en otro 45% de los casos, respetando la normativa, los jefes han sido propuestos por los miembros del departamento. En un 8% la propuesta ha partido de la dirección y en el 2% se han seguido otros criterios diferentes a los anteriores.

CRITERIOS PARA LA DESIGNACIÓN	%
APLICACIÓN LITERAL DE LA NORMATIVA	45
PROPUESTA DE LOS MIEMBROS	45
PROPUESTA DE DIRECCIÓN	8
OTROS	2

El procedimiento y los criterios para la designación de los jefes de departamento vienen recogidos en el Reglamento Orgánico de los I.E.S. El artículo 44 indica que el jefe de departamento será designado por el Director y que será desempeñado por el profesor que sea más antiguo en la condición de Catedrático.

No obstante lo anterior, se pretendía recoger la opinión de los directivos, de los propios jefes de departamento y del profesorado en general, sobre diferentes criterios que se podrían tener en cuenta para la designación de esta figura. Debe indicarse también, que en el caso de los jefes de departamento y del profesorado, la pregunta incluida en el cuestionario era cerrada y no admitía más alternativas.

18.2. Criterios más valorados por los directivos

Entre los criterios más valorados por los directivos a la hora de elegir a los jefes de departamento sobresalen los siguientes: la elección por parte de los miembros en un 27% de los casos; la elección por parte de la dirección un 31% de los casos; la elección por proyectos de dirección del departamento didáctico en un 29% de los casos y en un 13% otros criterios no especificados. La elección por parte de la Administración no es considerada en ningún caso por los directivos.

CRITERIOS MÁS VALORADOS POR LOS DIRECTIVOS	%
ELECCIÓN POR PARTE DE LOS MIEMBROS	27
ELECCIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN	31
ELECCIÓN POR PROYECTOS DE JEFATURA	29
ELECCIÓN POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN	0
OTROS CRITERIOS	13

18.3. Criterios más valorados por los jefes de departamento

Se les formulaba la siguiente pregunta: ¿Cuál debería ser, a su juicio, el mecanismo para la elección del jefe de departamento que mejor contribuiría a buen funcionamiento del departamento didáctico? Había cinco alternativas que se presentan a continuación con el porcentaje correspondiente.

CRITERIOS MÁS VALORADOS POR LOS JEFES DE DEPARTAMENTO	%
EL MIEMBRO DE MAYOR ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO	12
DESIGNACIÓN POR VOTACIÓN	46
DESIGNACIÓN POR EL DIRECTOR	4
POR CONCURSO DE MÉRITOS	26
POR PROYECTOS DE JEFATURA	12

18.4. Criterios más valorados por el profesorado

La pregunta era la misma que se hacía a los jefes de departamento. A continuación se presentan los porcentajes asociados a cada una de las alternativas previstas.

CRITERIOS MÁS VALORADOS POR EL PROFESORADO	%
EL MIEMBRO DE MAYOR ANTIGÜEDAD EN EL CENTRO	3
DESIGNACIÓN POR VOTACIÓN	71,5
DESIGNACIÓN POR EL DIRECTOR	3,5
POR CONCURSO DE MÉRITOS	11,5
POR PROYECTO DE JEFATURA	10,5

**VALORACIÓN GLOBAL
DE LOS
DEPARTAMENTOS
DIDÁCTICOS**

19. VALORACIÓN GLOBAL DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS

Una vez terminado el proceso de recogida de la información, se procedió a realizar una valoración global del funcionamiento de cada uno de los departamentos didácticos de la muestra seleccionada. Para ello, se tuvo en cuenta fundamentalmente la opinión del equipo directivo, la información recogida del jefe de departamento, el análisis de las programaciones y demás documentación del departamento, así como la opinión recogida de los miembros del departamento.

Con toda esta información se realiza la siguiente valoración:

a. Un 39,5% de los departamentos didácticos de la muestra funcionan bien; es decir, son dinámicos, conjugan las tareas de gestión y las de reflexión en temas curriculares, tienen buena coordinación con la Dirección del centro; en general son departamentos cohesionados y hay un grado considerable de implicación de los miembros, aunque, lógicamente, puede haber algunas excepciones; se dan actitudes de mejora y superación.

b. El 12,5% de los departamentos didácticos de la muestra funcionan de un modo “aceptable”.

Son departamentos no muy dinámicos, su incardinación en el centro y su colaboración con el equipo directivo no es muy alta. Suelen trabajar según necesidades del momento. En líneas generales son departamentos que cumplen su cometido y sus funciones de forma correcta, pero más formal que pedagógicamente.

c. El 25% de los departamentos didácticos presentan algunas deficiencias en su funcionamiento. Entre estas destacan actitudes hacia el trabajo individual más que en grupo dentro del mismo; la existencia de discrepancias entre los miembros del propio departamento o con el equipo directivo; suele haber grupos dentro del departamento que rompen la cohesión interna; su funcionamiento se caracteriza por dar más importancia a las labores de gestión y de funcionamiento ordinario que a las de reflexión sobre el currículo de las áreas y materias. Se puede decir que son departamentos que cumplen estrictamente la norma, pero sin vertiente pedagógica ni de incardinación en el centro.

d. El 23% de los departamentos didácticos de la muestra presentan deficiencias en su funcionamiento. La tónica general de funcionamiento no es muy satisfactoria; no funcionan como unidad orgánica, sino más bien cada miembro funciona por su cuenta; aunque cumplan los mínimos que marca la normativa no funcionan como equipo pedagógico.

20. VALORACIÓN GLOBAL DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO

Las fuentes utilizadas han sido las mismas que en el apartado anterior .

a. Un 33% de los jefes de departamentos didácticos de la muestra desempeñan su función correctamente. Asumen y ejercen sus funciones. Muestran interés en su trabajo y estimulan a los miembros del departamento reconociendo sus logros y constatando las mejoras que se producen. Su implicación en el trabajo del departamento es alta y son conscientes de sus responsabilidades. En general son valorados tanto por la dirección como por los compañeros del propio departamento.

b. El 30% de los jefes de departamento desempeñan sus funciones de una forma aceptable; es decir, les falta un claro liderazgo ante sus compañeros, lo cual se manifiesta en algunos de los siguientes aspectos: tienen interés, pero no consiguen aglutinar a los miembros en un funcionamiento coherente del departamento. No consiguen crear, por distintas razones, hábitos de trabajo sistemático entre los miembros. No logran conciliar la disparidad de criterios internos. No obstante, consiguen que los departamentos funcionen en los márgenes normales.

c. El 26% de los jefes de departamento presentan algunas deficiencias a la hora de desarrollar sus funciones. En líneas generales no tienen claro cuáles son sus funciones, las responsabilidades están diluidas entre todos los miembros. Tienen dificultades en integrar a todos los miembros en un único proyecto didáctico del área y materias. El funcionamiento del departamento depende del talante de sus miembros más que del liderazgo del jefe; es decir, que la impronta del jefe es indiferente para el funcionamiento del departamento. Tienen dificultades a la hora de organizar un sistema de trabajo. Son jefes que cumplen formalmente lo que indica la normativa, sin implicación personal ni profesional.

d. El 10,5% de los jefes de departamento presentan claras deficiencias en el desempeño de sus funciones. Tienen una clara responsabilidad en el mal funcionamiento del mismo. No ejercen sus funciones ni asumen responsabilidades. En muchos casos no son conscientes de cuáles son sus funciones como jefe de departamento y presentan una falta de compromiso con su funcionamiento. Consecuencia de todo ello es que no aglutinan a los miembros del departamento en un proyecto didáctico común. El funcionamiento depende del talante y disposición de sus miembros, no del efecto de una jefatura que organiza la “vida” del departamento.

CONCLUSIONES

21. CONCLUSIONES

Analizando todos los datos anteriores se pueden sacar las siguientes conclusiones sobre el funcionamiento de los departamentos didácticos.

21.1. Configuración de los departamentos didácticos en los I.E.S. de Navarra y datos sobre los jefes de departamento

a. Existe una variada tipología de departamentos didácticos atendiendo al número de miembros; predominan los departamentos pequeños (el 62% de los departamentos tiene tres o menos miembros, frente al 38% que tiene cuatro o más miembros).

b. La ratio de profesores por departamento de materias está relacionada con el número de horas de docencia de la materia en los currículos de la Educación Secundaria.

c. Los jefes de departamento de la muestra seleccionada son la gran mayoría definitivos y con amplia experiencia docente (el 89,5% más de 10 años). No hay una tendencia clara respecto a la experiencia en el puesto de jefe de departamento; el 21,5% lleva menos de 2 años, el 28,5% de 2 a 4 años, el 23,5% de 5 a 10 años y el 26,5% tiene más de 10 años de experiencia. Existe, por lo tanto, una gran heterogeneidad en cuanto a la experiencia como jefe de departamento.

21.2. Organización y funcionamiento de los departamentos didácticos

a. Los canales de comunicación funcionan adecuadamente en los departamentos, en general los profesores valoran mejor el funcionamiento de los cauces hacia el jefe de departamento que del jefe de departamento a los miembros. La información que se transmite es valorada por el profesorado como relevante y existe un buen clima de comunicación dentro de los departamentos.

b. El profesorado indica que conoce las funciones y responsabilidades de los miembros del departamento y que se asumen generalmente o siempre.

c. Aproximadamente uno de cada tres profesores indica que no se da la coordinación entre profesorado de primer ciclo de E.S.O. y de segundo ciclo de E.S.O y Bachillerato; los jefes de departamento opinan que esta coordinación se da más habitualmente.

En cuanto a la coordinación con profesores de otros departamentos que imparten materias propias del departamento, aproximadamente uno de cada dos profesores opina que no se da esta coordinación.

d. Algo más de un tercio del profesorado indica que no se trabaja en equipo en los departamentos didácticos.

- e. Las actitudes del profesorado favorecen el buen funcionamiento de los departamentos; existe inquietud e interés por la innovación (según el profesorado) aunque bajan ligeramente los porcentajes positivos en relación a la percepción del clima favorable a la creatividad e innovación (uno de cada cuatro piensa que no se da ese clima en el departamento). Los jefes de departamento valoran de forma más positiva este último aspecto.
- f. El profesorado manifiesta actitudes favorables hacia la formación permanente, aunque no se corresponden estas actitudes con la existencia de planes de formación basados en las necesidades y prioridades del departamento (el 45,5% del profesorado afirma que prácticamente no existen estos planes).
- g. En líneas generales el profesorado percibe un apoyo del departamento y se siente respaldado en temas profesionales y en situaciones que presentan algún tipo de dificultad para el profesor.
- h. En general se puede afirmar que no se cuidan los aspectos organizativos y formales de las reuniones (en la mitad de los casos no existe orden del día escrito y conocido, en el 39% de los departamentos no siempre se hacen las actas).
- i. Los profesores participan en las reuniones, aunque su participación no esté lo suficientemente bien estructurada (en el 40% de los casos no hay moderador y en parecidas proporciones, el 45,5% de los casos, no se hace un control del tiempo en las reuniones).
- j. Algo más de la mitad del profesorado cree que no se dan dinámicas que favorezcan la eficacia de las reuniones (evitar divagaciones...).
- k. En cuanto al contenido de las reuniones de los miércoles a la tarde, se puede concluir que no se ha trabajado, o se ha hecho con poca intensidad, sobre la programación a diferentes niveles de dificultad.
- l. Algo más de uno de cada tres jefes de departamento indica que no hay tiempo suficiente para desarrollar todas las labores encomendadas al departamento, dos de cada tres opinan que hay tiempo suficiente.
- m. No existe el hábito de evaluar, ni formal ni informalmente, las reuniones del departamento.
- n. Entre los asuntos que más se tratan en las reuniones figuran los siguientes: el seguimiento de las programaciones, dar información de la C.C.P., hablar sobre actividades complementarias y discutir sobre los resultados académicos y las evaluaciones.

o. En algo más de la mitad de los departamentos no existe un plan de trabajo anual que esté escrito y en el caso de los que existen, no están bien diseñados (muchos carecen de objetivos, responsables, recursos, etc.).

p. En general existe una buena incardinación de los departamentos en los centros. Hacen propuestas a la C.C.P y valoran las informaciones que provienen de ésta. Los equipos directivos, sin embargo, no valoran de forma tan positiva la participación de los departamentos a la hora de elevar propuestas a la C.C.P.

q. Los directivos perciben una moderada colaboración de los departamentos con la Dirección (3,3 en una escala de 1 a 5). Esta tónica se mantiene en relación a otros factores como la valoración de la organización y el funcionamiento del departamento (3,3 puntos), la coordinación entre ciclos (3 puntos), el dinamismo (3 puntos) o el clima del departamento (3,4 puntos).

r. En general el nivel de satisfacción del profesorado con el funcionamiento del departamento es adecuado; los jefes tienden a puntuar más alto en esta variable.

21.3. Los documentos del departamento didáctico

a. Las programaciones didácticas incluyen, en términos generales, todos los elementos que indica la normativa; los elementos que con menor frecuencia están presentes son los criterios de promoción, el plan de atención a la diversidad, las orientaciones sobre temas transversales y las actividades de recuperación de asignaturas pendientes.

b. Aproximadamente una de cada tres programaciones está redactada de forma genérica y en parecida proporción no incluyen mínimos o están sin diferenciar de los objetivos y contenidos generales. Si se analizan las programaciones que efectivamente incluyen mínimos de forma diferenciada, en la mitad de los casos estos mínimos se presentan enunciados de forma abstracta y genérica.

c. Una de cada tres programaciones, aproximadamente, no incluye criterios de calificación o son muy genéricos y poco o nada operativos.

d. No existe la práctica de hacer programaciones para los agrupamientos específicos (únicamente se ha constatado en el 13% de las materias que imparten estos agrupamientos).

e. El profesorado valora las programaciones como elemento de coordinación entre los profesores del departamento. Igualmente valoran la programación como documento base para realizar adaptaciones curriculares, aunque en la práctica no se realizan (en el 81% de los departamentos no hay adaptaciones curriculares documentadas).

f. Según el profesorado se hace un seguimiento de las programaciones y hay una mejora anual de las mismas, aunque uno de cada tres profesores afirma que no se realizan evaluaciones pormenorizadas de la programación.

g. En la mitad de las memorias anuales se puede decir que no hay valoraciones pertinentes sobre los resultados académicos de los alumnos; en tres de cada cuatro memorias analizadas no hay valoraciones pertinentes sobre los elementos de la programación (objetivos, distribución de contenidos, criterios de evaluación, materiales, etc.).

h. En menos de la mitad de los departamentos hay un inventario actualizado del material. Entre los materiales existentes predominan, lógicamente, los libros de consulta, los libros de texto, revistas especializadas, material audiovisual, entre otros.

i. Tres de cada cuatro profesores, aproximadamente, opina que existen recursos suficientes en los departamentos.

j. No hay libro de registro de prestamos en el 83% de los departamentos.

21. 4. Los jefes de departamento

a. De forma aproximada uno de cada tres profesores opina que el jefe de departamento no desarrolla correctamente sus funciones (organización del departamento, dinamización, reparto de tareas, etc.). Uno de cada cuatro opina que el jefe no crea un clima de trabajo adecuado ni potencia la innovación y el cambio (la proporción disminuye algo en este punto) ni supervisa ni evalúa las tareas.

La valoración de estos aspectos por parte de los directivos es moderada. La percepción que tienen de la capacidad de promover la innovación y de evaluar las prácticas, la puntuación de estos aspectos no llega a los 3 puntos (escala de 1 a 5).

También, en opinión de los directivos, uno de cada tres jefes de departamento no es idóneo, uno de cada tres es bastante idóneo y uno de cada tres es muy idóneo para desempeñar correctamente sus funciones.

b. Existe disparidad de criterios, entre el profesorado, los equipos directivos y los propios jefes, a la hora de valorar el procedimiento más adecuado para la designación del jefe de departamento. En líneas generales, el profesorado se decanta más por el sistema de designación por votación (71,5% del profesorado), los jefes de departamento conjugan este criterio (el 46% de los jefes) con otros, como el concurso de méritos (26%) o la designación por proyecto de jefatura (12%). La dirección, a su vez, valora de forma diferente los criterios; así el más valorado es la elección por parte de la dirección (31%) seguido por el criterio basado en los proyectos de jefatura (29%) y por el criterio de elección por parte de los miembros (27%).

21.5. Valoración global de los departamentos didácticos

a. De forma aproximada se puede deducir que la mitad de los departamentos analizados funcionan dentro de los márgenes normales. Uno de cada cuatro presenta deficiencias en su funcionamiento y uno de cada cuatro no funciona de forma satisfactoria.

b. Dos de cada tres jefes de departamento desempeñan sus funciones de una forma aceptable o bien y uno de cada tres lo hace con algunas deficiencias o con claras deficiencias.

22. ÁREAS DE MEJORA

De acuerdo con el conjunto de información recogida en los apartados diferentes del informe se extraen aquellas pautas que requieren una mayor reflexión y estudio porque constituyen “áreas de mejora”. Se presentan organizadas en diferentes apartados:

22.1. Mejorar el funcionamiento de los departamentos didácticos

El hecho de que más de la mitad de los departamentos estudiados no tengan planes de trabajo y, en el caso de que los tengan no están muy desarrollados, aconseja incidir especialmente en este punto.

Analizando los planes existentes se observa que no hay práctica de definir objetivos para el trabajo del departamento a lo largo del curso (únicamente incluyen objetivos uno de cada tres planes analizados).

Tampoco existe práctica más o menos generalizada de evaluar el desarrollo del plan para constatar si se han alcanzado los objetivos, se han desarrollado las actuaciones previstas y, a partir de todo ello, proponer áreas de mejora.

22.2. Mejorar la dinámica de las reuniones

Una de las formas de mejorar la dinámica y el trabajo real que se hace en las reuniones es mediante una planificación minuciosa de las mismas que se concreta en un orden del día. Pues bien, en uno de cada dos departamentos didácticos estudiados no existe esta costumbre. En el caso de que exista orden del día, es expuesto al inicio de la reunión pero no es conocido previamente, salvo excepciones, por el resto de miembros del departamento.

Otra forma de mejorar la dinámica de las reuniones es mediante la evaluación de las mismas. Tres de cada cuatro departamentos no evalúan las reuniones ni formalmente (por escrito) ni informalmente (de forma oral).

Aproximadamente uno de cada cuatro departamentos no hace actas de las reuniones.

22.3. Mejorar las programaciones

Los denominados “mínimos” constituyen uno de los elementos clave de la programación didáctica. Tienen una función primordial en la planificación de las actividades didácticas y en las evaluaciones. Para cumplir estas funciones deben estar claramente definidos y ser comprensibles tanto para el profesorado como para el alumnado. El hecho de que,

aproximadamente, dos de cada cinco programaciones formule estos “mínimos” de forma general aconseja que se tome este aspecto como área de mejora.

Relacionado con lo anterior se encuentran los “criterios de calificación”. Dos de cada cinco programaciones no los tienen o, si los tienen, están definidos en términos muy genéricos, de tal forma que difícilmente puedan cumplir la función que se les asigna: hacer público qué criterios se van a utilizar para ponderar la información y decidir la calificación del alumno.

Por último, en este apartado, una de cada dos programaciones no incluye propuestas de actividades para atender a los alumnos de E.S.O. y Bachillerato que tienen áreas o materias no superadas.

22.4. Mejorar la planificación de la “atención a la diversidad” en los departamentos

En coherencia con el “plan de atención a la diversidad” del centro, cada departamento didáctico debe concretar las medidas curriculares propuestas en el ámbito del área.

Únicamente una de cada tres programaciones incluye “las medidas que sirvan para concretar en cada área o materia el plan para atender a la diversidad”.

Una de las medidas organizativas de mayor trascendencia para organizar la atención a la diversidad es el “agrupamiento específico” que se realiza en alguna de las áreas del la Secundaria Obligatoria. Esta “medida organizativa” debe ir acompañada de una “medida curricular” que permita adaptar el currículo a las necesidades del alumnado. Pues bien, cuatro de cada cinco programaciones de áreas que organizan agrupamientos específicos no incluyen una planificación curricular diferenciada para dichos agrupamientos.

Otra de las medidas de atención a la diversidad prevista consiste en la programación a tres niveles. Esta es una medida que se pretende incorporar progresivamente en las programaciones y en la práctica común del profesorado. Se desprende del presente estudio que uno de cada dos departamentos no ha trabajado a lo largo del curso escolar en este aspecto. De los departamentos que sí han trabajado en el tema, uno de cada cuatro aproximadamente, lo ha hecho con poca intensidad.

Por último, una medida extraordinaria consiste en realizar y aplicar “adaptaciones curriculares” de carácter más o menos significativos para el alumnado con problemas de aprendizaje. Cuatro de cada cinco departamentos didácticos no realiza Adaptaciones Curriculares.

22.5. Mejorar el contenido de las memorias de los departamentos

Una de las finalidades de la memoria es valorar el curso y, de esa forma, tomar medidas para el próximo.

Dos de los aspectos más importantes de dicha memoria son la valoración de los resultados académicos del área y la valoración de los elementos de la programación. Pues bien, una de cada dos memorias no incluyen valoraciones sobre el rendimiento de los alumnos, y si lo hacen se plasma de forma muy genérica. Tres de cada cuatro memorias analizadas no hacen valoraciones, o si las hacen son muy genéricas, sobre el desarrollo de la programación.

Las memorias no incluyen, excepto algunos casos, propuestas de mejora para el próximo curso a la luz de las valoraciones y consideraciones hechas en la evaluación realizada en el departamento al final de curso.

22.6. Mejorar en la gestión de los inventarios y libros de registro

En tres de cada cinco departamentos estudiados no hay un inventario actualizado del material del departamento didáctico, aunque en algunos casos existen inventarios parciales o no están actualizados.

Semejante situación se da en cuanto a la existencia de un libro actualizado de registro de préstamos de libros y materiales del departamento. Tres de cada cuatro departamentos carecen de este documento de registro.

22.7. Mejorar el liderazgo de los jefes de departamento

Las funciones del jefe de departamento son muy complejas y abarcan campos tan diferentes como la gestión documental, la organización y dinamización de reuniones, la elaboración, revisión y mejora de documentos pedagógicos, la coordinación del departamento con el centro mediante la participación en la C.C.P., etc. Por lo tanto, el perfil del jefe de departamento tiene que cubrir todas esas funciones.

Aproximadamente uno de cada tres jefes de los departamentos estudiados en la muestra presenta aspectos que podrían definirse como áreas de mejora. Entre estos destacan los siguientes:

- Capacidad de aglutinar a los miembros en un proyecto común.
- Capacidad de conciliar disparidades de criterios y enfoques.
- Claridad y conocimiento de las funciones que le competen y asumirlas con responsabilidad.
- Capacidad de organizar un sistema de trabajo en equipo.
- Capacidad de colaborar con el equipo directivo y la C.C.P. para sacar adelante un proyecto de centro con la participación de todo el profesorado.
- Capacidad de propiciar la reflexión sobre el currículo, la innovación y la mejora profesional.
- Capacidad de evaluar la práctica docente en equipo.

ANEXOS

23. CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS (PROFESORADO)

DESIGNACIÓN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

El Jefe de Departamento se designa de acuerdo con lo regulado en el Reglamento Orgánico; no obstante, interesa conocer la opinión del profesorado sobre el procedimiento de elección y su incidencia en el funcionamiento del Departamento.

1. ¿Cuál debería ser, a su juicio, el mecanismo para la elección del Jefe de Departamento que mejor contribuiría al buen funcionamiento del Departamento Didáctico?

- | | |
|---|--------------------------|
| a. El miembro de mayor antigüedad en el centro | <input type="checkbox"/> |
| b. Designado por votación entre los miembros del Departamento | <input type="checkbox"/> |
| c. Designado por el Director | <input type="checkbox"/> |
| d. Por concurso de méritos | <input type="checkbox"/> |
| e. Por proyectos de jefatura | <input type="checkbox"/> |

LIDERAZGO DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

Con las siguientes preguntas se pretende recoger información sobre el perfil de los actuales Jefes de Departamento. No se pretende conocer cuál sería el perfil ideal de esta figura, sino cómo es en la realidad.

2. ¿El Jefe de Departamento motiva y estimula a los miembros del grupo promoviendo un clima de trabajo apropiado para abordar con éxito las tareas encomendadas al mismo?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

3. ¿El Jefe de Departamento facilita los recursos y medios requeridos para el trabajo y ofrece su ayuda y colaboración a los demás miembros del grupo en el desarrollo de las actividades que realizan los mismos?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

4. ¿El Jefe del Departamento es, a su juicio, una persona abierta e integradora de distintos planteamientos y enfoques pedagógicos y curriculares?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

5. El Jefe del Departamento, ¿contribuye a la creación de un ambiente de confianza y favorece las relaciones interpersonales de los distintos miembros del grupo?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

6. ¿El Jefe del Departamento promueve la supervisión y evaluación de todas y cada una de las actividades y tareas que se desarrollan en el del Departamento (programaciones, la práctica docente, el funcionamiento del Departamento...)?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

7. ¿El Jefe dinamiza el Departamento, organiza equipos de trabajo, reparte tareas entre los mismos, etc.?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

8. ¿El Jefe muestra una actitud abierta y flexible al cambio y potencia la innovación?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Delega con criterio responsabilidades y tareas entre los miembros del Departamento creando un ambiente de confianza que favorece el crecimiento profesional?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Reconoce en el momento y forma oportunos los logros y mejoras y aprecia los esfuerzos tanto individuales como del grupo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

11. ¿Asume las atribuciones y funciones que le son propias y se compromete junto con los demás miembros del equipo en el desarrollo de las tareas y la realización de las actividades correspondientes?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

12. ¿Pone en práctica distintas técnicas y procedimientos de trabajo en grupo para crear un ambiente de confianza, favorecer el respaldo y colaboración mutuo, alentar la discusión y el debate y la búsqueda de resultados positivos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

13. ¿Teniendo en cuenta la formación, competencia, compromiso y dedicación, el Jefe tiene, a su juicio, un reconocimiento profesional tanto en el ámbito del Departamento como del Centro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

14. ¿El Jefe colabora con el equipo directivo en todas aquellas cuestiones que son de su competencia y contribuye al correcto funcionamiento del centro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

COMUNICACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO

A través de las siguientes preguntas se quiere saber cómo es la relación humana y comunicación profesional en el Departamento Didáctico.

15. ¿Existen cauces y oportunidades para que los miembros del Departamento hagan llegar al Jefe sus puntos de vista, propuestas, etc.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

16. ¿Se han organizado sistemas de comunicación en el Departamento que permiten trasladar la información del Jefe a todos sus miembros de una forma clara, ordenada y sistemática?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

17. ¿Existen tiempos y espacios que favorecen la comunicación entre todos los miembros del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

18. ¿La información del Departamento se presenta en los soportes adecuados, está ordenada y localizable y se da a conocer de forma sistemática?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

19. ¿La información que se comunica en el Departamento es relevante y eficaz para la participación y el buen funcionamiento del mismo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

20. ¿Existe entre los miembros del Departamento buen clima que favorece la comunicación espontánea, abierta y la mutua confianza?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

En este apartado se pretende recoger información sobre la “vida del Departamento”, sobre cómo funciona habitualmente, qué clima profesional tiene, etc.

21. ¿Son conocidas y asumidas las funciones y responsabilidades de todos miembros que componen el Departamento y se asignan responsables cuándo se planifica alguna tarea?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

22. ¿Las opiniones, desacuerdos y críticas se consideran iniciativas constructivas y enriquecedoras dentro del clima de confianza y colaboración mutuo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

23. ¿Entre los miembros del Departamento hay una inquietud e interés pedagógico y científico permanente que persigue una innovación y mejora continua en la tarea docente?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

24. ¿Los miembros del Departamento presentan iniciativas que son asumidas con naturalidad por los componentes del grupo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

25. ¿Existe entre los miembros del Departamento una actitud personal positiva que favorece el buen funcionamiento del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

26. ¿Cuándo se producen situaciones conflictivas, se abordan con naturalidad y se trabaja eficazmente para su resolución evitando los enfrentamientos y discusiones estériles?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

27. ¿Existe en el Departamento un afán de superación y crecimiento profesional?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

28. ¿En el Departamento existe un clima adecuado que estimula la creatividad y la innovación?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

29. ¿Existe entre los miembros del equipo una actitud favorable hacia la formación permanente y el enriquecimiento profesional?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

30. ¿La coordinación entre el profesorado del primero y el del segundo ciclo de E.S.O. y de Bachillerato es, a su juicio, adecuada?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

31. ¿El trabajo en equipo es una práctica arraigada entre todos los miembros del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

32. ¿Los miembros del Departamento sienten el respaldo mutuo y la ayuda de los demás miembros en tareas profesionales y en situaciones que presentan alguna dificultad?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

33. ¿Existe coordinación con aquellos profesores que no perteneciendo al Departamento imparten áreas o materias del mismo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

CLARIDAD DE OBJETIVOS Y TAREAS

Se quiere saber si los miembros del Departamento conocen bien las metas y objetivos del trabajo que se va a realizar a lo largo del curso escolar. No se trata de responder sobre aspectos generales o sobre cómo debería ser idealmente el plan anual, sino más bien, de reflexionar sobre la situación de la planificación en este momento.

34. ¿El Departamento hace su planificación anual definiendo unos objetivos claros y explícitos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

35. ¿Los miembros del Departamento tienen un grado de conocimiento suficiente de los objetivos y tareas a desarrollar a lo largo del curso escolar?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

36. ¿Los objetivos y la tareas establecidas para el curso escolar se han definido con la participación de todos los miembros del equipo y son compartidas por todos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

37. ¿Los objetivos propuestos para el Departamento son asumidos por sus componentes en un alto grado?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

38. ¿Existe entre los miembros del equipo un nivel de compromiso suficiente en la consecución de los objetivos marcados en el Departamento para el curso escolar?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

39. ¿Se revisan y actualizan periódicamente en el Departamento los objetivos y las tareas propuestas?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

ORGANIZACIÓN DE REUNIONES

Se pretende conocer la dinámica real de las reuniones. Para tener un referente concreto puede pensar en las tres últimas reuniones habidas este curso.

40. ¿Las reuniones que habitualmente se celebran entre los miembros del Departamento son participativas?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

41. ¿Cuentan las reuniones de Departamento con un moderador que favorece la participación y el orden de las intervenciones?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

42. ¿Se evitan aquellas interrupciones que puedan dificultar el normal desarrollo de las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

43. ¿En las reuniones se controlan los tiempos y se hace un uso racional de los mismos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

44. ¿Se emplean técnicas grupales de discusión que, evitando las divagaciones, favorecen la participación efectiva y la toma de acuerdos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

45. ¿Los temas que se tratan en las reuniones son relevantes para la enseñanza de las áreas y materias del Departamento y el funcionamiento del Centro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

46. ¿Se evalúa de forma sistemática el funcionamiento de las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

47. ¿Suele ser alto el nivel de satisfacción relacionado con el trabajo realizado en las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

48. En la organización de la vida del Centro, ¿se reservan tiempos suficientes para hacer las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

PLAN DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

Tal como se indica en las Instrucciones de principio de curso, el Jefe de Departamento debe presentar un plan de trabajo anual. Se intenta conocer, mediante estas preguntas, cómo son los planes que se hacen y su grado de elaboración.

49. ¿Se trabaja en el Departamento obedeciendo a un plan anual previamente establecido?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

50. ¿En el diseño del plan anual se tienen en cuenta prioritariamente las necesidades detectadas en el departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

51. ¿El plan del Departamento se elabora a principio de curso basándose en las conclusiones de la memoria del curso anterior?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

52. ¿El plan permite ser adaptado, en su desarrollo, a situaciones coyunturales cuándo estas lo aconsejan?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

53. ¿Los profesores colaboran con el Jefe del Departamento en la elaboración del plan anual?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

54. ¿El plan recoge los aspectos que se van a evaluar: participación, convocatorias, asistencia, implicación, conclusiones escritas, etc. ...?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

55. ¿En el plan se explicita el procedimiento de evaluación: hojas de evaluación, cuestionarios, encuestas, etc.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

Se intenta conocer mediante las siguientes cuestiones cómo se elabora, actualiza, desarrolla y evalúa la programación didáctica. Además se pide una valoración sobre la utilidad de este documento.

56. ¿La programación didáctica resulta útil y práctica para coordinar las actuaciones de todos los profesores del departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

57. ¿Cada año, las programaciones se revisan, se actualizan y mejoran?:

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

58. ¿La actualización y mejora anual de la programación se realiza basándose en los resultados de la memoria del curso anterior?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

59. ¿La programación didáctica resulta útil para la realización de adaptaciones curriculares?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

60. ¿El grado de acuerdo en los distintos elementos de la programación didáctica es alto? (mínimos, criterios de evaluación y calificación...)

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

61. ¿Las programaciones se elaboran de forma colegiada para garantizar la coordinación y coherencia entre los cursos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

62. ¿El formato y lenguaje utilizado en la programación didáctica es adecuado para presentar a los alumnos el contenido que más les afecta: objetivos, contenidos, criterios de evaluación y calificación...?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

63. ¿El seguimiento de la programación didáctica se realiza a lo largo de su desarrollo durante el curso?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

64. ¿La evaluación de la programación se realiza de forma pormenorizada?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

EVALUACIÓN Y RECLAMACIÓN DE LAS CALIFICACIONES

En este apartado se plantean algunas cuestiones relacionadas con la evaluación de los alumnos y el derecho a la reclamación de las calificaciones por parte de los alumnos.

65. ¿Los criterios de evaluación están definidos de tal forma que sirven para dar pautas a los profesores a la hora de valorar los aprendizajes de los alumnos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

66. ¿En el Departamento se estudian los criterios de evaluación con el fin de actualizarlos y mejorarlos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

67. ¿Los instrumentos y procedimientos utilizados en la evaluación de alumnos son revisados y actualizados?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

68. ¿Los criterios de calificación son claros y contienen la información suficiente para garantizar la objetividad, sea quien sea la persona que decide la calificación?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

69. Después de cada sesión de Evaluación se revisa el proceso y los resultados de la misma por ciclos, niveles, materias, etc.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

70. ¿Se revisa todos los años el plan de evaluación de pendientes teniendo en cuenta el alumnado afectado?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

71. ¿Se atienden durante todo el año las reclamaciones que hacen los alumnos sobre las calificaciones, sin esperar al final de curso?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

72. El Departamento Didáctico contempla medidas que garanticen de cara al exterior (alumnos, padres, dirección, servicio de inspección, etc.) el rigor y la máxima objetividad al estudiar las reclamaciones de los alumnos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

INCARDINACIÓN DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO EN EL CENTRO

Las siguientes preguntas se refieren a la forma en la que el Departamento se incardina en la vida del Centro mediante su participación en la C.C.P., Claustro, etc.

73. ¿El departamento didáctico hace aportaciones y sugerencias interesantes y relevantes a la Comisión de Coordinación Pedagógica?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

74. ¿Se estudian con detenimiento y rigor las propuestas organizativas y pedagógicas que hace la CCP y el Claustro?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

75. ¿Existe interés manifiesto por conocer las conclusiones y resultados de los temas tratados en la CCP?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

76. El Departamento Didáctico es una unidad organizativa clave para el funcionamiento del Centro. ¿Los miembros del Departamento tienen una actitud de pertenencia al centro?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

77. ¿Los miembros del Departamento Didáctico son conocedores de lo que ocurre en otros departamentos o instancias del centro?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

78. ¿Existe una coordinación con otros Departamentos a la hora de programar áreas cuyo contenido sea común o afín?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

MEDIOS Y RECURSOS DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

Se pretende conocer que opinan los profesores sobre la dotación y utilización de los materiales didácticos que hay en los Departamentos. Se hace especial mención a los medios informáticos.

79. ¿Existen criterios claros y explícitos sobre cómo gestionar el presupuesto del Departamento Didáctico?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

80. ¿Se propicia el uso de los recursos disponibles en el Departamento?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

81. ¿Existen suficientes recursos didácticos en el Departamento para desarrollar la enseñanza adecuadamente?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

82. ¿Hay un plan plurianual escrito para ir adquiriendo nuevos recursos según se disponga de presupuesto?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

83. ¿Se ha incorporado la informática en la gestión del departamento (comunicación, actas, documentos en archivos, inventario, control de préstamos..?)

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

84. ¿Se han incorporado las nuevas tecnologías como herramienta didáctica para trabajar mejor en la clase?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

85. ¿Existe un plan anual de formación basado en las necesidades y prioridades detectadas en el Departamento Didáctico?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

SATISFACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

Se quiere conocer el grado de satisfacción del profesorado con el funcionamiento del Departamento Didáctico, así como los principales problemas detectados.

86. A modo de conclusión, ¿cómo es su nivel de satisfacción con relación al funcionamiento del Departamento Didáctico?

- a. Bajo
- b. Medio
- c. Alto
- d. Muy alto

87. Escriba los tres aspectos que mejor funcionen en su Departamento:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

88. Escriba los tres aspectos que, en su opinión, deberían mejorar:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

24. CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS (JEFES DE DEPARTAMENTO)

DESIGNACIÓN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

El Jefe de Departamento se designa de acuerdo con lo regulado en el Reglamento Orgánico; no obstante, interesa conocer su opinión sobre el procedimiento de elección y su incidencia en el funcionamiento del Departamento.

1. ¿Cuál debería ser, a su juicio, el mecanismo para la elección del Jefe de Departamento que mejor contribuiría al buen funcionamiento del Departamento Didáctico?

- a. El miembro de mayor antigüedad en el centro
- b. Designado por votación entre los miembros del Departamento
- c. Designado por el Director
- d. Por concurso de méritos
- e. Por proyectos de jefatura

APOYO A LA JEFATURA DE DEPARTAMENTO

Se pretende conocer la percepción del jefe de Departamento en relación con la colaboración que encuentra entre el profesorado y la dirección; igualmente se pregunta sobre la formación recibida para desempeñar estas labores.

2. ¿Encuentra colaboración entre los miembros de su Departamento para realizar las labores y tareas encomendadas?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

3. ¿Encuentra colaboración y ayuda en el equipo directivo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

4. ¿Ha recibido algún tipo de formación (directa o mediante la lectura de bibliografía, etc) sobre las técnicas de grupo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

5. ¿Cree usted que sería necesaria una formación específica para desempeñar la jefatura de un Departamento Didáctico.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

COMUNICACIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO

A través de las siguientes preguntas se quiere saber cómo es la relación humana y comunicación profesional en el Departamento Didáctico.

6. ¿Existen cauces y oportunidades para que los miembros del Departamento hagan llegar al Jefe sus puntos de vista, propuestas, etc.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

7. ¿Se han organizado sistemas de comunicación en el Departamento que permiten trasladar la información del Jefe a todos sus miembros de una forma clara, ordenada y sistemática?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

8. ¿Existen tiempos y espacios que favorecen la comunicación entre todos los miembros del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

9. ¿La información del Departamento se presenta en los soportes adecuados, está ordenada y localizable y se da a conocer de forma sistemática?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

10. ¿La información que se comunica en el Departamento es relevante y eficaz para la participación y el buen funcionamiento del mismo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

11. ¿Existe entre los miembros del Departamento buen clima que favorece la comunicación espontánea, abierta y la mutua confianza?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

En este apartado se pretende recoger información sobre la “vida del Departamento”, sobre cómo funciona habitualmente, qué clima profesional tiene, etc.

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

12. ¿Son conocidas y asumidas las funciones y responsabilidades de todos miembros que componen el Departamento y se asignan responsables cuándo se planifica alguna tarea?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

13. ¿Las opiniones, desacuerdos y críticas se consideran iniciativas constructivas y enriquecedoras dentro del clima de confianza y colaboración mutuo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

14. ¿Entre los miembros del Departamento hay una inquietud e interés pedagógico y científico permanente que persigue una innovación y mejora continua en la tarea docente?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

15. ¿Los miembros del Departamento presentan iniciativas que son asumidas con naturalidad por los componentes del grupo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

16. ¿Existe entre los miembros del Departamento una actitud personal positiva que favorece el buen funcionamiento del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

17. ¿Cuándo se producen situaciones conflictivas, se abordan con naturalidad y se trabaja eficazmente para su resolución evitando los enfrentamientos y discusiones estériles?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

18. ¿Existe en el Departamento un afán de superación y crecimiento profesional?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

19. ¿En el Departamento existe un clima adecuado que estimula la creatividad y la innovación?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

20. ¿Existe entre los miembros del equipo una actitud favorable hacia la formación permanente y el enriquecimiento profesional?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

21. ¿La coordinación entre el profesorado del primero y el del segundo ciclo de E.S.O. y de Bachillerato es, a su juicio, adecuada?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

22. ¿El trabajo en equipo es una práctica arraigada entre todos los miembros del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

23. ¿Los miembros del Departamento sienten el respaldo mutuo y la ayuda de los demás miembros en tareas profesionales y en situaciones que presentan alguna dificultad?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

24. ¿Existe coordinación con aquellos profesores que no perteneciendo al Departamento imparten áreas o materias del mismo?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

CLARIDAD DE OBJETIVOS Y TAREAS

Se quiere saber si los miembros del Departamento conocen bien las metas y objetivos del trabajo que se va a realizar a lo largo del curso escolar. No se trata de responder sobre aspectos generales o sobre cómo debería ser idealmente el plan anual, sino más bien, de reflexionar sobre la situación de la planificación en este momento.

25. ¿El Departamento hace su planificación anual definiendo unos objetivos claros y explícitos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

26. ¿Los miembros del Departamento tienen un grado de conocimiento suficiente de los objetivos y tareas a desarrollar a lo largo del curso escolar?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

27. ¿Los objetivos y la tareas establecidas para el curso escolar se han definido con la participación de todos los miembros del equipo y son compartidas por todos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

28. ¿Los objetivos propuestos para el Departamento son asumidos por sus componentes en un alto grado?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

29. ¿Existe entre los miembros del equipo un nivel de compromiso suficiente en la consecución de los objetivos marcados en el Departamento para el curso escolar?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

30. ¿Se revisan y actualizan periódicamente en el Departamento los objetivos y las tareas propuestas?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

ORGANIZACIÓN DE REUNIONES

Se pretende conocer la dinámica real de las reuniones. Para tener un referente concreto puede pensar en las tres últimas reuniones habidas este curso.

31. ¿Las reuniones que habitualmente se celebran entre los miembros del Departamento son participativas?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

32. ¿Cuentan las reuniones de Departamento con un moderador que favorece la participación y el orden de las intervenciones?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

33. ¿Se evitan aquellas interrupciones que puedan dificultar el normal desarrollo de las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

34. ¿En las reuniones se controlan los tiempos y se hace un uso racional de los mismos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

35. ¿Se emplean técnicas grupales de discusión que, evitando las divagaciones, favorecen la participación efectiva y la toma de acuerdos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

36. ¿Los temas que se tratan en las reuniones son relevantes para la enseñanza de las áreas y materias del Departamento y el funcionamiento del Centro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

37. ¿Se evalúa de forma sistemática el funcionamiento de las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

38. ¿Suele ser alto el nivel de satisfacción relacionado con el trabajo realizado en las reuniones del Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

39. En la organización de la vida del Centro, ¿se reservan tiempos suficientes para hacer las reuniones de Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

PLAN DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

Tal como se indica en las Instrucciones de principio de curso, el Jefe de Departamento debe presentar un plan de trabajo anual. Se intenta conocer, mediante estas preguntas, cómo son los planes que se hacen y su grado de elaboración.

40. ¿Se trabaja en el Departamento obedeciendo a un plan anual previamente establecido?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

41. ¿En el diseño del plan anual se tienen en cuenta prioritariamente las necesidades detectadas en el departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

42. ¿El plan del Departamento se elabora a principio de curso basándose en las conclusiones de la memoria del curso anterior?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

43. ¿El plan permite ser adaptado, en su desarrollo, a situaciones coyunturales cuándo estas lo aconsejan?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

44. ¿Los profesores colaboran con el Jefe del Departamento en la elaboración del plan anual?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

45. ¿El plan recoge los aspectos que se van a evaluar: participación, convocatorias, asistencia, implicación, conclusiones escritas, etc..?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

46. ¿En el plan se explicita el procedimiento de evaluación: hojas de evaluación, cuestionarios, encuestas, etc.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

Se intenta conocer mediante las siguientes cuestiones cómo se elabora, actualiza, desarrolla y evalúa la programación didáctica. Además se pide una valoración sobre la utilidad de este documento.

47. ¿La programación didáctica resulta útil y práctica para coordinar las actuaciones de todos los profesores del departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

48. ¿Cada año, las programaciones se revisan, se actualizan y mejoran?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

49. ¿La actualización y mejora anual de la programación se realiza basándose en los resultados de la memoria del curso anterior?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

50. ¿La programación didáctica resulta útil para la realización de adaptaciones curriculares?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

51. ¿El grado de acuerdo en los distintos elementos de la programación didáctica es alto? (mínimos, criterios de evaluación y calificación,...)

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

52. ¿Las programaciones se elaboran de forma colegiada para garantizar la coordinación y coherencia entre los cursos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

53. ¿El formato y lenguaje utilizado en la programación didáctica es adecuado para presentar a los alumnos el contenido que más les afecta: objetivos, contenidos, criterios de evaluación y calificación...?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

54. ¿El seguimiento de la programación didáctica se realiza a lo largo de su desarrollo durante el curso?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

55. ¿La evaluación de la programación se realiza de forma pormenorizada?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

EVALUACIÓN Y RECLAMACIÓN DE LAS CALIFICACIONES

En este apartado se plantean algunas cuestiones relacionadas con la evaluación de los alumnos y el derecho a la reclamación de las calificaciones por parte de los alumnos.

56. ¿Los criterios de evaluación están definidos de tal forma que sirven para dar pautas a los profesores a la hora de valorar los aprendizajes de los alumnos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

57. ¿En el Departamento se estudian los criterios de evaluación con el fin de actualizarlos y mejorarlos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

58. ¿Los instrumentos y procedimientos utilizados en la evaluación de alumnos son revisados y actualizados?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

59. ¿Los criterios de calificación son claros y contienen la información suficiente para garantizar la objetividad, sea quien sea la persona que decide la calificación?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

60. Después de cada sesión de Evaluación se revisa el proceso y los resultados de la misma por ciclos, niveles, materias, etc.?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

61. ¿Se revisa todos los años el plan de evaluación de pendientes teniendo en cuenta el alumnado afectado?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

62. ¿Se atienden durante todo el año las reclamaciones que hacen los alumnos sobre las calificaciones, sin esperar al final de curso?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

63. El Departamento Didáctico contempla medidas que garanticen de cara al exterior (alumnos, padres, dirección, servicio de inspección, etc.) el rigor y la máxima objetividad al estudiar las reclamaciones de los alumnos?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

INCARDINACIÓN DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO EN EL CENTRO

Las siguientes preguntas se refieren a la forma en la que el Departamento se incardina en la vida del Centro mediante su participación en la C.C.P., Claustro, etc.

64. ¿El departamento didáctico hace aportaciones y sugerencias interesantes y relevantes a la Comisión de Coordinación Pedagógica?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

65. ¿Se estudian con detenimiento y rigor las propuestas organizativas y pedagógicas que hace la CCP y el Claustro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

66. ¿Existe interés manifiesto por conocer las conclusiones y resultados de los temas tratados en la CCP?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

67. El Departamento Didáctico es una unidad organizativa clave para el funcionamiento del Centro. ¿Los miembros del Departamento tienen una actitud de pertenencia al centro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

68. ¿Los miembros del Departamento Didáctico son conocedores de lo que ocurre en otros departamentos o instancias del centro?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

69. ¿Existe una coordinación con otros Departamentos a la hora de programar áreas cuyo contenido sea común o afín?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

MEDIOS Y RECURSOS DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

Se pretende conocer que opinan los profesores sobre la dotación y utilización de los materiales didácticos que hay en los Departamentos. Se hace especial mención a los medios informáticos.

70. ¿Existen criterios claros y explícitos sobre cómo gestionar el presupuesto del Departamento Didáctico?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

71. ¿Se propicia el uso de los recursos disponibles en el Departamento?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

72. ¿Existen suficientes recursos didácticos en el Departamento para desarrollar la enseñanza adecuadamente?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

73. ¿Hay un plan plurianual escrito para ir adquiriendo nuevos recursos según se disponga de presupuesto?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

74. ¿Se ha incorporado la informática en la gestión del departamento (comunicación, actas, documentos en archivos, inventario, control de préstamos..)?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

75. ¿Se han incorporado las nuevas tecnologías como herramienta didáctica para trabajar mejor en la clase?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

76. ¿Existe un plan anual de formación basado en las necesidades y prioridades detectadas en el Departamento Didáctico?

- a. Nunca
- b. Esporádicamente
- c. Generalmente
- d. Siempre

SATISFACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DIDÁCTICO

Se quiere conocer el grado de satisfacción del profesorado con el funcionamiento del Departamento Didáctico, así como los principales problemas detectados.

77. A modo de conclusión, ¿cómo es su nivel de satisfacción con relación al funcionamiento del Departamento Didáctico?

- a. Bajo
- b. Medio
- c. Alto
- d. Muy alto

78. Escriba los tres aspectos que mejor funcionen en su Departamento:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

79. Escriba los tres aspectos que, en su opinión, deberían mejorar:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

25. ENTREVISTA CON EL EQUIPO DIRECTIVO

Se pretende conocer la opinión que tiene el equipo directivo sobre el funcionamiento del Departamento Didáctico. La entrevista se realizará en una reunión conjunta con el Director y el Jefe de Estudios. Las preguntas se plantearán siguiendo la numeración, y las respuestas emitidas se anotarán en los recuadros preparados al efecto.

JEFATURA DEL DEPARTAMENTO (LIDERAZGO)

1. ¿Cuál es el perfil del Jefe de Departamento en los siguientes aspectos?

- Capacidad de organizar el trabajo y coordinar a sus miembros.

- Propiciar el perfeccionamiento pedagógico.

- Promover la evaluación de la práctica docente.

- Capacidad de promover la innovación pedagógica.

2. ¿Cree Vd. que hace falta un perfil especial para desempeñar las funciones de Jefe de Departamento?

a. Sí

b. No

¿Cuántas personas responderían a este perfil en el Departamento?

¿El actual Jefe estaría en este grupo?

a. Sí

b. No

DESIGNACIÓN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

3. ¿Qué criterios se han seguido en el centro para designar al Jefe de Departamento?

a. Le corresponde por normativa.

b. Propuesto por el Departamento

c. Propuesto por el Director

4. ¿A su juicio, cuál es el criterio más interesante para elegir el Jefe de Departamento?

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

5. ¿Cómo funciona el Departamento Didáctico? ¿Por qué?

6. En su opinión, ¿existe coordinación entre el profesorado del primer y segundo ciclo de E.S.O. y de Bachillerato?

7. ¿Cree Vd. que el Departamento es dinámico?

LAS REUNIONES DEL DEPARTAMENTO

8. ¿El Departamento celebra habitualmente las llamadas “reuniones de la tarde de los miércoles”?

9. ¿Le parece que entre los miembros del Departamento existe un clima que favorece la comunicación espontánea?

LA COORDINACIÓN DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO

10. ¿Las programaciones y las memorias del Departamento están elaboradas conforme a criterios comunes de centro y se entregan en los plazos establecidos?

11. ¿Se considera razonable el número de reclamaciones de calificaciones que se presentan en el Departamento?

12. ¿Resuelven las reclamaciones o quejas sobre la evaluación con el rigor, la objetividad y la información sobre el proceso requeridos por la normativa?

LA INCARDINACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN EL CENTRO

13. ¿El Departamento hace aportaciones rigurosas e interesantes a la C.C.P. y al Claustro?

14. ¿El Departamento mantiene una actitud abierta y de colaboración con el equipo directivo?

15. ¿Tiene el Departamento una actitud de pertenencia al centro y contribuye al buen funcionamiento y la mejora del Instituto?

SATISFACCIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA EN EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

16. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el funcionamiento del Departamento?

17. ¿Cuáles son los puntos fuertes del funcionamiento del Departamento?

18. Identifique los aspectos que deben mejorar en el funcionamiento del Departamento.

26. ENTREVISTA CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO

PLAN ANUAL DEL DEPARTAMENTO

Se pretende saber si existe un plan anual o si se trabaja según las necesidades de cada momento. Interesa saber si el plan está escrito o, por el contrario, está en la “mente” del jefe de Departamento. También se quiere conocer sobre qué aspectos se está trabajando en el Departamento (mínimos, programación por niveles, formación...). En el caso de que exista un plan escrito y definido se indagará sobre ciertos aspectos formales y de estructura.

1. Existencia del plan anual:

- a. Existe de forma escrita
- b. No existe de forma escrita
pero sí en la mente del jefe
- c. No existe plan

Criterio

- Existe de forma escrita: hay un documento escrito que contiene al menos actuaciones y algún tipo de temporalización.
- No existe de forma escrita pero sí en la mente del jefe: las evidencias hacen pensar que, aunque formalmente no está escrito, el Departamento se guía por un plan. Esto se comprueba por la coherencia de lo que dice el jefe de Departamento con las actas de reuniones, o con trabajos elaborados por el Departamento.
- No existe: No hay indicios de que se trabaje con un plan.

Observaciones:

2. Contenidos más relevantes del plan.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

¿Consta por escrito?

- a. Sí
- b. No

Observaciones:

3. Aspectos formales y de estructura del plan anual (debe estar escrito).

El plan especifica:	Sí	No
Objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aspectos sobre los que se va a trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tareas o actuaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calendario o temporalización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Criterio

- En el documento escrito deben aparecer estos elementos del plan con un enunciado que no sea genérico, sino que se refiera a aspectos concretos del curso escolar.

Observaciones:

4. Adecuación y realismo de objetivos y tareas del plan:

a. Son realistas	<input type="checkbox"/>
b. No son realistas	<input type="checkbox"/>
c. Existen dudas	<input type="checkbox"/>

Criterio

- Son realistas: enunciados en términos concretos (plazo de cumplimiento anual) y fácilmente realizables (a criterio del evaluador).
- No son realistas: enunciados en términos genéricos y no son fácilmente realizables.
- Existen dudas: enunciados en términos no muy concretos pero tampoco genéricos; existen dudas razonables sobre la posibilidad de realizarlos en un año.

Observaciones:

5. Definición de objetivos y tareas según necesidades.

- Necesidades que tiene el Departamento (según el jefe del mismo).

Nota: debe insistirse en que no nos referimos a necesidades de tiempo o recursos materiales, sino a actuaciones o tareas que se deban acometer para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ejemplo: "Revisar los contenidos de 2º de Bachillerato" o "acordar criterios de calificación del primer ciclo".

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

Objetivos y tareas responden a necesidades	<input type="checkbox"/>
Objetivos y tareas no responden a necesidades	<input type="checkbox"/>
Existen dudas	<input type="checkbox"/>

Criterio

- Cotejar los objetivos y tareas recogidas en el escrito con las necesidades que ha enunciado el jefe de Departamento.

Observaciones:

6. Distribución de funciones y responsabilidades:

Sí, existe una distribución de funciones y responsabilidades	<input type="checkbox"/>
No existe una distribución de funciones y responsabilidades	<input type="checkbox"/>

Criterio

- En el documento debe constar, al menos, qué funciones y responsabilidades corresponden al jefe y cuáles al resto de miembros.

Observaciones:

ACTIVIDADES DE LAS TARDES DE LOS MIÉRCOLES

Se quiere conocer qué se hace la tarde de los miércoles en los Departamentos Didácticos. Igualmente se plantea si se trabaja sobre la programación a tres niveles.

7. Describir las actividades más relevantes de los miércoles a la tarde:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

8. Se ha trabajado o se está trabajando sobre la programación a tres niveles:

a.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
b. Intensidad:	Poco <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bastante <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mucho <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Criterio

- Sí, en el caso de que, al menos, en dos reuniones se haya tratado sobre el tema.
- Poco: 1-2 reuniones.
- Bastante: 3-4 reuniones.
- Mucho: Más de 4 reuniones.

9. Se dispone del tiempo necesario para desarrollar las labores y responder a las necesidades que vayan surgiendo en el Departamento.

a.	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Justificación:	<hr/>	

REUNIONES SEMANALES DEL DEPARTAMENTO

Interesa saber qué temas se tratan en las reuniones semanales de los Departamentos. Se distingue entre temas ordinarios (es decir, aquellos que sistemáticamente se tratan en casi todas las reuniones) y temas extraordinarios (aquellos que se suelen tratar de vez en cuando). También se recogen aspectos organizativos de las reuniones: órdenes del día, actas. Por último, se quiere tener información sobre qué tipo de propuestas elevan los departamentos a otras instancias: dirección, CCP, claustro...

10. Temas tratados en las reuniones semanales.

Temas ordinarios:

a.	<hr/>
b.	<hr/>
c.	<hr/>
d.	<hr/>

Temas extraordinarios:

a.	<hr/>
b.	<hr/>
c.	<hr/>
d.	<hr/>

Criterio

- Temas ordinarios: Se entiende por ordinarios aquellos que de forma habitual se tratan en el Departamento. Por Ejemplo: seguimiento de programaciones, preparación

de material, información, etc.

- Temas extraordinarios: Son aquellos que aun siendo propios del Departamento se tratan puntualmente. Por ejemplo: propuesta de una optativa, preparación de una salida, demandas externas del tipo que sean, etc.

Observaciones:

11. Orden del día

a.	<hr/>	<input type="checkbox"/>
b.	<hr/>	<input type="checkbox"/>
c.	<hr/>	<input type="checkbox"/>
d.	<hr/>	<input type="checkbox"/>

Criterio

- a. El orden del día se acuerda en el momento de la reunión.
- b. El Jefe lleva "in mente" los temas a tratar y los plantea al principio de la reunión.
- c. El Jefe tiene escritos los temas que van a tratar aunque no los haya pasado a sus compañeros.
- d. Hay una convocatoria formal escrita.

Observaciones:

12. Actas de sesiones

a. Nunca	<hr/>	<input type="checkbox"/>
b. Esporádicamente	<hr/>	<input type="checkbox"/>
c. Generalmente	<hr/>	<input type="checkbox"/>
d. Siempre	<hr/>	<input type="checkbox"/>

Criterio

Hay un documento específico para cada reunión en el que se señalan al menos la fecha, los participantes en la reunión y los puntos a tratar.

- Nunca: No se hacen.
- Esporádicamente: si se tiene un acta por mes.
- Generalmente: si se cuenta con dos o tres actas por mes.
- Siempre: cuando se cuente con un acta para cada reunión semanal.

Observaciones:

13. Propuestas elevadas

A. Frecuencia de propuestas

a. Nunca	<hr/>	<input type="checkbox"/>
b. Esporádicamente	<hr/>	<input type="checkbox"/>
c. Generalmente	<hr/>	<input type="checkbox"/>

Criterio

Se valorará si existe algún tipo de escrito dirigido a otro órgano (C.C.P., Equipo Directivo y Departamento de Educación) en el que se informe de los acuerdos tomados o se hagan propuestas concretas o se responda a demandas planteadas por estos.

- Nunca: no hay propuestas.
- Esporádicamente: a lo largo del curso se han presentado un mínimo de dos propuestas.
- Generalmente: y si son más de cuatro propuestas.

Observaciones:

B. En caso afirmativo:

Descripción de propuestas a la CCP, Dirección, Departamento Educación

- a. _____
 b. _____
 c. _____
 d. _____

DOCUMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Se quiere conocer si el Departamento tiene documentación pedagógica referida al área o materia correspondiente. Esta documentación puede provenir de cursos de formación, revistas especializadas, bibliografía, etc. o bien puede ser producida por el propio Departamento: unidades didácticas, ACIs, hojas de ejercicios o materiales complementarios, etc.

También se quiere saber si dicha documentación está debidamente organizada y archivada.

Nota: Es importante que el Inspector vea la documentación en el Departamento y su organización.

14. Documentos disponibles en el Departamento:

A. Tipos de documentos comunes a todo el Departamento no elaborados por el mismo

- a. _____
 b. _____
 c. _____
 d. _____

B. Tipos de documentos comunes a todo el Departamento elaborados por el propio Departamento:

- a. _____
 b. _____
 c. _____
 d. _____

Observaciones: _____

C. ¿Hay algún documento de Adaptación Curricular?

- Sí _____
 No _____

15. Hay un inventario actualizado general del material del Departamento:

- Sí _____
 No _____
 Parcial _____

Criterio

- Pueden ser uno o más libros, cuadernos, fichas, hojas, programas informáticos en donde se inventaríen todos los “bienes” del Departamento: libros, revistas, otros materiales didácticos: cuando el inventario no sea total, consignarlo en parcial.

Observaciones: _____

16. Existe un libro actualizado de registro de préstamos de libros y materiales.

- Sí _____
 No _____
 Dudoso _____

Criterio

- Pueden ser libros, cuadernos, fichas, hojas, programas informáticos en donde se registren todos los del Departamento: libros, revistas, otros materiales didácticos.

Observaciones: _____

EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Se quiere saber si el Departamento Didáctico tiene una cultura de la evaluación; es decir, si evalúa sistemáticamente todas sus actuaciones: reuniones, planes anuales, actuaciones, etc.

17. Evaluación del plan anual del Departamento (si existe de forma escrita, con objetivos...)

Se hace una valoración sobre los diferentes aspectos del Plan del Departamento.

A. Valoración del cumplimiento de las actuaciones diseñadas en el Plan

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

B. Valoración del cumplimiento de las responsabilidades dadas a cada uno de los miembros del equipo

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

C. Se hace un análisis de los puntos débiles del Plan y se hacen propuestas de mejora

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| b. Esporádicamente | <input type="checkbox"/> |
| c. Generalmente | <input type="checkbox"/> |
| d. Siempre | <input type="checkbox"/> |

Criterio

- Nunca: no se hace ningún tipo de valoración, análisis, ni propuesta.
- Esporádicamente: se hace una valoración de forma vaga e imprecisa sobre algún aspecto.
- Generalmente: la valoración es detallada en cada uno de los aspectos.
- Siempre: la valoración y el análisis son rigurosos y precisos.

Observaciones: _____

18. Evaluación de las reuniones (tanto las de los miércoles como las reuniones semanales del Departamento).

Se evalúan de forma más o menos sistemática y se deja constancia de la misma:

- | | |
|----|-------|
| a. | _____ |
| b. | _____ |
| c. | _____ |
| d. | _____ |

Criterio

- a: no se hace ningún tipo de evaluación.
- b: se hace esporádicamente, aunque no consta por escrito
- c: generalmente se hacen evaluaciones, aunque no constan por escrito.
- d: se evalúan por escrito siempre.

Observaciones: _____

27. ANÁLISIS DE LA PROGRAMACIÓN Y LA MEMORIA

PROGRAMACIONES DIDÁCTICAS

1. LAS PROGRAMACIONES TIENEN TODOS LOS APARTADOS QUE INDICA LA NORMATIVA.

CURSOS	Obj	Cont	Dist	Met	Eval	Prom	Cal	Rec	Tran	Div	Mat	Com
Ciclo 1º de ESO												
3º de ESO												
4º de ESO												
1º de Bachiller												
2º de Bachiller												
Optativa A												
Optativa B												

Criterio

Se analizará el documento de la programación didáctica enviado a Inspección y se comprobará si existen estos apartados; no se entrará a valorar el contenido de cada apartado.

Obj: objetivos

Cont: Contenidos básicos y de desarrollo

Dist: Distribución temporal en el ciclo o curso.

Met.: Decisiones metodológicas

Eval: Criterios, procedimientos y sistemas de evaluación.

Prom.: Criterios de promoción

Cal.: Criterios de calificación.

Rec.: Actividades de recuperación de asignaturas pendientes.

Tran.: Orientaciones para la inclusión de temas transversales.

Div.: Plan de atención a la diversidad.

Mat.: Materiales y recursos didácticos.

Com.: actividades complementarias y extraescolares.

Nota: Si no hay materias del Departamento en algún curso, dejadlo en blanco.

Observaciones:

2. GRADO DE CONCRECIÓN/ABSTRACCIÓN DE LAS PROGRAMACIONES DIDÁCTICAS

CURSOS	1	2	3	4
Ciclo 1º de ESO				
3º de ESO				
4º de ESO				
1º de Bachiller				
2º de Bachiller				
Optativa A				
Optativa B				

Criterio

1. Presenta la distribución de objetivos y contenidos por ciclos y cursos.
2. Nombra el título de las unidades didácticas y aporta un mínimo de información sobre las mismas, pero no llega a distribuir los elementos (objetivos, contenidos, etc.) por unidades.
3. Presenta unidades didácticas con algunos de sus elementos, pero sin desarrollar; sólo enuncia objetivos didácticos, contenidos y criterios de evaluación. (Además de presentar la secuenciación por ciclos/cursos).
4. Presentan unidades didácticas, por cursos y por ciclos, con todos sus elementos: objetivos, contenidos, contenidos mínimos, criterios y procedimientos de evaluación, criterios de calificación, metodología, temporalización, materiales, etc.

Nota: Si no hay materias en algún curso, dejadlo en blanco.

Observaciones:

3. ESTUDIO PORMENORIZADO DE MÍNIMOS EN E.S.O.

CICLOS/CURSOS	1	2	3	4
Primer ciclo de ESO				
Tercer curso de ESO				
Cuarto curso de ESO				

Criterios

1. No existen mínimos en el documento.
2. No existen mínimos en el documento, pero hay unas orientaciones en las que se indica qué debe hacer el profesor para trabajar los mínimos.
3. Existen los mínimos, pero no están diferenciados de los objetivos/contenidos del ciclo/curso, lo que no permite comparar o valorar los mínimos.
4. Existen de forma diferenciada a los contenidos de cada ciclo/curso.

Nota: No importa la forma. No se contemplan las materias optativas.

Observaciones:

4. ESTUDIO PORMENORIZADO DE LOS MÍNIMOS DE ESO: GRADO DE ABSTRACCIÓN/CONCRECIÓN.

CICLOS/CURSOS	Concreto	Genérico
Primer ciclo de ESO		
Tercer curso de ESO		
Cuarto curso de ESO		

Criterios

Concreto: Especifica claramente qué se quiere enseñar y por lo tanto qué deben aprender y saber los alumnos para superar el área. Su enunciado no deja lugar a dudas. Ej: “Conocer el sistema solar, los astros que lo forman y las medidas astronómicas”.

Genérico: Su enunciado es ambiguo. Puede tratarse de forma muy elemental o con una gran profundidad. De la lectura no se deduce ese grado de profundidad. Ej.: “El movimiento de los cuerpos. Sistemas de referencia”.

Notas

a. Cuando se habla de mínimos en esta evaluación no interesa saber si aparecen bajo el formato de objetivos, contenidos o criterios de evaluación.

b. Es posible encontrar en un mismo listado de mínimos enunciados de distinta grado de concreción. Como criterio se tomará el siguiente: si el 50 % o más de los elementos del listado se pueden identificar con una categoría, se colocará en la misma. No se contemplarán las materias optativas.

5. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN. GRADO DE ESPECIFICACIÓN.

Ciclos/cursos	1	2	3	4
Primer ciclo de ESO				
Tercer curso de ESO				
Cuarto curso de ESO				
Primer curso de Bachiller				
Segundo curso de Bachiller				
Optativa A				
Optativa B				

Criterios

1. No existen criterios de calificación.

2. Nivel bajo de especificación. Hay formulaciones muy genéricas. A veces se hace referencia a los mínimos, a la superación de los objetivos de la U.D., se indica que también se valorarán otros aspectos. Por ejemplo: el interés, los trabajos, etc., pero no hay una cuantificación. Al leer estos criterios el lector no percibe en absoluto las fuentes de calificación ni la ponderación. La ambigüedad de sus enunciados no da criterios al profesorado para calificar.

3. Nivel medio de especificaciones. Se indican las fuentes de la calificación, no se describen o si se hace es en forma genérica. Se cuantifican los aspectos globalmente. Ej.: controles 80%, trabajos 30%, Observación 20%. De su lectura no se deduce qué valoran en los controles, ni en los trabajos ni en las observaciones aunque haya descripciones genéricas.

4. Nivel alto de especificación. Se indican las fuentes de la calificación; ej: pruebas, trabajos, observaciones... Indica, además, qué tipo de pruebas se van a hacer y cuándo;

- En la valoración de los trabajos se indican qué aspectos de los mismos se van a tener en cuenta. En la observación se expresa qué aspectos se van a observar.

- Todo ello está cuantificado, se pondera el peso de cada uno de los aspectos o subaspectos en la calificación global. En resumen, cualquier persona al leerlos puede hacerse una idea clara, precisa y exacta de dónde sale la calificación

6. PROGRAMACIÓN DE LOS AGRUPAMIENTOS ESPECÍFICOS (A-B)

Ciclos/cursos	Áreas/Materias	1	2	3	4
Primer ciclo de ESO					
Tercer curso de ESO					
Cuarto curso de ESO					

Nota: En 3º y en 4º, puede haber 3º C y 4º C que también requerirán programaciones específicas. Comprobad si existen grupos A-B. En caso negativo no contemplad este apartado.

Criterios

1. No existe ni programación ni orientaciones.

2. Existen orientaciones y pautas para organizar la enseñanza de los grupos A-B.

3. Existe una programación específica y diferenciada de la ordinaria. Los objetivos, contenidos y criterios de evaluación están entresacados de la programación ordinaria.

4. Existe una programación específica y diferenciada de la ordinaria. El grado de definición de los objetivos, contenidos y criterios de evaluación tienen una formulación diferente de la programación ordinaria, aunque existe coordinación entre ambas.

Observaciones:

MEMORIA DEL DEPARTAMENTO

7. ESTUDIO VALORATIVO DE LOS RESULTADOS ACADÉMICOS

Ciclos/cursos	Áreas/Materias	1	2	3	4
1º de ESO					
2º de ESO					
3º de ESO					
4º de ESO					
1º de Bachiller					
2º de Bachiller					

Nota: No incluir áreas/materias optativas de ESO. En Bachiller incluir las materias de modalidad, pero no las optativas del grupo I.

Criterio

1. Descripción: presenta los resultados sin ningún tipo de comentario.

2. Valoración global: no concreta aspectos de la evaluación. Es bastante genérica. Por ejemplo: “Los resultados han sido regulares, aunque si los observamos por grupos los encontramos bastante desiguales”.

“El Departamento está satisfecho por los resultados”... “Los objetivos propuestos al comienzo de curso se han cumplido aceptablemente”...

3. Justificación: valorados los resultados se intentan explicar los mismos. Estas explicaciones deben ser pertinentes, no anecdóticas (trabajan poco, no atienden, etc.).

4. Propuestas de mejora: además de lo anterior, del análisis de los resultados y de las posibles explicaciones, hace propuestas claras, realistas, específicas y relevantes para mejorar los resultados académicos de los alumnos.

El hecho de poner un epígrafe de *Propuestas de mejora* no supone que automáticamente esté en esta categoría 4.

Observaciones:

8. ESTUDIO VALORATIVO DE LAS PROGRAMACIONES

a. Valoración de elementos de la programación

Ciclos/cursos	Áreas/Materias	1	2	3	4
1º de ESO					
2º de ESO					
3º de ESO					
4º de ESO					
1º de Bachiller					
2º de Bachiller					

Nota: en Bachillerato deben incluirse las materias comunes y de modalidad, no así las optativas del tipo I.

Criterio

Hay que valorar todos los aspectos que contiene la programación didáctica de las distintas materias o áreas (objetivos, contenidos, criterios y procedimientos de evaluación y calificación, planes de recuperación, actividades complementarias, etc. Se deben seguir los criterios siguientes:

- 1. **Nada:** no se hace valoración de ninguno de los aspectos.
- 2. **Global:** la valoración se hace de forma generalizada y vaga sobre todos los aspectos en conjunto o sobre cada uno de ellos pero con frases genéricas.
- 3. **Específica:** se indican los diferentes apartados y se hace una valoración sobre el desarrollo de los mismos durante el curso.
- 4. **Propuestas de mejora:** además de las valoraciones realizadas en el apartado anterior, el Departamento estudia los puntos débiles de la misma y propone aspectos a mejorar en cursos sucesivos.

b. Hay una valoración conjunta de las programaciones mas allá de las valoraciones individuales del profesorado.

Sí No

c. Señala tres elementos de la Programación Didáctica que han sido tratados con mayor densidad en la Memoria:

- 1. _____

- 2. _____

- 3. _____

Observaciones: _____

29. VALORACIÓN CUALITATIVA DE LOS DEPARTAMENTOS

Una vez recogida la información de los cuestionarios (puede oirse alguno), de las entrevistas con la dirección y el propio Jefe del Departamento, además de haber analizado la documentación, el Inspector estará en condiciones de hacer algunas valoraciones cualitativas tanto del Jefe del Departamento como del funcionamiento del Departamento. Estas valoraciones servirán para completar, en su caso, los datos cuantitativos y en otras para comprobar que la información recogida se atiene a la realidad estudiada.

Para facilitar esta tarea, se adjuntan una serie de preguntas que nos sugieran aspectos y perspectivas para hacer una valoración cualitativa.

1. VALORACIÓN CUALITATIVA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

- El Jefe del Departamento cumple sin más o, por el contrario, muestra interés en que funcione bien su Departamento?

- ¿Humanamente consigue aglutinar a los miembros del Departamento?
- ¿Se apoyan los miembros del Departamento?
- ¿Es consciente de cuales son sus funciones y responsabilidades?
- ¿Funciona el Departamento a pesar del Jefe, gracias a él o es indiferente?

2. VALORACIÓN CUALITATIVA DEL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO

- ¿Es un departamento dinámico y trabajador o, por el contrario, se conforma con cumplir lo que la norma o la dirección le marca?
- ¿Verdaderamente es una unidad de reflexión y mejora de la enseñanza del área/materia o, por el contrario, es una unidad con tareas más de gestión (programaciones, reclamaciones...)? ¿cuál de estos aspectos predomina?
- ¿Funciona de forma colegiada o hay grupos dentro del Departamento?
- ¿Se trabaja planificando o, por el contrario, se trabaja día a día según necesidades y “rutinas”?
- ¿Existe una “tónica general” en todos los miembros del Departamento o, por el contrario, hay unos que trabajan y sacan las tareas mientras otros “pasan” del Departamento.



Gobierno de Navarra
Departamento de
Educación y Cultura