
Planificando estratégicamente

PID_00260347

Maria Mercè Berengueras Pont
Sandra Gallardo Ramírez
Josep M. Duart Montoliu

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora



**María Mercè Berengueras
Pont**

Sandra Gallardo Ramírez

Josep M. Duart Montoliu

Índice

Introducción.....	5
1. La planificación estratégica.....	7
1.1. Reflexiones en torno a la estructura de un centro educativo	7
1.1.1. Liderazgo	7
1.1.2. Política y estrategia	7
1.1.3. Gestión del personal	8
1.1.4. Recursos	8
1.1.5. Procesos	9
1.1.6. Satisfacción del personal	10
1.1.7. Satisfacción de los usuarios	10
1.1.8. Impacto en la sociedad	11
1.1.9. Resultados	11
1.2. Concreción de los diferentes apartados del PdD	12
1.2.1. Objetivos	13
1.2.2. Estrategias	17
1.2.3. Actuaciones/actividades	18
1.2.4. Temporización/recursos	19
1.2.5. Indicadores de evaluación	21

Introducción

La planificación estratégica es una buena práctica de la dirección. Requiere un esfuerzo constante y disciplinado para recoger información en una escala amplia, explorar alternativas posibles y examinar implicaciones de las decisiones actuales en las condiciones futuras del centro.

Ayudará a obtener las finalidades porque facilita **la participación** de la comunidad educativa y la distribución de las responsabilidades. **Orienta** la actividad de todo el centro hacia los objetivos, **ordena la información** necesaria para su seguimiento, **racionaliza** el uso de sus recursos y favorece la toma de decisiones. Igualmente, **facilita la rendición de cuentas** a la comunidad educativa.

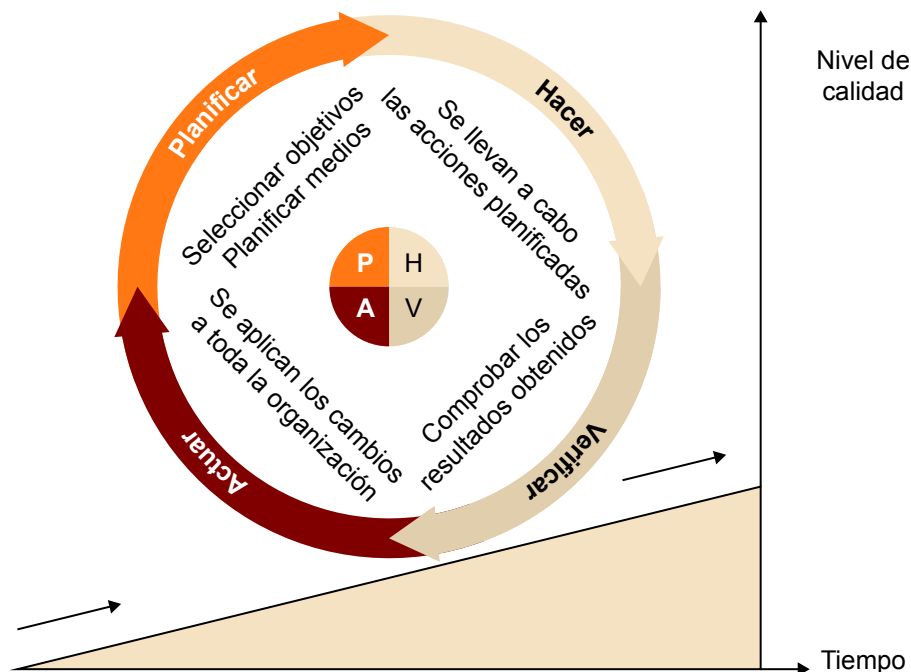
Es una metodología de gestión que describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de manera sistemática para conseguir la mejora continua en la gestión.

Según **Stonner**:

«La planificación estratégica es la planificación a largo plazo que enfoca la organización como un todo».

William Deming, ingeniero eléctrico y doctor en Física-Matemática, promovió sistemas estadísticos de control de calidad entre los años veinte y treinta del siglo pasado. Aplicó los sistemas de control de calidad durante la II Guerra Mundial en la industria fabricante de armamento de Estados Unidos con gran éxito. Acabada la guerra, Estados Unidos perdió interés en implementar sistemas de calidad en la producción industrial y fue Japón quien se interesó en el trabajo de Deming. Lo contrataron como asesor y en cinco años Japón empezaba a exportar y a tener éxito en la producción industrial.

Figura 1. El círculo de mejora continua de Deming



El círculo de Deming afirma que:

«No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO.
 No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO.
 No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO.
 No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO».

Hemos de recordar que un **proyecto**:

- Tiene que partir de una necesidad real del colectivo al que se dirige, contrastando, posteriormente, esta necesidad con los propios interesados y haciendo que hagan suya la idea.
- Se tiene que consensuar con las personas de la organización, haciéndolas partícipes y encajando el proyecto con los objetivos institucionales.

El **plan de acción** ha de suponer:

- 1) Selección de estrategias y líneas de actuación prioritarias.
- 2) Sistematización de las actividades del centro: condiciones, formas organizativas y asignación de responsabilidades, y asignación de recursos funcionales y materiales.
- 3) Clima escolar y participación de la comunidad educativa.

1. La planificación estratégica

1.1. Reflexiones en torno a la estructura de un centro educativo

Estas reflexiones en torno a los diferentes aspectos de la vida de un centro educativo pueden ayudar a la hora de hacer una descripción global de la organización y el funcionamiento del centro previstos (o deseablemente previstos) en el proyecto de dirección mediante los indicadores pertinentes de progreso.

1.1.1. Liderazgo

El ejercicio de un estilo de liderazgo compartido es un indicador muy importante de la calidad de cualquier organización. Se ejerce si hay en el centro:

- Una cultura de calidad con implicación real en los proyectos de mejora del equipo directivo, profesorado, personal no docente y resto de la comunidad.
- Un reconocimiento y valoración de los esfuerzos de los profesores y personal no docente.
- Unos incentivos de todo tipo de logro de las personas interesadas en la vida del centro.
- Una dotación al personal de recursos materiales, económicos y funcionales para que puedan realizar su trabajo en clave de éxito.
- Unas redes de comunicación e información ascendentes, descendentes y laterales.

1.1.2. Política y estrategia

En todos los proyectos que sistematizan la vida escolar se concretan una serie de valores, la política y estrategias del centro, etc. Todo esto implica tener en cuenta aspectos que definen el contrato para la calidad, como por ejemplo la identidad y estilo propio del centro, la participación y colaboración del profesorado, la comunicación de planes y estrategias a los usuarios del servicio y la cultura de autoevaluación de procesos y resultados en relación con los planes y las estrategias previstos. La estrategia pasa porque se constate en el centro la existencia de:

- **Una identidad y un estilo definido** en un contrato de la calidad que incluye el planteamiento institucional, los principios y los valores compartidos (ej., carta de compromiso).
- **Una participación activa del personal del centro**, alumnado y familias en la definición de la política y estrategia del centro.

- **Una cultura de autoevaluación de procesos y resultados** en relación con los planes y proyectos en los que se concreta la política y la estrategia.

1.1.3. Gestión del personal

El personal que trabaja en el centro es la base de la calidad educativa que se imparte en él. Hay que tener muy en cuenta la implicación y participación del personal, el sistema de asignación de responsabilidades, la planificación del trabajo de la gente y los mecanismos de información, comunicación y supervisión.

- 1) Sobre la planificación y gestión del personal. Será de calidad si el centro dispone de:
 - 1) Estrategias para observar la satisfacción del personal.
 - 2) Un plan de acogida e implicación del profesorado nuevo que se lleva a cabo con éxito.
 - 3) Un plan de información y respaldo al profesorado sustituto.
- 2) Sobre los planes de formación. Serán de calidad si el centro implementa:
 - 1) Programas de formación del profesorado.
 - 2) Una cultura de la calidad en los planes de formación del profesorado.
 - 3) Estrategias de información del desarrollo de las clases y del trabajo del personal (equipo directivo).
 - 4) Estrategias de asesoramiento, orientación y respaldo del personal en el desarrollo de sus funciones (equipo directivo).
- 3) Sobre la valoración, motivación e implicación del personal. Será de calidad sí:
 - 1) La dirección considera que la gente que trabaja en el centro es la base de la calidad educativa.
 - 2) Hay preocupación por que el personal esté a gusto e integrado en la vida y funcionamiento del centro.
 - 3) El nivel de colaboración del personal docente en la vida del centro educativo es satisfactorio.
 - 4) El centro tiene establecidos canales efectivos de información, seguimiento y control de acuerdos y decisiones.

1.1.4. Recursos

Facilitan al profesorado el ejercicio de sus tareas educativas al mismo tiempo que potencian su desarrollo profesional. Los recursos siempre tienen que apoyar la política y la estrategia del centro. Aspectos condicionantes de la calidad:

- 1) Sobre la dotación de recursos. Será de calidad si se constata:
 - 1) Un esfuerzo para diversificar las fuentes de financiación.

- 2) Que la asignación de los recursos se haga en función de los objetivos y de la política y estrategia.
 - 3) Una revisión de la política de distribución de recursos.
 - 4) Una preocupación por la adquisición de recursos tecnológicos que impulsen la innovación.
- 2) Sobre los canales de información que facilitan una mejor explotación de los recursos. Serán de calidad si se constata:
- 1) La existencia de una política que asegure la distribución de los recursos económicos de acuerdo con las prioridades educativas marcadas previamente.
 - 2) Que se haga un seguimiento y se evalúe periódicamente la aplicación de los gastos de inversión en relación con los objetivos del presupuesto, por ejemplo.
- 3) Sobre la gestión de los recursos funcionales: de información, tecnológicos e intelectuales. Será de calidad si se constata que:
- 1) El profesorado recibe toda la información relevante sobre el rendimiento y la situación personal de cada alumno y otros procesos del centro.
 - 2) Se exploran e implementan nuevas tecnologías y métodos que ayuden a la mejora de los procesos didácticos, educativos, de formación y otros.
 - 3) El equipo directivo proporciona información sobre las innovaciones más importantes en materia de enseñanza y aprendizaje.
- 4) Sobre la gestión de los recursos materiales: edificios, equipos e instalaciones en general. Será de calidad si se constata que:
- 1) Hay una política correcta de mantenimiento de las instalaciones del centro.
 - 2) Se aprovechan las instalaciones del centro alquilándolas y ofreciéndolas fuera del horario escolar.
 - 3) Se optimiza el uso del material del que se dispone.
 - 4) Se minimizan los desaprovechamientos.

1.1.5. Procesos

Entendemos un proceso como un conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que sirven para conseguir unos resultados de calidad. Hay que tener muy presente la identificación, planificación, desarrollo y supervisión de los procesos clave de la vida del centro que aseguren el éxito de la gestión.

- 1) Sobre la identificación y elaboración de los procesos clave del centro. Serán de calidad si:
 - 1) Se identifican sistemáticamente los procesos críticos de éxito.

- 2) Se han definido indicadores de progreso y calidad de cada proceso clave del centro.
 - 3) Existe una coherencia entre los profesores del mismo nivel sobre el desarrollo metodológico de los procesos clave de la enseñanza.
- 2) Sobre la gestión de los procesos clave del centro y su innovación. Será de calidad si:
- 1) Se nombra a un responsable que gestiona cada uno de los procesos.
 - 2) Las actuaciones del profesorado están coordinadas en función de los procesos en los que están implicados.
 - 3) Se estimula la participación de los alumnos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
 - 4) Se hace una revisión sistemática de las actividades que definen cada proceso y la supervisión de objetivos para su mejora.

1.1.6. Satisfacción del personal

Un buen nivel de satisfacción del personal que trabaja en el centro es imprescindible para llevar a cabo la tarea que se desarrolla en él. Para valorar este factor, tendremos que considerar las variables siguientes:

- La relación de los profesores con los alumnos.
- La relación de las familias con los profesores.
- La implicación de todos los sectores de la comunidad educativa en la vida del centro.
- La satisfacción del personal docente con sus condiciones de trabajo.
- La comunicación existente con el equipo directivo del centro.
- Las expectativas de desarrollo profesional del personal que trabaja en el centro.

1.1.7. Satisfacción de los usuarios

El centro se tiene que preocupar del grado de satisfacción que experimentan los padres y los alumnos, en función de sus expectativas y de la oferta educativa del centro, en relación con el funcionamiento y la organización de este y con la tarea docente del profesorado. Para medir esta satisfacción, tendríamos que considerar, al menos, los aspectos siguientes:

- la satisfacción de las familias sobre la formación humana y académica de los alumnos,
- la satisfacción de los alumnos sobre su propia formación humana y académica,
- la colaboración habitual de las familias,
- la colaboración de las familias en la resolución de los problemas del centro cuando se les solicita ayuda,

- la colaboración de los alumnos en la resolución de problemas que surgen en el centro,
- la percepción que tienen el alumnado y sus familias sobre el servicio educativo que reciben,
- la percepción que tienen el alumnado y sus familias sobre su relación con el centro,
- la satisfacción sobre los servicios (comedor, etc.),
- la satisfacción sobre el trato personal que reciben cuando solicitan la atención del personal del centro, y
- la existencia de manifestaciones indirectas que expresan el grado de satisfacción de los alumnos y las familias con el servicio que presta el centro, como por ejemplo la tendencia positiva sobre la matrícula de los alumnos o sobre la participación de familias y alumnos en las actividades del centro.

1.1.8. Impacto en la sociedad

La escuela debe estar integrada en su entorno social. Es importante conocer la opinión externa que se tiene sobre su actividad, la imagen que proyecta el centro. Es importante observar aquellos aspectos que nos indican el nivel de conocimiento y prestigio que tiene el centro en la zona, como:

- la aportación social del centro al entorno social,
- los intercambios entre el entorno social y el centro,
- las buenas relaciones con las autoridades locales,
- la valoración de los vecinos del centro del comportamiento cívico de los alumnos,
- el compromiso público, cultural, social, etc., de miembros de la comunidad educativa del centro en el barrio,
- la valoración del centro en la zona por su implicación en las campañas sociales,
- la existencia de manifestaciones indirectas que expresan objetivamente la interacción positiva del centro en la zona, la programación de actividades culturales o deportivas en que pueden participar otros miembros de la comunidad social del entorno, la participación sistemática en las actividades que ofrece el distrito, el Ayuntamiento o la comunidad, y la oferta de actividades fuera del horario lectivo y en fines de semana.

1.1.9. Resultados

Son cualquier logro educativo, de gestión o de finanzas a corto o medio plazo que contribuya al éxito del centro y que sea medible directa o indirectamente. Se tienen que derivar de la ejecución de la política y estrategia previamente pactadas, además de la buena gestión de los procesos. Los resultados son indicadores de la eficiencia y de la efectividad de la actividad educativa. En su va-

loración, se deberá tener en cuenta el grado de autonomía y las circunstancias específicas que se dan en cada caso. Los elementos que se deben considerar podrían ser los resultados siguientes:

- Académicos.
- Presupuestarios (coste/beneficio).
- Funcionamiento de los servicios educativos complementarios y de las actividades complementarias y extraescolares.
- Mejora del clima escolar en los últimos años.
- Supervisión de los acuerdos tomados y eficacia de la gestión de los procesos.
- Interacción centro-familia sobre la credibilidad, comunicación y cortesía en la atención del equipo directivo y de los profesores a los alumnos y a sus familias.
- Gestión de los procesos críticos de éxito (impacto) que reflejan que se han conseguido los objetivos previstos respecto al aprendizaje de los alumnos.
- Respuesta positiva del centro en la gestión de asuntos vitales para el alumnado, como por ejemplo actividades de recuperación, refuerzos y apoyo a alumnos con necesidades.

1.2. Concreción de los diferentes apartados del PdD

Posible índice del proyecto de dirección:

Introducción

1) **Presentación del proyecto y candidatura** (motivaciones, punto de partida, expectativas, valores del ejercicio de la dirección responsable, referencias legales básicas, estructura del proyecto...)

2) Diagnóstico actualizado del centro

2.1) Singularidades del centro (datos más significativos del contexto interno y externo)

2.2) Resultados educativos/académicos

2.3) El PEC (adaptación o modificación, total o parcial)

2.4) Definición de objetivos (sobre todo, del ámbito pedagógico, vinculados con la mejora de los resultados educativos)

3) El plan de acción

3.1) Selección de estrategias y líneas de actuación prioritarias

3.2) Sistematización de las actividades del centro: condiciones, formas organizativas y asignación de responsabilidades, y asignación de recursos funcionales y materiales

3.3) Clima escolar y participación de la comunidad educativa

4) Seguimiento y evaluación

4.1) Sistema de información y valoración

4.2) Indicadores explícitos de acuerdo con los del PEC

4.3) Obtención y tratamiento de datos

4.4) Sistema de análisis y valoración de los datos

4.5) Sistema de comunicación y difusión de los resultados

4.6) Estrategias de comunicación y difusión periódica a la comunidad escolar

4.7) Memoria anual y final de mandato

4.8) Rendición de cuentas

4.9) Informe de gestión anual y final

4.10) Mecanismos de rendición de cuentas a los órganos de control y participación del centro

5) Propuesta del equipo directivo

6) Anexos

1.2.1. Objetivos

Los **objetivos** son la **dirección** y el **sentido** en que se quiere mejorar. Representan una **concreción** de las **intenciones educativas** y de los **principios** del centro.

A la hora de pensar los objetivos, deberemos tener en cuenta:

- 1) Que estén alineados con los objetivos normativos (LEC, Plan de Gobierno y con las prioridades del Departamento).
- 2) Que sean coherentes con la diagnosis y el contexto del centro.
- 3) Que sean coherentes con la jerarquía de objetivos PGA/PD/PEC.
- 4) Que estén orientados a la mejora de los aprendizajes de los alumnos o la cohesión social, y a la eficiencia y a la eficacia.
- 5) Que sean consecuentes con las propuestas de mejora derivadas de la memoria anual.



Igualmente, antes de redactar un objetivo, hemos de considerar que:

- 1) Tenga una redacción correcta: formulado en infinitivo, sin oraciones subordinadas, que exprese una acción concreta, significado unívoco.
- 2) Esté numerado según el grado de concreción.
- 3) Sea creíble. Capaces de obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- 4) Sea alcanzable o conseguible. Capaces de conseguirlos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).
- 5) sea sostenibles y limitado en el tiempo. Estableciendo el tiempo en el que se tienen que lograr y que sea posible.
- 6) Sea relevante. Abordan temas clave y presentan soluciones.
- 7) Sea específico, claro respecto a qué, dónde, cuándo y cómo cambiará la situación.
- 8) Sea medible (relacionados con los indicadores que nos permitirán valorarlos). Tienen que ser capaces de cuantificar las finalidades y los beneficios.

Los objetivos del proyecto de dirección pueden tener como referentes:

- Los procedimientos de actuación de los órganos de gobierno, y también la concreción de las funciones y responsabilidades que se asignarán a los distintos órganos, tanto unipersonales como colegiados.

- La elaboración, la implementación y el seguimiento de los documentos institucionales, y garantizar la coherencia y la continuidad entre los diversos proyectos de centro.
- La atención educativa al alumnado en el marco de un sistema educativo inclusivo.
- La mejora de los resultados educativos.

Decreto 150/2017, de 17 de octubre, de la atención educativa al alumnado en el marco de un sistema educativo inclusivo (artículo 6)

Artículo 6

Funciones de los centros educativos

Corresponde a los centros educativos:

- a) Disponer de un proyecto educativo de centro que fomente y garantice una atención educativa inclusiva y de calidad para todos los alumnos, ajustando a este objetivo todos los recursos de que dispone el centro, y que se despliegue mediante el proyecto de dirección o la programación anual, en caso de que no haya proyecto de dirección.
- b) Impulsar y promover, a través del equipo directivo, el trabajo de equipo del claustro y la formación permanente de los docentes y del personal de administración y servicios, para evaluar y, cuando sea necesario, mejorar la organización y la actuación pedagógica en los diferentes contextos de enseñanza-aprendizaje.
- c) Constituir la comisión de atención a la diversidad (CAD), u órgano equivalente, como una estructura organizativa del centro que tiene que proponer la organización y la gestión de las medidas y los apoyos para atender a todo el alumnado del centro, y que tiene que hacer el seguimiento y la evaluación de éste para ajustar estas medidas y apoyos a sus necesidades.
- d) Adecuar la acción educativa al reconocimiento y a la valoración de las diferentes características y necesidades de aprendizaje y socialización de los alumnos, manteniendo altas expectativas de éxito para todos ellos.
- e) Diseñar, dentro del proyecto educativo, entornos de aprendizaje flexibles que ofrezcan opciones variadas para dar una respuesta ajustada a las necesidades de los alumnos, buscando la personalización del aprendizaje y diseñando actividades y materiales que permitan el adelanto de todos y cada uno de los alumnos, teniendo en cuenta que pueden presentar amplias diferencias en sus capacidades, en las aptitudes, actitudes y los ritmos, y en las maneras de interesarse por el aprendizaje y de percibir, comprender y expresar el conocimiento.
- f) Actuar de manera preventiva y proactiva y detectar las necesidades de los alumnos lo antes posible, con la finalidad de ajustar y agilizar las actuaciones pertinentes en cada caso.
- g) Adecuar las medidas y los apoyos a las características de los alumnos y del contexto, promoviendo el compromiso de cada alumno con su proceso de aprendizaje, el desarrollo personal y social y el adelanto en el logro de las competencias a lo largo de toda la escolarización obligatoria y postobligatoria, y poniendo una especial atención en las transiciones entre etapas y en la continuidad formativa.
- h) Promover y participar en programas socioeducativos y trabajar en red con otros agentes del entorno con el objetivo de dar una respuesta comunitaria a los retos educativos.
- i) Garantizar la coordinación con los servicios educativos.
- j) Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la educación inclusiva en género y promover la coeducación, a fin de potenciar la igualdad real de oportunidades y la eliminación de cualquier tipo de discriminación por razón de orientación sexual, identidad de género o expresión de género.
- k) Velar por que, de acuerdo con el principio de la coeducación, la diversidad sexual y afectiva, la identidad de género y los diferentes modelos de familia sean respetados en todo el ámbito educativo y en el marco del sistema educativo inclusivo.

Para más información podéis leer:

Decreto 150/2017, de 17 de octubre, de la atención educativa al alumnado en el marco de un sistema educativo inclusivo.

En la definición de los objetivos, deberemos tener en cuenta:

- El funcionamiento interno de las estructuras del centro, tanto los órganos y estructuras que se establecen en los reglamentos orgánicos, como otros creados a raíz de necesidades específicas.
- La organización de la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa.
- La elaboración, puesta en práctica y seguimiento de las normas que han de regular la convivencia dentro del centro.

Para una mejor organización se pueden agrupar los diferentes objetivos en ámbitos o dimensiones, por ejemplo:

- **Dimensión pedagógica:** Diseño (planificación, proyecto educativo, programaciones) y desarrollo (prácticas docentes, resultados escolares) de la enseñanza y aprendizaje; orientación y tutoría; atención a la diversidad o a las necesidades educativas de refuerzo escolar; espacios, tiempos y agrupamientos escolares; evaluaciones internas y externas, formación del profesorado, innovación educativa, actividades extraescolares y complementarias...
- **Dimensión organizativa:** Actuación y funcionamiento de los órganos colegiados y de los órganos de coordinación docente, ejercicio de las competencias y funciones, ajuste o redefinición de las estructuras, planes de trabajo, sistemas de información y comunicación...
- **Dimensión relacional:** Participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, convivencia, relaciones con el entorno y las instituciones...
- **Gestión y recursos:** Ejercicio de la dirección como jefe de personal, gestión de recursos y materiales didácticos, servicios prestados por el centro, gestión académica y administrativa, gestión económica, utilización de los espacios escolares, captación de recursos complementarios...

Objetivos	
Ámbito pedagógico y curricular	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la competencia comunicativa lingüística y matemática de nuestro alumnado. 2. Potenciar el conocimiento y el intercambio de buenas prácticas docentes y la formación permanente para crear procesos de reflexión y mejora de la acción educativa.
Ámbito de organización y gestión	<ol style="list-style-type: none"> 3. Actualizar el PEC de acuerdo con la normativa vigente, incluyendo los fundamentos de este proyecto.
Ámbito relacional	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mejorar las relaciones y la comunicación con las familias, el resto de los centros educativos y las instituciones y entidades de Badalona.

1.2.2. Estrategias

El término *estrategia* viene de las palabras griegas:

Strategos, que significa 'general',

Stratos, que significa 'ejército', y

Agein, que significa 'conducir'.

Estrategias entendidas como acciones temporales y permanentes que se despliegan para lograr los objetivos. Perduran en el tiempo y pueden servir para más de un objetivo, como por ejemplo, el trabajo en equipo, la innovación, la formación. Se pueden incorporar, como grandes estrategias de innovación y de mejora, los programas y planes que impulsa el Departamento de Enseñanza y desde el entorno cercano y que el centro ha incorporado (SEP, ILEC, AICLE...), así como otros propios del centro.

- **Los objetivos** se logran por medio de las **estrategias**.
- Las estrategias son grandes declaraciones de cómo se pueden conseguir los objetivos.
- Se pueden identificar o asimilar líneas de trabajo a largo plazo (planes, programas, proyectos...).

La estrategia es la base del **liderazgo**. Es lo que podríamos denominar: «La gallina de los huevos de oro». El éxito o el fracaso del directivo reside en el logro o no de la estrategia diseñada. Estrategias diseñadas para lograr los objetivos. Es decir, si no hay una estrategia, o no se aplica, no lograremos ni los objetivos ni los resultados esperados.

La estrategia deviene la forma con la que decidimos pasar de la situación actual a la situación futura. La organización tendrá entre tres y cinco estrategias para cada uno de los objetivos. Las estrategias se concretan en actividades.



A continuación, os mostramos un ejemplo relacionando unos posibles objetivos con estrategias. Lo más correcto sería presentarlos a partir de una numeración correlativa.

Ejemplo

OBJETIVO:

Potenciar el plurilingüismo y la participación en proyectos que fomenten el entendimiento de otras culturas.

ESTRATEGIAS:

1. Consolidación del programa AICLE.
2. Participación en proyectos de intercambio y movilidad con países europeos.
3. Ampliación de la oferta de lenguas extranjeras: alemán.
4. Fomentar la formación del profesorado en la mejora de sus competencias en lenguas extranjeras.

1.2.3. Actuaciones/actividades

Las **actividades** son las iniciativas que concretan las estrategias y las actuaciones, son todo aquello que hará el centro durante el curso escolar para lograr los objetivos.

Es aconsejable tener una ficha para cada una de las actividades.

Tareas de tipo organizativo o pedagógico, como aplicación de los objetivos de la PGA.

Una vez seleccionados los objetivos y las estrategias, se deben concretar y secuenciar curso a curso en las diferentes PGA. Estas concreciones son las actuaciones en las que se define de manera clara qué se quiere hacer y se pueden modular cada año según la valoración hecha en la memoria.

¿Cómo tienen que ser las actuaciones?

- Dependen jerárquicamente de los objetivos y están relacionadas con ellos.
- Orientadas a la mejora de los resultados y el éxito escolar y personal.
- Redactadas en infinitivo, con términos que indiquen acción o progreso.
- Concretas.
- Acotadas en el tiempo y a corto plazo.
- Tienen un calendario de realización.
- Revisables anualmente.
- Coherentes con estrategias y objetivos.
- Prevén mecanismos para evaluarlas (indicadores y responsables del seguimiento y aplicación).
- Sostenibles.
- Eficientes. Formas organizativas participativas y funcionales.
- Coherentes con los planteamientos del PdD y del PEC.
- Con impacto sobre los objetivos.
- Que prevean la provisión de recursos (formales, materiales y humanos) con criterios de realismo y optimización.
- Que incluyan propuestas de mejora recogidas en la memoria anual del curso anterior.

A la hora de seleccionar las actividades y actuaciones, hay que realizar un planteamiento realista que responda a los parámetros siguientes:

- 1) ¿Qué actuaciones tienen un impacto más potencial?
- 2) ¿Cuáles cubren un mayor número de objetivos?
- 3) ¿Para cuáles de ellas preveo tener los recursos necesarios para aplicarlas?
- 4) ¿Dispongo del tiempo necesario para llevarlas a cabo?

1.2.4. Temporización/recursos

Conjunto de personas, de bienes materiales, económicos y técnicos y pedagógicos que tiene y utiliza una institución escolar en un momento dado para conseguir sus objetivos y producir los servicios que son de su competencia.

Se tiene que analizar y valorar cómo se pueden optimizar los diferentes recursos de los que dispone el centro, o que cree viable y razonable poder obtener.

Los recursos pueden ser:

1) **Humanos:**

- 1) **Internos al centro:** Prever qué equipo de docentes puede llevar a cabo mejor determinadas actividades, pensar si hay que singularizar alguna plaza docente o si hay que incorporar algún otro perfil laboral: TIS, TEI, educador...
- 2) **Externos al centro:** Profesionales o entidades que sin ser del claustro tienen alguna incidencia laboral en el centro.

2) **Materiales o económicos:** Hay que prever los ingresos ordinarios y los posibles extraordinarios. Hay que pensar qué dotación de material es necesaria: mobiliario, nuevas tecnologías, etc.

Valorar si hay que planificar alguna formación necesaria a lo largo del tiempo de aplicación del plan estratégico para que se pueda llevar a cabo con la calidad necesaria. Es muy conveniente pensar una metodología adecuada cuando se hace una inversión de recursos.

Es importante **incorporar estos recursos previstos a las fichas de seguimiento** de las actividades. No se tendría que confundir el recurso con la metodología para llevar a cabo una actividad.

Lo más relevante de la temporización en el PdD es la constatación de **qué haremos y en qué momento del mandato lo ejecutaremos**.

En función del momento o de la duración podemos hablar de diferentes tipos de actuaciones:

- **Actuaciones de innovación**, que pasarán a consolidarse y se institucionalizarán formando parte de la actividad regular del centro.
- **Actuaciones del mandato** son aquellas que se llevan a cabo durante los cuatro años a criterio del equipo directivo. No es necesario que se prorroguen más allá del mandato.
- **Actuaciones puntuales y concretas:** aquellas que se inician y se acaban en un curso, por ejemplo la elaboración del PAT.
- **Actuaciones bianuales:** actividades de evaluación, lúdicas o complementarias, que se establece que se lleven a cabo cada dos años por varias razones, recursos que hay que invertir... por ejemplo, la celebración de los Pastorcillos o la evaluación interna en algún curso concreto.
- **Actuaciones de continuidad:** actuaciones que empiezan en un mandato, siguen en otro y se acaban consolidando.

Responsable: equipo directivo						
Estrategias	Actuaciones	Curso				Agentes implicados
		2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	
1.1. Consolidar y mejorar las dinámicas de trabajo por ciclos e interciclos en el ámbito pedagógico (línea de escuela)	1.1.1. Definición y revisión de acuerdos de funcionamiento y organización del centro prestando especial atención entre INF y CI.	X	X			Jefe de estudios
	1.1.2. Unificación de líneas metodológicas en ámbitos concretos (ejemplo: definir las tipologías textuales que se trabajarán en cada nivel).	X	X			
	1.1.3. Establecimiento de criterios pedagógicos para la asignación de tutorías (distribución de especialistas, por ejemplo).	X				
	1.1.4. Potenciación de actividades pedagógicas intercíclicas (talleres, desdobles, juegos...).		X	X	X	
1.2. Establecer medidas y criterios de atención a la diversidad en función de las necesidades de nuestro alumnado.	1.2.1. Revisión de las actuaciones, materiales y metodologías de la A.A. con el alumnado recién llegado.	X				CAD
	1.2.2. Estudio de las necesidades del profesorado, en relación con los alumnos con NEE para poder optimizar los recursos personales del centro para atender la diversidad.	X	X	X	X	
	1.2.3. Establecimiento de criterios pedagógicos para la reorganización de grupos homogéneos utilizando hojas de seguimiento del proceso evolutivo de los alumnos (anexo 1).	X				
1.3. Impulsar el proyecto lingüístico para la mejora de la comprensión y la expresión oral y escrita.	1.3.1. Establecimiento de líneas de trabajo en torno a la lectoescritura en E. Infantil y C. Inicial.	X	X			Coord. LIC
	1.3.2. Definición de criterios de trabajo sobre lenguas comunes en C. Medio y Superior.	X	X			
	1.3.3. Dinamización de la biblioteca escolar como eje vertebrador del trabajo de la lengua oral (tertulias literarias).		X	X	X	Comisión de Biblioteca
1.4. Consolidar la implantación del uso de las TIC en la práctica docente.	1.4.1. Potenciación del uso de internet en el aula como medio valioso y motivador de aprendizaje con actividades programadas en las unidades didácticas.	X	X	X	X	Coord. TIC
	1.4.2. Uso progresivo de tabletas digitales como herramienta de aprendizaje. Ciclos	X	X	X	X	Comisión Informática

1.2.5. Indicadores de evaluación

Los indicadores son herramientas para obtener información, datos relevantes y útiles, evidencias para medir objetivamente de forma cuantitativa o cualitativa el nivel de desempeño de los objetivos, la evolución de un proceso o de una actividad y, a la vez, facilitan información para la adopción de decisiones sobre las estrategias, iniciativas o actividades que aplicar.

Un indicador de progreso siempre estará unido a la definición de los objetivos que lograr. Es su comparación con este objetivo lo que nos dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes. No es cierto que hay indicadores a corto plazo e indicadores a largo plazo, lo que hay son objetivos a corto y largo plazo.

Y, ¿cómo han de ser los indicadores?

- Válidos (miden lo que tienen que medir)
- Viables (facilidad y rapidez en su obtención)
- Fiables (se puede confiar en los datos que proporcionan)
- Sostenibles en el tiempo (se pueden mantener con los mismos criterios)
- Formulados de manera clara

- Que permitan valorar claramente el logro de los objetivos o actuaciones
- Alineados con los del PdD y el PEC
- Redactados de manera precisa y comprensible para cualquier lector
- Relacionados de forma coherente con lo que miden
- Definidos al inicio de la actuación o en el momento de la formulación de los objetivos

Todo indicador debe prever los aspectos siguientes:

- 1) ¿Qué quiero medir?
- 2) Fórmula para calcular el indicador (que no sean mecanismos complejos)
- 3) Valor de partida (inicial)
- 4) Valor que pretendo lograr (final)
- 5) Mecanismo para recoger los datos
- 6) Responsables

Tenemos que diferenciar dos tipos de indicadores:

Indicadores de progreso

Miden si logramos las mejoras esperadas en los resultados. Hay que marcar previamente un hito que lograr para poder valorar si hemos progresado.

Por todo lo que hemos dicho, habría que aclarar que los indicadores de progreso están directamente vinculados con los objetivos (nos sirven para evaluar los objetivos del PdD o de las PGA).

Indicadores de proceso o de aplicación del plan

Son indicadores de control de gestión, miden aspectos de la aplicación del plan asociados al contexto, a los procesos y a los recursos.

1. Grado de aplicación o ejecución:

Por grado de aplicación se tiene que entender el grado de implantación y despliegue sistemático de una actividad. Se calcula en porcentaje y se puede establecer mediante una autoevaluación grupal. Responde a: ¿Se ha hecho lo que dijimos que haríamos?

2. Calidad de la ejecución:

Procura medir cómo se ha hecho la actividad, es decir, cuál ha sido la calidad de su ejecución (plazo previsto, recursos previstos, adecuación metodológica, nivel de cumplimiento de las personas implicadas, etc.). Se calcula en porcentaje y se puede establecer mediante una autoevaluación grupal. Responde a: ¿Se ha hecho como lo habíamos previsto?, ¿estamos satisfechos?

Ejemplo de indicador de progreso:

Porcentaje de alumnos que superan las pruebas externas de competencias básicas de lengua catalana.

Situación inicial: 56 %.

Mejora propuesta (4 años): 12 % de incremento.

Situación final: 68 %

3. Grado de impacto o utilidad

Se trata de medir en qué grado una actividad es útil para conseguir un objetivo. Es decir, cómo impacta (potencialmente) lo que se ha hecho con los resultados. Se calcula en porcentaje y se puede establecer mediante una autoevaluación grupal. En ocasiones, se establece la convención de igualarlo a la media aritmética (mejor, quizá, geométrica) entre el grado de aplicación y la calidad de la ejecución. Responde a: ¿Todo ello ha incidido en el logro del objetivo?, ¿en qué medida han sido útiles las actividades para el logro de los objetivos?

Los indicadores de proceso se vinculan con las actuaciones y, por lo tanto, nos serán muy útiles para hacer su seguimiento.

Ejemplos de indicadores de proceso:

- **Grado de aplicación:**

Se ha hecho lo programado. Ejemplo = 35 sesiones programadas 100 %, y se han hecho 25 sesiones reales, que representan el 71,4 %.

Nivel de:	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Implantación sistemática	Sin evidencias o anecdóticas	Aplicación en ¼ de las áreas relevantes Alguna evidencia	Implantado en la ½ de las áreas relevantes Evidencias	Implantado en ¾ de las áreas relevantes Evidencias claras	Implantado en todas las áreas relevantes Evidencia total
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

- **Grado de calidad de la ejecución:**

Se ha hecho tal como ha sido programado.

Nivel de:	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
Calidad de ejecución	Tiempo de ejecución	Utilización de los recursos previstos	Adecuación metodológica	Nivel de cumplimiento de las personas implicadas	
	5 10 15 20 25	5 10 15 20 25	5 10 15 20 25	5 10 15 20 25	

- **Grado de impacto:**

Cómo hemos conseguido lo propuesto. Ejemplo: proponer pruebas inicial y final o cuestionarios de satisfacción.

Nivel de:	0 %			25 %					50 %					75 %					100 %						
Impacto	Sin evidencias o anecdóticas			Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total						
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

También hay otra manera de clasificar los indicadores, en función de qué se quiere medir, el momento y la relevancia.

Según del Pozo (2011), otra forma de clasificar los indicadores de progreso del PdD, ordenados según los ámbitos de actuación del centro educativo, es la siguiente:

- 1) **Indicadores del grado de aplicación de la autonomía del centro:** para medir el nivel de aplicación de la autonomía del centro en los diferentes instrumentos educativos (PEC, NOFC, PGAC, PdD, proyectos de innovación educativa, acuerdos de corresponsabilidad, etc.) en los ámbitos pedagógico, organizativo y de gestión.
- 2) **Indicadores del ejercicio de las funciones de los diferentes responsables del centro:** para hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que los diferentes responsables de dirección, coordinación y tutoría hacen sus actividades, logran sus objetivos y en los resultados de las actividades y objetivos.
- 3) **Indicadores de la organización interna:** sobre los procedimientos y criterios establecidos por el centro en el ámbito organizativo (pedagógico y de gestión económica y de personal). Sobre los criterios de la estructura organizativa interna.
- 4) **Indicadores del aprendizaje de la convivencia:** sobre las pautas, criterios y reglas establecidos: en las normas de convivencia. Resolución de conflictos. Imposición de medidas correctoras y sancionadoras. Mecanismos de mediación.
- 5) **Indicadores de la participación de la comunidad escolar:** para medir el grado de participación de las madres y los padres y el alumnado en la vida del centro, y también los canales de comunicación del centro con las familias. Número de visitas de madres y padres con el tutor/a de su hijo/a.
- 6) **Indicadores de los resultados académicos de los alumnos:** resultados o rendimientos académicos de los alumnos; tasa de abandono escolar; número de titulaciones académicas expedidas por el centro; grado de implicación del profesorado en la mejora del rendimiento escolar.
- 7) **Indicadores de la gestión de personal del centro:** índice de absentismo del profesorado y de otro personal adscrito al centro; grado de puntualidad; recuento mensual de las ausencias justificadas y no justificadas de todo el personal; participación del profesorado en los órganos colegiados del centro y en sus comisiones; formación permanente y perfeccionamiento del profesorado y otros profesionales de atención educativa.
- 8) **Indicadores de las actividades educativas:** cuantificación de las diferentes actividades lectivas (de clase, de refuerzo, desdoble), complementarias

y extraescolares aprobadas en la PGAC; grado de asistencia de los alumnos y del profesorado; actividades de investigación, innovación y experimentación educativas (en el ámbito pedagógico y curricular); grado de concreción y despliegue de los currículos; procedimientos de inclusión educativa.

- 9) **Indicadores económicos y presupuestarios:** cuantificación de los ingresos y gastos derivados de las actividades del centro. Ingresos derivados del uso social del centro.
- 10) **Indicadores de objetivos que lograr en el ámbito educativo:** sobre los objetivos, las prioridades y los planteamientos educativos y curriculares establecidos en el PEC.

