

PEI

Proyecto Educativo Institucional



PEI

Proyecto Educativo Institucional



FERE-CECA Y EYG (2010):

El proyecto educativo institucional (PEI).

Propuesta educativa de las Escuelas Católicas III.

© 2010, FERE-CECA y EyG

Federación Española de Religiosos de Enseñanza-Titulares de Centros Católicos (FERE-CECA) y Confederación de Centros Educación y Gestión (EyG)

c/ Hacienda de Pavones 5

28030 Madrid

Tel.: 91-3288000

Fax: 91-3288001

Web: www.escuelascaticas.es

ISBN: 978-84-7073-130-3

Depósito legal:

Impresión: SM

Diseño y maquetación:

Gabriel Ramón Sánchez

Queremos agradecer la colaboración de los equipos de los centros y las instituciones titulares que han participado en el debate sobre el documento, y que nos han aportado sus ideas y experiencias para la elaboración de esta publicación.

Documento elaborado por un grupo de trabajo de FERE-CECA y EYG formado por:

Juan Antonio Ojeda Ortiz, *Secretario General*

Manuel De Castro Barco, *Ex-Secretario General*

Carmen Agudo García

Miguel Ardanaz

Irene Arrimadas Gómez

José María Bautista Guadalupe, *Coordinador*

Manuel Borrego Rivas, *Coordinador*

Luis Centeno Caballero

Alfredo Hernando Calvo

Jacobo Hernández Lería

Fernando López Tapia, *Coordinador*

ÍNDICE

GUÍA DEL DOCUMENTO:	13
Proyecto educativo de centro y proyecto educativo institucional (PEC y PEI)	
1. Justificación del trabajo	13
2. Contenidos y pautas para elaborar el PEI	15
2.1. Carácter propio	17
2.2. Análisis y lectura del contexto	18
2.3. Líneas estratégicas	19
2.4. Planes y programaciones anuales	20
2.5. Concreciones curriculares	22
2.6. Evaluación y seguimiento	23
3. Claves para pasar del PEI al PEC	25
3.1. En centros de instituciones titulares con PEI	25
3.2. En centros de instituciones titulares sin PEI	26
4. Acceso y publicidad del PEI y del PEC	27
4.1. Acceso y publicidad del PEI	27
4.2. Acceso y publicidad del PEC	28



CAPÍTULO I. CARÁCTER PROPIO

33

1. Pautas	33
1.1. Visión	34
1.2. Misión	34
1.3. Valores	35
1.4. Rasgos de identidad	36
1.5. Cultura organizativa	36
2. Plantilla de trabajo	38
3. Ejemplo elaborado	39
3.1. Visión	40
3.2. Misión	43
3.3. Valores	44
3.4. Rasgos de identidad	44
3.5. Cultura organizativa	46
4. Referencias y bibliografía	47



CAPÍTULO II. LECTURA DEL CONTEXTO

49

1. Pautas	51
1.1. Lectura del contexto global	51
1.2. Lectura del contexto local	53
2. Plantilla de trabajo	55
3. Ejemplo elaborado	56
3.1. Lectura del contexto global	56
3.1.1. Generación Y	56
3.1.2. Familias	61
3.1.3. Claustro y otro personal	63
3.1.4. Comunidades de la institución titular	64
3.1.5. Equipos directivos	66
3.1.6. Aprendizaje y sistema educativo	67
3.2. Lectura del contexto local	68
4. Referencias y bibliografía	71



CAPÍTULO III. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

73

1. Pautas	75
1.1. Definición de una línea estratégica	75
1.2. Pasos metodológicos para elaborar una línea estratégica	76
1.3. Diagnóstico: método DAFO	77
1.4. Elenco de líneas estratégicas	80
1.5. Componentes de la planificación de una línea estratégica	81
2. Plantilla de trabajo	84
3. Ejemplos elaborados	85
3.1. Implantar un modelo de pastoral sistémica en centros con	85
inteligencia espiritual	
3.2. Innovación en la dirección y gestión de los centros aplicando	92
un modelo de excelencia	
3.3. Mejora de la cultura organizativa, del estilo directivo y de las	98
competencias del educador	
4. Referencias y bibliografía	118



CAPÍTULO IV. PLANES

121

1. Pautas	123
1.1. Principios para elaborar los planes	124
1.1.1. Principio institucional	124
1.1.2. Principio de participación	124
1.1.3. Principio de convergencia	125
1.1.4. Principio sistémico	125
1.2. Pasos para elaborar un plan	126
1.2.1. Iniciativa	126
1.2.2. Definición	126
1.2.3. Participación	126
1.2.4. Redacción	126
1.2.5. Conclusión	126
1.2.6. Liderazgo	126
1.2.7. Formación	127
1.2.8. Concreción anual	127

1.3. Niveles de planificación	127
1.4. Tipos de planes	127
1.4.1. Planes de liderazgo y gestión	127
1.4.2. Planes educativo-pastorales	128
1.5. Contenido de los planes	129
1.5.1. Planes de liderazgo y gestión	129
1.5.2. Planes educativo-pastorales	130
1.6. Programaciones anuales	132
1.6.1. Programación anual institucional	132
1.6.2. Programación anual de centro (PGA)	133
2. Plantilla de trabajo	135
3. Ejemplos elaborados	138
3.1. Planes de liderazgo y gestión	138
3.1.1. Plan de relaciones institucionales y con el entorno	138
3.1.2. Plan de selección del personal	146
3.1.3. Plan de formación	150
3.1.4. Plan de autofinanciación e inversiones	154
3.2. Planes educativo-pastorales	158
3.2.1. Plan pastoral	158
3.2.2. Plan de acción tutorial	164
3.2.3. Plan de convivencia	170
3.2.4. Plan de educación social	176
3.2.5. Plan de atención a la diversidad	182
3.2.6. Plan de orientación académica y profesional	188
3.2.7. Plan de acogida	194
3.2.8. Plan de apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje	200
3.2.9. Plan de fomento de la lectura	206
3.2.10. Plan de plurilingüismo	216
3.2.11. Plan para la implantación y promoción de las tecno- logías de la información y comunicación (TIC)	226
3.2.12. Plan de dimensión europea	236
3.2.13. Plan familia-escuela	246
4. Referencias y bibliografía	256



CAPÍTULO V. 259 CONCRECIONES CURRICULARES Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO

1. Concreciones curriculares	261
1.1. Pautas	261
1.1.1. Legislación del estado y administraciones educativas	262
1.1.2. Prioridades del carácter propio, lectura del contexto	263
y líneas estratégicas	
1.1.3. Diseño del mapa de competencias institucionales	265
1.1.4. Programación didáctica de etapa	266
1.1.5. Programación de unidades didácticas	268
2. Plantillas de trabajo	269
3. Ejemplo elaborado	271
4. Organización del centro	276
4.1. Criterios para la organización de las personas	276
4.2. Criterios para la organización de los documentos	276
4.3. Criterios para la organización de los tiempos	277
5. Referencias y bibliografía	278



EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO. 281

1. Finalidades de la evaluación	283
1.1. Disponer de información	283
1.2. Valorar	283
1.3. Orientar	283
1.4. Tomar decisiones	283
2. Momentos de la evaluación	284
2.1. Evaluación inicial	284
2.2. Evaluación anual	285
2.3. Evaluación a mitad de la vigencia del PEI-PEC	286
2.4. Evaluación al final de la vigencia del PEI-PEC	286
2.5. Revisión del carácter propio	287



GUÍA DEL DOCUMENTO

PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEC y PEI)

1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En la legislación y en el uso común hacemos referencia al proyecto educativo de centro (PEC) como el documento complejo (carpeta de documentos) que define la orientación y la praxis educativa de un centro.

El PEC es un documento obligatorio para todos los centros, pues así lo determina la LOE, que apunta, además, que ha incluir: a) los valores, los objetivos y las prioridades de actuación; b) la concreción de los currículos, el tratamiento transversal en las áreas de la educación en valores y otras enseñanzas; c) la forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial, así como el plan de convivencia; y d) el carácter propio, en el caso de los centros privados concertados.

Las comunidades autónomas o, al menos, algunas de ellas, han establecido otros contenidos que los centros han de incorporar a su PEC. Y, afortunadamente, han sido pocas las que han formulado un programa informático con apartados y cuadros específicos al que pretenden someter a los centros en la redacción del PEC, menoscabando de este modo tanto el derecho de dirección como la autonomía de los centros.

Desde Escuelas Católicas hemos puesto de manifiesto en reiteradas ocasiones que el legislador estatal y autonómico y las administraciones educativas tienden a regular y a ordenar el sistema educativo exclusivamente desde la perspectiva y el régimen jurídico de los centros públicos. Esa perspectiva, además de ser inadecuada -porque el sistema educativo es plural-, puede derivar en una homogeneización de los centros en aspectos estrictamente educativos y organizativos, en detrimento de la singularidad de la oferta educativa de los centros privados concertados y, consiguientemente, de la pluralidad y libertad de enseñanza.

En el caso de las escuelas católicas, esa singularidad es su razón de ser. Tienen sentido porque tienen un proyecto específico. Preservar y profundizar esa singularidad, aún en un contexto legislativo que tiende a olvidarla, es un desafío a cuya respuesta hemos querido contribuir con la formulación de este trabajo.

Este trabajo tiene un doble propósito. Por un lado, pretendemos ofrecer una herramienta a los centros para que elaboren su proyecto educativo de centro de la forma más rica posible, dando cumplimiento a las previsiones legales y fortaleciendo, a la vez, su identidad y singularidad. Por otro, y quizá esta es la aportación más destacada de esta propuesta, partimos de que la institución titular tiene una responsabilidad y un protagonismo, cada vez más relevantes, en la definición y vertebración de la oferta educativa y en la potenciación de la relación entre los centros integrados en su red. Lo común de los centros de la misma titularidad no es solo el carácter propio; también lo es la forma, los criterios y objetivos de formación y selección del personal; la manera en que entienden la atención a la diversidad y la acción tutorial; la forma de promover el plurilingüismo y un largo etcétera de iniciativas adoptadas por las instituciones titulares en las que concretan elementos comunes para todos sus centros. Cuando en este trabajo hablamos de proyecto educativo institucional estamos profundizando en esa línea de avance.

En consonancia con lo señalado, hemos elaborado este documento teniendo bien presentes dos guías imprescindibles: a) la legislativa, que garantiza que la propuesta que formulamos se ajusta a lo exigido por la legislación vigente y puede adaptarse a las peculiaridades que demanden las comunidades autónomas a los centros educativos de su ámbito territorial; y b) la institucional, que permite sistematizar y contextualizar nítida y dinámicamente el carácter propio y las opciones de la institución titular del centro.

La legislación, como hemos dicho, se refiere al proyecto educativo de centro, que tiene carácter obligatorio para todos los centros. Sin embargo, el contenido del PEC de cada centro tiene un componente institucional extraordinariamente relevante, entre otras consideraciones, por su necesaria vinculación al carácter propio, porque hay o debe haber una lectura institucional del contexto, porque las opciones estratégicas tienen un componente netamente institucional y, en suma, porque la red de centros de la misma titularidad es un ámbito de relación y de trabajo en común que genera, cada vez más, respuestas compartidas e iniciativas comunes. De ahí la denominación proyecto educativo institucional (PEI).

El PEI, tal como lo abordamos, es un hito más en un proceso de respuesta de las instituciones titulares y los centros a los nuevos retos que tienen planteados y muestra un dinamismo creciente de las instituciones que se expresa en: a) la redefinición de la titularidad y de su modelo organizativo (nueva configuración de la función directiva, equipos de titularidad, cesión de la titularidad a fundaciones propias, etc); b) la profundización en iniciativas estratégicas (misión compartida, procesos de formación y selección del profesorado y del personal, planificación educativo-pastoral); y c) la búsqueda y potenciación de las mejores prácticas fortaleciendo de la red de centros de la institución titular, el trabajo en común, y la participación de los centros que salvaguarda la singularidad de cada uno de ellos al tiempo que huye del aislamiento y de la multiplicación de procesos básicamente coincidentes.

2. CONTENIDOS Y PAUTAS PARA ELABORAR EL PEI

Contenidos generales del PEI:

Ya ha quedado señalado que el proyecto educativo es un documento complejo. En realidad, es una carpeta de documentos de diversa naturaleza, origen, ámbito, y vigencia, como lo acredita el hecho de que incorpora documentos tan diferentes como, por ejemplo, el carácter propio y las programaciones didácticas de área.

El proyecto educativo es, además, una carpeta de documentos con unas características especiales. Comparte con el resto de lo que denominamos “carpetas” el hecho de incluir documentos con arreglo a un criterio de clasificación. Y tiene como singularidad que los documentos de esta carpeta están jerarquizados y relacionados, buscando una línea entre las proclamaciones de principios, opciones, objetivos y la acción educativa concreta en cada uno de las aulas y actividades de los centros de la misma institución titular.

Por todo lo expuesto, estructuramos el proyecto educativo conforme al siguiente esquema:

- **Carácter propio.**
- **Lectura del contexto.**
- **Líneas estratégicas.**
- **Planes y programaciones anuales.**
- **Concreciones curriculares y organización del centro.**
- **Evaluación y seguimiento.**

El proyecto educativo encarna la planificación estratégica de la institución titular y de los centros, ordenando y simplificando su estructura documental.

Este sería su organigrama:



Pautas generales para elaborar el PEI:

Una vez definido el esquema común al PEI y al PEC, pretendemos ahora dar unas orientaciones sobre la forma de elaborar el PEI.

En primer lugar, conviene aclarar que el hecho de que el PEI sea un proyecto institucional no supone que en el mismo queden excluidos los centros. Por el contrario, el PEI solo tiene sentido desde una perspectiva inclusiva de la institución titular como vertebradora de los centros educativos de los que es responsable.

La decisión de elaborar el PEI ha de partir del órgano superior de gobierno de la institución titular y el impulso de su desarrollo corresponderá al órgano ejecutivo de la misma con incidencia en todos los centros (equipo de titularidad o de gestión, Delegación de educación, etc.). Estimamos conveniente que el proceso cuente con la intervención de un grupo de trabajo escogido con esta finalidad, que unifique las aportaciones y les de coherencia, y que puede estar asistido por otros grupos o comisiones para temas específicos (por ejemplo, para la elaboración de cada uno de los planes).

Por el motivo expuesto, en la elaboración del PEI deberán participar todos los órganos de la función directiva de la institución titular: los órganos superiores de gobierno (por ejemplo el consejo provincial, el patronato, etc.); los órganos de gestión comunes a todos los centros (como el equipo de titularidad o de gestión, la Delegación de educación, etc.) y los específicos de cada centro (equipo directivo). También será muy conveniente contar con la participación de las comunidades educativas de los centros en aquellos aspectos en los que puedan enriquecer la formulación del PEI.

Sugerimos que la elaboración del PEI se estructure en dos fases: Una previa o preparatoria, en la que se sensibilice, motive, informe y forme a los distintos agentes en el modelo que se pretende implantar y otra propiamente de elaboración, en la que se desarrollen las iniciativas destinadas a la formulación del documento.

La elaboración del PEI es un proceso que tendrá que planificarse y que, razonablemente, necesitará un marco temporal de, al menos, dos cursos escolares. La metodología y calendario de elaboración del PEI puede chocar con la necesidad de que los centros cuenten con un PEC que les es demandado por la inspección educativa. Aunque los centros deban disponer del PEC en los plazos –normalmente perentorios– fijados por la Administración, ello no será obstáculo para que la institución elabore el PEI, ya que los centros podrán presentar un PEC provisional que se irá adaptando al PEI según éste se vaya desplegando.

Partiendo del esquema común del proyecto educativo, vamos a analizar a continuación, algunas especificidades del PEI.

2.1. CARÁCTER PROPIO



Contenido:

El carácter propio define el propósito de la institución titular respecto a los centros que dirige y puede incluir, entre otros, aspectos de organización, metodología, didáctica, pastoral, modelo de persona y de comunidad educativa, la misión, visión y valores, identidad y cultura organizativa.

La aprobación del carácter propio compete a la institución titular y se concreta a partir de sus documentos constitutivos (estatutos, constituciones, documentos fundacionales, tradición de la institución, etc.) y las decisiones institucionales a largo plazo (asambleas y capítulos especiales, etc.). Es absolutamente aconsejable que su definición sea fruto o tenga asociado un análisis y lectura del entorno actual y previsible en el largo plazo, pues es este un elemento clave de contextualización de la oferta educativa fundamental plasmada en el carácter propio de la institución.

Definido el carácter propio éste será la fuente fundamental de la acción educativa y pastoral de la institución y de los centros.

El carácter propio tiene una vigencia indefinida, aunque parece muy recomendable su reformulación, al menos, cada 15 años.

Pautas:

El PEI deberá incorporar el carácter propio, tal y como haya sido definido por la institución titular, como primer documento,

No obstante, si la institución titular considerase que su carácter propio necesita una redefinición o una adaptación, la elaboración del PEI sería un buen momento para proceder a la misma. En este supuesto, sugerimos que esta adaptación se realice antes de la definición del PEI y tras el análisis y lectura del contexto de la institución y de los centros y que, asimismo, incorpore la misión, visión y valores de la institución y, consiguientemente, del conjunto de sus centros.

2.2. ANÁLISIS Y LECTURA DEL CONTEXTO



Contenidos:

El análisis y la lectura del contexto son una herramienta para la identificación de necesidades y la mejor contextualización de las propuestas educativas. Ese análisis se produce formal o informalmente, de manera más o menos estructurada, en los debates y reflexiones de las instituciones titulares y de los propios centros. Consideramos que el análisis y lectura del contexto es clave para identificar las opciones estratégicas de la institución titular y, en su caso, de los centros.

El análisis y lectura de contexto supone, además, establecer un diálogo con el carácter propio de la institución titular al efecto de extraer del mismo aquellos aspectos más significativos para el futuro inmediato de la oferta educativo-pastoral de la institución.

Para completar el análisis, sugerimos la utilización de una herramienta sencilla: el análisis DAFO.

La propuesta de análisis de contexto que formulamos en este trabajo es ambiciosa porque, por un lado, pretende un acercamiento a la realidad compleja de las instituciones, de los centros y del entorno en el que se desenvuelven y, por otro, porque afecta: a) tanto a aspectos culturales como estrictamente religiosos, sociales, educativos, sociológicos o físicos; b) tanto al entorno como a la evaluación de la propia institución y de los centros de los que es titular y c) tanto al entorno más próximo, como al entorno global en el que se mueven las instituciones y los centros educativos.

Pautas:

Para la elaboración del PEI la institución titular ha de promover un análisis y realizar una lectura del contexto que le permita definir con la mayor relevancia posible sus líneas estratégicas.

El análisis y lectura del contexto debe incluir como objeto de análisis y lectura a los centros de los que es titular la institución.

2.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS



Contenidos:

Partiendo del carácter propio, del análisis del contexto, de las decisiones y documentos institucionales o con relevancia institucional, y del análisis DAFO, proponemos identificar en qué punto cada institución o centro quiere situar su oferta educativa en el medio plazo (5-8 años) y, al efecto, establecer las líneas estratégicas que lo hagan posible.

La planificación estratégica, así concebida, pone las bases metodológicas para asegurar la orientación de los centros definida en el carácter propio. La determinación de las líneas estratégicas es un verdadero acto de gobierno que selecciona entre una multiplicidad de opciones aquellas que, siendo viables, son, a la vez, las más relevantes para el cumplimiento –aquí y en un próximo futuro- de los objetivos del carácter propio.

Pautas:

Las líneas estratégicas de la institución titular lo son tanto para los órganos de la función directiva (órganos superiores, órganos comunes a los centros y equipos directivos de los centros) como para los propios centros. Estas opciones definirán las políticas de la institución en el plazo de vigencia y, consiguientemente, afectarán de forma significativa a los presupuestos de la institución y de los centros.

2.4. PLANES Y PROGRAMACIONES ANUALES

Contenidos:

Planes:

Los planes son instrumentos de desarrollo y puesta en práctica de aspectos específicos de las opciones estratégicas adoptadas por la institución titular o el centro, aunque algunos de ellos pueden venir exigidos por la legislación vigente estatal o autonómica (por ejemplo, la normativa estatal determina la obligatoriedad de que todos los centros educativos cuenten con un plan de convivencia y algunas comunidades autónomas exigen a los centros educativos de su ámbito territorial disponer de planes específicos de plurilingüismo o de otras materias).

Hemos organizado los planes en dos grupos diferenciados: a) los de liderazgo y gestión y b) los educativo-pastorales. En el capítulo correspondiente de esta obra sugerimos una amplia relación de planes de uno y otro tipo, si bien para ilustrar esta presentación podemos ejemplificar entre los primeros el plan de autofinanciación o el de selección de personal y, entre los segundos, el plan de acción tutorial, el de atención a la diversidad o el de pastoral.

Establecemos la vigencia temporal de los planes en 4-8 años.

Programaciones anuales:

Tanto la institución titular como cada uno de los centros han de elaborar su programación anual que, en el caso de los centros, es la programación general anual (PGA), en la que se concretan las previsiones contenidas en los planes a ejecutar en el curso correspondiente, así como las líneas de mejora que hayan de incorporarse en función de la memoria (evaluación de la programación del curso anterior).



Pautas:

Planes:

En la elaboración de los planes del PEI tiene especial relevancia la participación de los equipos directivos y comunidades educativas de los centros. Sin que, a priori, descartemos la participación de expertos externos, la participación del personal de los centros, además de favorecer su implantación, es un factor de aprovechamiento e intercambio de iniciativas y buenas prácticas.

La elaboración de planes para el conjunto de los centros de la institución supone, además, una apuesta por la eficiencia en la gestión de los recursos.

Los planes del PEI pueden ser concebidos, según los casos, como documentos cerrados (que los centros incorporan sin modificación), abiertos (planes marco que cada centro puede adaptar), o mixtos (en parte cerrados y en parte abiertos). La ventaja de los planes abiertos o mixtos es que permiten tener en consideración las circunstancias singulares de cada uno de los centros y, además, adaptarse a la regulación específica de la comunidad autónoma en la que se ubica el centro. Las diferencias de regulación según las comunidades autónomas no son, sin embargo, un impedimento para la formulación de planes comunes a todos los centros de la misma institución aunque, como se ha dicho, deberá ser tenida en cuenta tanto en la formulación del plan como en la determinación de su carácter (cerrado, abierto o mixto).

Programaciones anuales:

La programación anual es la concreción para el respectivo año de las acciones definidas en los planes para asegurar su progresiva implantación y verificación.

Esta programación anual puede adoptar diferentes denominaciones (por ejemplo, en el ámbito de las fundaciones se denomina plan de actuación).

El PEI incorporará la programación anual aprobada por los órganos superiores de gobierno de la institución titular para su desarrollo, pero no incluirá programaciones anuales de los centros.

2.5. CONCRECIONES CURRICULARES Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO



Contenidos:

Las concreciones curriculares tienen como fuentes fundamentales el currículo y las normas de ordenación aprobados por la comunidad autónoma y los documentos institucionales o del centro que determinan la orientación y sentido de la acción educativa (carácter propio, opciones estratégicas y planes).

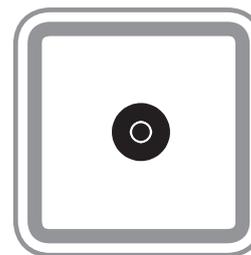
Organización y estructura: Aquí determinamos el régimen interior de la institución titular y de los centros educativos, así como la estructura de oferta y servicios que prestan unos y otros.

Pautas:

Las concreciones curriculares son documentos que deberá elaborar cada centro. No obstante, en el PEI se podrán definir aspectos metodológicos y establecer directrices sobre la forma de incorporar en dichas concreciones las opciones estratégicas y los planes incluidos en el PEI..

Organización y estructura: La institución titular ha de definir e identificar la organización de la función directiva en la propia institución y en los centros (órganos superiores de gobierno, órganos de gestión relacionados con el conjunto de los centros y equipos directivos de los centros), los equipos permanentes y de trabajo, las reuniones de homólogos y los medios de relación. Asimismo, ha de concretar la estructura estable de servicios relacionados con los centros educativos (formación, asesoramiento, gestión, etc.).

2.6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PEI-PEC



Contenidos:

Es el proceso por el que se revisa la implantación del conjunto del proyecto educativo, su puesta en práctica y la consecución de los objetivos.

Pautas:

El PEI debe ser seguido y evaluado por los responsables de la institución, por tanto, es imprescindible establecer el punto de partida (pretest), los indicadores y los momentos de evaluación. El documento más apropiado para recoger las conclusiones es la memoria anual de la institución titular.

Por su parte, el PEC se concreta cada curso en la PGA y debe evaluarse en la memoria final de curso. En el presente trabajo se establecen diferentes pautas para el seguimiento y evaluación, proponiendo indicadores estratégicos en las líneas estratégicas y otros indicadores y momentos de revisión en los planes.

EVALUACIÓN INICIAL O EVALUACIÓN CERO	EVALUACIÓN ANUAL	EVALUACIÓN A MITAD DE VIGENCIA DEL PEI-PEC	EVALUACIÓN AL FINAL DE LA VIGENCIA DEL PEI-PEC	REVISIÓN DEL CARÁCTER PROPIO
<ul style="list-style-type: none">- Al comienzo del proceso, permite conocer el punto de partida de la institución y de cada centro.	<ul style="list-style-type: none">- Que se plasma en la Memoria anual de la Institución y en la de cada uno de los centros.- Ayuda a seguir el grado de consecución de los objetivos, de realización de las acciones y de satisfacción de los destinatarios.	<ul style="list-style-type: none">- Aproximadamente a los 3-4 años de implantación del PEI-PEC.- Ayuda a verificar el grado de consecución de los objetivos del PEI y del PEC, e incorporar las correspondientes correcciones o mejoras.	<ul style="list-style-type: none">- Aproximadamente a los 6-8 años de implantación del PEI-PEC.- Sirve para diagnosticar la Institución y los Centros. Es el punto de partida para la formulación del nuevo PEI-PEC.	<ul style="list-style-type: none">- Cada 15 años, aproximadamente.

A continuación se presenta de manera esquemática la tabla con los aspectos mencionados anteriormente, así como la vigencia de cada parte del PEI, que determina el momento de evaluación y modificación.

DENOMINACIÓN	APROBACIÓN	ÁMBITO	VIGENCIA	GRADO DE PRELACIÓN
Carácter propio	Institución titular	- Abarca todas las materias (organización, didáctica, pastoral, economía, misión, visión y valores, etc.) y afecta a la institución titular y a sus centros.	Indefinida. Revisión en profundidad cada 15-20 años	1°
Análisis y lectura de contexto	Institución titular	- Abarca el contexto global y los contextos locales con presencia de centros de la institución, así como a la propia institución y a sus centros.	6-8 años	
Líneas estratégicas	Institución titular	- Incorporan un análisis DAFO de la institución y sus centros. - Abarcan todos los ámbitos.	6-8 años	2°
Planes	Institución titular	- Afectan a la institución titular y a todos sus centros. Pueden ser cerrados, abiertos o mixtos - No excluye que cada centro elabore planes específicos.	4-8 años	3°
Programación anual de la institución titular	Institución titular	- Se refiere a todas las materias relacionadas con los centros educativos.	Un año	4°
Concreciones curriculares y organización del centro	Equipo directivo de centro—Clausro	- El PEI puede incluir orientaciones metodológicas o directrices.	4-8 años	4°

3. CLAVES PARA PASAR DEL PEI AL PEC

3.1. En centros de instituciones titulares con PEI:

La elaboración del proyecto educativo de centro en el caso de centros cuya institución titular haya definido o esté en proceso de definir su proyecto educativo institucional ha de partir del soporte que supone la existencia del PEI y tener en cuenta el trabajo previo desarrollado en la elaboración del mismo. Conviene resaltar, no obstante, que el PEC de cada centro ha de ser un documento contextualizado, que tenga en cuenta y de respuesta las peculiaridades del propio centro, de su comunidad educativa y de su entorno.

En la elaboración del PEC sugerimos estructurar dos fases temporales: una preparatoria, dirigida a implicar a la comunidad educativa (profesores, PAS, familias, etc.) en el propósito y conocimiento de este tipo de documento, y otra de elaboración del documento.

Dar el paso del PEI al PEC de un centro específico comporta lo siguiente:

- a) El carácter propio se incorpora al PEC, sin perjuicio de que, a la vista del análisis y la lectura de contexto, se prioricen en el centro determinadas formulaciones del mismo.
- b) El análisis y lectura del contexto realizado en el PEI se incorpora al PEC resaltando y enriqueciendo los aspectos relacionados con el contexto inmediato del centro.
- c) Las líneas estratégicas del PEI se incorporan al PEC. Cabrá la definición de opciones adicionales específicas por parte del centro, si así se establece en el PEI.
- d) Los planes del PEI se incorporan al PEC, tal cual, si son cerrados, y se adaptarán al centro en la parte en la que, en su caso, sean abiertos. También es posible, si así lo establece la institución titular o viene determinado por la comunidad autónoma, que un determinado plan sea elaborado específicamente por un centro y aprobado por su equipo directivo. En este caso, el plan deberá tener en cuenta los documentos de la institución titular que tienen mayor grado de prelación –carácter propio, opciones estratégicas, e incluso, otros planes aprobados por la institución titular y su formulación se hará en términos homogéneos e integrables con el resto de los planes que afecten al centro.
- e) El centro elaborará su programación anual teniendo en cuenta las previsiones de la programación anual de la institución, al efecto de que sean complementarias y se eviten las lagunas.
- f) El centro elaborará sus concreciones curriculares teniendo en cuenta el currículo y las normas de ordenación académica establecida por la Administración y, en su caso, las previsiones metodológicas o las directrices establecidas al respecto por la institución titular en el PEI.
- g) El centro identificará su organización, plasmada en el reglamento de régimen interior y normas complementarias, y su oferta educativa y de actividades y servicios.

- h) El centro incorporará las determinaciones sobre la evaluación y seguimiento contenidas en el PEI y añadirá aquellas otras que resultan de las previsiones específicas contenidas en su proyecto educativo.

En el siguiente cuadro, recogemos de manera esquemática los aspectos mencionados anteriormente para elaborar el proyecto educativo de centro en instituciones que han definido su proyecto educativo institucional:

ESQUEMA DEL PEI	ESQUEMA DEL PEC DE CADA CENTRO
Carácter propio	Lo incorpora.
Análisis y lectura del contexto	Lo incorpora. Añade elementos específicos del contexto del centro.
Líneas estratégicas	Las incorpora. En su caso, define opciones específicas adicionales del centro, en atención al análisis del contexto y al DAFO del centro.
Planes	Incorpora los planes cerrados. Adapta los planes abiertos o mixtos. Añade los planes específicos del centro.
Programación anual	Añade la PGA del centro, teniendo en cuenta las previsiones de la programación general de la institución.
Programaciones didácticas	Las añade, teniendo en cuenta la metodología y directrices que, en su caso, haya establecido el PEI.
Organización y estructura	Añade la organización del centro (RRI) y la definición de su oferta educativa, actividades y servicios.
Evaluación y seguimiento	Incorpora las determinaciones del PEI. Añade las previsiones relacionadas con contenidos específicos del PEC.

3.2. En centros de instituciones titulares sin PEI:

El presente trabajo, como se ha dicho, está también orientado para facilitar la elaboración del PEC a aquellos centros que pertenezcan a instituciones titulares que no tengan PEI ni previsión de dotarse del mismo.

En este caso, cada centro deberá elaborar los documentos del PEC partiendo del carácter propio y de las directrices institucionales, y elaborando de forma autónoma los análisis y documentos que integran el proyecto educativo.

4. ACCESO Y PUBLICIDAD DEL PEI Y DEL PEC

Este apartado tiene por objeto clarificar el acceso que han de tener los órganos y colaboradores de la institución titular y de los centros a los documentos contenidos en el proyecto educativo, así como determinar la publicidad que ha de darse a los mismos.

Abordamos tres niveles de acceso a los documentos:

- **Documentos reservados:** Son especialmente sensibles por incorporar valoraciones o decisiones que afectan muy singularmente a la institución y a los centros, y su publicidad podría generar una desventaja para los mismos (por ejemplo, el análisis DAFO de la institución titular, sus líneas estratégicas o, al menos, algunas de ellas, etc.). Consideramos que el acceso a estos documentos ha de reservarse a los órganos de la función directiva de la institución y de los centros.
- **Documentos internos:** Son aquéllos que han de ser trabajados o aplicados por la institución o por los centros y, por tal motivo, han de ser accesibles a todos los implicados en su elaboración y desarrollo, a quienes denominaremos colaboradores (por ejemplo, el plan de formación).
- **Documentos públicos:** Son aquellos que, por su naturaleza o por disposición legal, han de ser accesibles a todos los miembros de las comunidades educativas (por ejemplo, el carácter propio, los planes educativo-pastorales, etc.).

Con estas claves, trataremos de forma diferenciada el acceso y publicidad del PEI y del PEC.

4.1. Acceso y publicidad del PEI:

La incorporación del PEI como herramienta de planificación es una opción de la institución titular, y demanda la formulación de una metodología de elaboración y la definición de la publicidad que va a tener el documento y, consiguientemente, del acceso al mismo por parte de los órganos de la institución, de los claustros y PAS y las comunidades educativas o de terceros.

Consideramos que el proyecto educativo institucional ha de elaborarse de forma participativa integrando, al menos, las iniciativas y aportaciones de los equipos directivos de los centros, de los órganos de la función directiva comunes a todos los centros y de los órganos superiores de gobierno de la institución titular. Este es un punto de partida, puesto que las instituciones, en función de sus opciones, pueden establecer esquemas participativos más amplios que cuenten, por ejemplo, con la aportación de otros agentes educativos de los centros (en la elaboración de un plan de acción tutorial contará con los orientadores de los centros, en la de un plan de plurilingüismo, con los profesores de idiomas, etc.).

Por el motivo expuesto, el acceso al PEI va a depender en cada institución de la forma en que haya definido su elaboración.

No obstante, dada la naturaleza del PEI y la información sensible que contiene, sugerimos ordenar el acceso al mismo según se expresa en el siguiente cuadro:

ELEMENTOS DEL PEI	CARÁCTER DEL DOCUMENTO	ACCESO
Carácter propio	Público	General. Obligación legal de publicidad.
Otros documentos institucionales (decisiones capitulares, etc.)	Según su naturaleza, puede ser público, interno o reservado	Definir el acceso en la elaboración del respectivo documento.
Análisis del entorno	Interno	Órganos de la función directiva. Colaboradores.
Análisis DAFO	Reservado	Órganos de la función directiva.
Líneas estratégicas	Reservadas	Órganos de la función directiva.
Planes de liderazgo y gestión	En general, reservados	Órganos de la función directiva.
Planes educativo-pastorales	En general, internos	Órganos de la función directiva. Colaboradores.

4.2. Acceso y publicidad del PEC:

El artículo 121 de la LOE en su número 3 determina que los proyectos educativos “deberán hacerse públicos con objeto de facilitar su conocimiento por el conjunto de la comunidad educativa” y, específicamente, el número 6 del mismo artículo, hace extensiva esta obligatoriedad a los de los centros privados concertados.

La publicidad del proyecto educativo es, pues, incuestionable y afecta a la comunidad educativa del centro y a la Administración educativa.

Dicha publicidad se ha de entender referida al contenido del proyecto educativo que define la propia LOE y que concreta en los números 1, 2 y 6 del citado artículo 121, es decir, a: carácter propio o ideario, valores, objetivos y prioridades de actuación, concreción de los currículos, tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas, características del entorno social y cultural del centro (forma de atención a la diversidad del alumnado y la acción tutorial), y plan de convivencia.

Conforme a lo indicado, sugerimos ordenar el acceso y publicidad del PEC de la forma que señalamos a continuación:

ELEMENTOS DEL PEC	CARÁCTER DEL DOCUMENTO	ACCESO
Carácter propio	Público	Acceso por parte de la comunidad educativa. Obligación legal de publicidad
Análisis del entorno del centro	Público	Acceso por parte de la comunidad educativa. Obligación legal de publicidad
Análisis DAFO del centro	Reservado o interno	Órganos de la función directiva Colaboradores
Líneas estratégicas del centro	Reservadas o internas	Órganos de la función directiva Colaboradores
Planes de liderazgo y gestión	Reservados o internos, según su naturaleza	Órganos de la función directiva Colaboradores
Planes educativo-pastorales	En general, públicos. Específicamente, lo son el plan de acción tutorial, el plan de atención a la diversidad y el plan de convivencia	Acceso por parte de la comunidad educativa. Obligación legal de publicidad
Concreciones curriculares	Públicas	Acceso por parte de la comunidad educativa. Obligación legal de publicidad



1

CARACTER PROPIO

CAPÍTULO I





CARACTER PROPIO



El carácter propio o ideario define la misión, la visión, los valores, los rasgos de identidad y la cultura organizativa de una institución. Establece un modelo antropológico, axiológico, ético y religioso que será la base del modelo educativo, pedagógico, didáctico y pastoral de sus centros educativos.

El carácter propio ofrece las claves de calidad del centro, el fundamento de su propia razón de ser y sus rasgos distintivos como institución educativa en la sociedad.

1. PAUTAS

El carácter propio de una institución actúa como peso histórico, porque recoge su identidad desarrollada históricamente desde su fundación, y como motor de futuro, porque desarrolla la hoja de ruta para seguir navegando con una misma orientación.

Proponemos cinco componentes del carácter propio:

- La visión que la institución y sus centros tienen sobre la realidad, la educación, los problemas y retos del futuro. Propone el horizonte hacia donde caminamos y la imagen de sí misma que quiere proyectar en la sociedad.
- La misión que tiene en la sociedad y en la Iglesia. La misión propone unos ejes que serán los pilares de todos los objetivos y tareas del proyecto educativo. No sólo justifica las tareas a desarrollar, sino la misma existencia de la institución y su razón de ser.
- Los valores, que actúan como motores que movilizan el proyecto educativo, la convivencia y el sentido de pertenencia a la institución.
- Los rasgos de identidad, que conforman la personalidad o el ser de la institución, los rasgos distintivos y su razón de existencia.
- La cultura organizativa, que define las opciones comunicativas, emocionales, competenciales y de liderazgo de los educadores, directivos y sus equipos.

Somos conscientes de que todas las instituciones tienen sobradamente definido cuál es su ideario y el de cada uno de sus centros. Nuestra intención en este apartado es aportar herramientas para que, manteniendo la esencia del ideario, se haga una profunda actualización de la visión, misión, valores, identidad y cultura organizativa en función de los paradigmas que rigen el presente. También puede ser revisado a la luz de los retos que se vislumbran en el horizonte



y sean significativos para los educadores y alumnos de nuestro tiempo.

Consideramos que el ideario o carácter propio de una institución es un documento con una vigencia indefinida, aunque deba establecerse un plazo (por ejemplo, quince años) para su revisión y actualización. El carácter propio de una institución lo es, además, de cada uno de sus centros y puede serlo de centros de otra institución en virtud de decisiones fundacionales (por ejemplo, una congregación religiosa que crea una fundación que asume el carácter propio de la congregación) o de acuerdos entre instituciones.

Es preciso recrear el carácter propio a la vista de las decisiones sobre nueva configuración de la función directiva y titularidad de los centros, aprovechando todo el potencial que posee este documento en cuanto a contenidos (pedagógicos, religiosos, filosóficos, ideológicos, didácticos, organizativos, etc.) y en cuanto a su supremacía sobre el resto de los documentos de los centros educativos (proyecto educativo, reglamento de régimen interior, etc.).

1.1. VISIÓN

La visión define el horizonte de la institución, el GPS o referente de orientación y las expectativas o propósitos que marcarán la actuación en el futuro.

Las organizaciones con visión son aquellas que saben definir tres tipos de “gafas” para configurar la visión institucional:

- Las **“gafas de cerca”** para ver la realidad presente y cercana. Aportan el decodificador para entender y representar la realidad desde un prisma peculiar institucional.
- Las **“gafas de lejos”** para ver y prever el futuro con sus avances y carencias. Estas gafas suelen partir de un sueño, suelen ser generadoras de ilusión y suelen recoger parte del sueño fundacional que hizo posible el origen de la institución.
- Las **“gafas del cambio”** para ver el cambio que se necesita para hacer el recorrido desde el estándar “real” de nuestros centros y llevar a un estándar “ideal”. Estas gafas entierran la inercia y generan la proactividad necesaria para adelantarse a los problemas.

1.2. MISIÓN

La misión de una organización es la hoja de ruta que marca los ejes, los proyectos, las tareas y los objetivos a emprender. La misión de una institución titular de centros católicos está estructurada en torno a los principios del humanismo cristiano, es decir, a la vivencia de una espiritualidad que crece si crece la humanidad de sus gestos, aprendizajes, obras y personas. Los referentes son los valores del Evangelio, la encarnación de la fe en la cultura y la incultura-

ción del aprendizaje en los paradigmas de cada tiempo, siendo en estos momentos el respeto de la pluralidad de credos, de ideologías y de valores un indicador para contrastar si vivimos o no desde el humanismo cristiano, con conciencia de ser Iglesia, de estar abiertos a la fe y a la sociedad como fines de nuestra misión.

Tres tareas concretan la misión de una institución:

- Establecer el “foco” institucional, que ilumina, jerarquiza y da sentido a las prioridades institucionales.
- Definir un lema institucional que recoja la esencia de nuestra misión y traduzca con lenguaje actual los lemas del pasado.
- Seleccionar los ejes que reflejen nuestra misión y condicionen y estructuren todas las ideas, objetivos y decisiones que se tomen a partir del carácter propio.

1.3. VALORES

Los valores son aquellas cualidades que ya tenemos como institución o centro educativo, que configuran nuestra identidad y nos orientan ante las decisiones, problemas o retos del futuro. Son la fuente de energía que nos alimenta colectivamente.

Estos valores se caracterizan por ser reflejo de lo más positivo que tenemos, generar dinamismo y construir nuestra cohesión comunitaria. Este listado de valores es una riqueza en sí pero, además, tiene distintas aplicaciones:

- Aportan dirección y orientación a los equipos directivos y equipos de educadores de nuestros centros, indispensables para que juntos podamos remar de forma coherente y coordinada hacia los mismos fines últimos marcados en nuestro carácter propio.
- Son la infraestructura de nuestra cultura organizativa, tanto emocional como comunicativa. y referentes en nuestra forma de vivir, convivir y trabajar.
- Encierran las claves para jerarquizar los criterios a seguir en la toma de decisiones, tanto en las cotidianas más sencillas, como en las grandes decisiones trascendentes.
- Configuran los criterios para la selección de educadores, su perfil y rol educativo y para la formación continua a desarrollar en nuestros claustros.



1.4. RASGOS DE IDENTIDAD

Son muchos los aspectos desde los que podemos definir la identidad de un centro católico que ofrece un proyecto educativo diferenciado.

Desde nuestro punto de vista, la posibilidad de ejercer los derechos reconocidos en el artículo 27 de nuestra Constitución, a la educación integral de todas las personas (27.2), y a la elección de los padres del centro que responde mejor a sus planteamientos de vida (27.3), exige ofertas educativas diferenciadas en la concepción integral de la educación y del estilo educativo de los centros.

Al definir su propia identidad, el titular de un centro educativo católico presenta ante la sociedad una oferta educativa, diferenciada de otras, que se concreta en un proyecto de escuela, de persona, de iglesia y de sociedad, que se ofrece a la libre aceptación de los diferentes miembros de la comunidad educativa y que responde al cumplimiento de una misión específica. Esta identidad hace referencia a:

- Determinados valores morales, éticos y religiosos.
- Una lectura de la realidad y de la persona inspirada en el humanismo cristiano y en una visión trascendente de la persona.
- Una comprensión de la educación integral de la persona del alumno en todas sus dimensiones, comprendida la religiosa.
- La invitación a que las comunidades educativas participen y fortalezcan la oferta educativa, en misión compartida.
- Un universo cultural de cada momento que afecta a nuestro compromiso con el entorno.

1.5. CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa define las estructuras axiológicas y simbólicas que condicionan implícitamente el comportamiento de las personas y grupos que pertenecen a dicha organización. La cultura organizativa tiene una doble utilidad:

- Aporta un sistema de significado para los miembros de dicha organización.
- Constituye un elemento de identidad que distingue a una organización de otras.

Podemos estructurar la propuesta de cultura organizativa institucional ideal en tres dimensiones:

- La cultura emocional y comunicativa: qué rasgos serán la base de las relaciones, los métodos, las formas de trabajar, dialogar y decidir.

- El mapa de competencias del educador: qué competencias se van a priorizar en la selección, formación y el emprendimiento de proyectos.
- El estilo de liderazgo institucional: qué perfil y competencias se van a demandar a los miembros de nuestros equipos directivos y otros cargos de responsabilidad y coordinación.

Una institución necesita clarificar cuál es su cultura organizativa y transmitirla con claridad, porque desde la misma se pueden unificar muchos criterios de actuación para que sean coherentes con el proyecto educativo. Actuando sobre la cultura organizativa centraremos la atención sobre poco más de una docena de patrones organizativos. En caso contrario, deberemos ocuparnos de cada conducta en particular, es decir actuar reactivamente sobre cientos e incluso miles de conductas puntuales.

2. PLANTILLA DE TRABAJO

1 Visión

- 1 **Visión de cerca (nuestras gafas): ¿Qué mirada tenemos de la realidad, que nos identifica?**
.....
.....
- 2 **Visión más allá (nuestro sueño): ¿Cómo miramos al futuro?**
 - Un sueño pedagógico: ¿Qué enseñaremos dentro de 10 años?
.....
.....
 - Un sueño didáctico: ¿Cómo enseñaremos dentro de 10 años?
.....
.....
 - Un sueño pastoral: ¿Cómo viviremos nuestra espiritualidad dentro de 10 años?
.....
.....
- 3 **Visión del cambio: ¿Qué cambios necesitamos?**
 - Cambio pedagógico:
.....
.....
 - Cambio didáctico:
.....
.....
 - Modelo pastoral:
.....
.....

2 Misión

- 4 **¿Cuál es nuestro “foco” institucional? (Por el que nacimos, nos diferenciamos y todo tiene sentido):**
.....
.....
- 5 **Formula una frase o lema institucional actualizado:**
.....
.....
- 6 **Tres ejes que estructuren cómo plasmar este foco en la práctica educativa:**
.....
.....
.....
.....
.....

3 Valores

- 7 **Lista de valores de mi institución (centro):**
.....
.....
.....

4 Identidad

- 8 **Señala 5 rasgos de identidad de tu institución:**
.....
.....
.....

5 Cultura organizativa

- 9 **Concreta tres principios que orienten la cultura comunicativa y emocional ideal en vuestros centros:**
.....
.....
.....
- 10 **¿Qué propiedades conforman el mapa de competencias de vuestros educadores?**
.....
.....
.....
- 11 **¿Qué rasgos conforman el estilo de liderazgo de los equipos directivos?**
.....
.....
.....

3. EJEMPLO ELABORADO

A continuación ofrecemos el ejemplo elaborado de un carácter propio de una institución ficticia para que sirva como ejemplo ilustrativo. No quiere ser un modelo para copiar y pegar:

PRESENTACIÓN

Los centros educativos de nuestra institución se muestran como comunidades educativas en misión compartida y comprometidas con el desarrollo y mejora continua de una escuela de calidad porque:

- Acogen a todas las personas, con un proyecto que desarrollamos entre todos.
- Apuestan por la persona con propuestas de crecimiento integral desde todas las inteligencias.
- Preparan para aprender a lo largo de toda la vida.
- Se convierten en testigo y signo de Jesús y de una vida abierta a la trascendencia.
- Fomentan el trabajo en red y la solidaridad con los más pobres.
- Actúan de manera proactiva ante los retos y problemas de su propio entorno.

3.1. VISIÓN

Nuestra institución tiene y propone una determinada visión de la persona, la sociedad, la religiosidad y la educación:

3.1.1. NUESTRA VISIÓN: UNA FORMA DE VER LA REALIDAD

Ya desde el carisma fundacional, nuestra institución tiene una peculiar y determinada forma de percibir la realidad, que se puede sintetizar en dos claves hermenéuticas:

Una visión de esperanza, crítica y optimista de lo que pasa en el mundo, que genera expectativas positivas en las personas, equipos y familias partiendo de su potencial, no de sus carencias.

Una visión desde los valores del Evangelio. Como hizo Jesús de Nazaret, aceptamos a las personas con sus valores y circunstancias y ofrecemos un enriquecimiento vital desde la formación espiritual y religiosa que procure una experiencia de fe personal integrada en la comunidad eclesial.



3.1.2. NUESTRA VISIÓN DEL HORIZONTE FUTURO E IDEAL

A veces las inercias nos llevan a repetir estructuras heredadas. A nuestra escuela le toca vivir en el siglo XXI y, como tal, necesita hacer grandes esfuerzos de reconocimiento de las claves del presente. Pero nuestra escuela también educa para el futuro porque los alumnos que pueblan nuestras aulas saldrán de las mismas dentro de una o dos décadas. Por lo tanto, necesitamos una visión de futuro para que los alumnos aprendan a vivir en la sociedad que les toque vivir.

Como institución cristiana y educativa proponemos una visión del ideal de persona y de sociedad en los que creemos. No educamos para reproducir la cultura y la sociedad tal como nos las encontramos. Educamos para construir unos ideales a los que aspiramos, que tienen que ser nuestro horizonte.

Por ello, hacemos el ejercicio de soñar con otro mundo y otra escuela posible:

- Nuestro sueño pedagógico: ¿Qué enseñar?

La escuela enseñará a ser persona y a saber cuáles son las claves para la felicidad y para el desarrollo de su inteligencia emocional y moral. La escuela será el espacio del aprendizaje social, que enseñe a vivir en familia y en comunidad, como emblema de una sociedad más humana. La escuela será un espacio donde se aprenderán las claves que ya están en el Evangelio, para que las personas aprendan a tener más inteligencia existencial y espiritual.

- Nuestro sueño didáctico: ¿Cómo enseñar?

La escuela será una escuela altamente tecnificada. Enseñará y aprenderá utilizando los avances tecnológicos al servicio de una mayor humanización. Superará el paradigma de la transmisión de la información y sumergirá a los alumnos en la búsqueda, el misterio. Pondrá al alcance de sus mentes mundos desconocidos, lejanos en el espacio y en la historia. Será la escuela interconectada. No aprenderán individualmente y en filas, sino mirándose unos a otros. Con la particularidad de que sus compañeros de grupo estarán en el mundo entero, en los cinco continentes. Cada alumno tendrá tecnología individualizada, cada vez más portátil, integrada, relacionada con su mundo familiar y de ocio y sin fronteras. Aprender no será sinónimo de silencio, escucha y memorización, sino de investigación, selección, significación, debate, consenso, aplicación, responsabilidad, autonomía, etc.

Al mismo tiempo, será una escuela altamente emocional, una escuela del corazón. Un espacio privilegiado para el aprendizaje de los afectos, de la expresividad, de la creatividad, del tú a tú, del calor, del esfuerzo, del pensamiento asociativo, de aprender haciendo, de experiencias vivenciales significativas. Será una escuela con espacios abiertos, flexibles, provisionales, que se sepa adaptar a las personas, a los grupos y a los proyectos. Con tiempos y horarios flexibles y personalizados. Unas veces con sillas, mesas, libros y piza-

rras. Otras veces sin ellos. Será una escuela que aprenderá a atender a cada persona de forma individual, según sus inteligencias, sus intereses y sus progresos. También será la escuela del aprendizaje social y cooperativo, que construya sociedad, sentido de pertenencia, de amistad, de alteridad.

La escuela y las familias actuarán en simbiosis desde criterios educativos comunes y coherentes. Empresas, instituciones, familias y centros educativos encontrarán los horarios y espacios adecuados para proyectos educativos comunes.

- Nuestro sueño pastoral: ¿Cómo evangelizar?

La escuela tendrá una visión de una pastoral sistémica, de las vivencias, las preguntas, los misterios, la seducción, la autenticidad. Lejos de la pastoral de las actividades, la transmisión, las respuestas, los dogmas, los rituales obligatorios, los pretextos culturales, etc.

Nuestra pastoral logrará que las personas vivan su espiritualidad con autonomía, sin victimismos y que sepan conectar con un mundo caracterizado por el pluralismo axiológico. Esta educación espiritual no sólo respetará a las personas, sino que las aceptará y entonces sabrá hablar a sus necesidades existenciales. Así hará posible el encuentro con un Dios escondido y con un Jesús encarnado.

3.1.3. VISIÓN DEL CAMBIO

Tener una visión del futuro y de un ideal nos obliga a tener una visión de los cambios que necesitamos. En realidad, el propio concepto de proyecto conlleva el deseo y el objetivo de lograr cambios tanto concretos como esenciales.

Los cambios pedagógicos que queremos son:

- Optar por el modelo “educar”, el aprendizaje de competencias para la formación personal y social. Lejos del modelo “enseñar”.
- Optar por la escuela multidireccional donde todos -docentes, alumnos y padres- se educan formando comunidades de aprendizaje. Lejos de la escuela unidireccional que parte del profesor hacia el alumno.
- Optar por una escuela que atiende de forma individualizada a cada persona, según sus capacidades y circunstancias. Lejos de una escuela para la masa.
- Optar por una escuela que acoge y se vuelca con los más débiles. Lejos de una escuela de estándares, que no atiende a las diferencias.
- Optar por una escuela para entrenar habilidades para la vida. Lejos de la escuela de la abstracción.



- Optar por una escuela de la curiosidad proactiva. Lejos de la escuela aburrida.

Los cambios didácticos que queremos son:

- Optar por el aula cooperativa, emocional mediática, inculturada en el mundo, en sus contenidos y sus formas, el aula de la creatividad, de los proyectos, de alumnos autónomos que aprenden con autonomía para ser más autónomos, que estimula desde edades tempranas las inteligencias de cada uno. Lejos de una escuela de filas, tiza, deberes, ejercicios repetitivos, exámenes escritos y evaluaciones numéricas.

Para ello es necesario que la metodología didáctica sea:

- **Vivencial:** basada en la experiencia y que enseñe a hacer, haciendo.
- **Mediática:** preparada para aprender a vivir en la cultura de los medios de comunicación, para manejar herramientas informáticas y para convivir en el mundo de las redes sociales.
- **Socializadora:** que permita a los claustros ser equipos humanos y de trabajo para enseñar a los alumnos a vivir y a trabajar en red y a responsabilizarse de su grupo.
- **Autónoma:** que sitúe al alumno como el protagonista activo del aprendizaje y al educador como líder cuyo fin será redescubrir las fuentes del aprendizaje en cada persona.
- **Tutorial:** que configure la tutoría como un eje articulador del nuevo rol socializador, personalizador y competencial del educador.
- **Interdisciplinar y con conexión entre las redes de educación formal y no formal:** que apueste por el desarrollo de las inteligencias múltiples y la transversalidad de los aprendizajes.

Los cambios pastorales que queremos son:

- Optar por una pastoral sistémica, que marque los criterios para la toma de decisiones en todo el centro. Lejos de una pastoral de las actividades.
- Optar por una pastoral centrada explícitamente en la competencia espiritual, como compromiso del equipo directivo y del claustro. Lejos de una pastoral meramente ambiental.
- Optar por una pastoral respaldada por el liderazgo espiritual del equipo titular y directivo. Lejos de una pastoral solo del equipo de pastoral.
- Optar por una pastoral dirigida a la competencia espiritual del educador, del claustro, de las familias y alumnos como comunidad educativa cristiana. Lejos de una pastoral solo destinada al alumno.

- Optar por la formación de la inteligencia emocional y comunicativa, espiritual, tutorial, tecnológica y mediática, una formación desde y para cambios metodológicos o didácticos, para lograr profundos cambios de mentalidad. Lejos de una pastoral centrada en lo curricular, en las exigencias legislativas, en reaccionar ante problemas o fenómenos puntuales y en recetas superficiales.

3.2. MISIÓN

La misión de nuestra institución es la educación integral, como propuesta a la sociedad y como partes integrantes de la Iglesia. Queremos desarrollar esta misión desde el proyecto de humanismo cristiano y desde los valores del Evangelio.

Nuestra misión se asienta sobre los siguientes principios:

3.2.1. NUESTRO FOCO

Nuestro/a fundador/a dedicó su vida a niños y jóvenes abandonados por la sociedad de su tiempo y quiso darles alternativas para crecer en todos los ámbitos, para salir adelante en la vida laboral, como experiencia de emancipación social, y para enseñarles a vivir su vida con sentido y felicidad, desde la experiencia religiosa y los valores del Evangelio.

Hoy tenemos la misión de acoger a la generación actual de niños y adolescentes en medio de sus propias desorientaciones, para ayudarles a crecer en todos los ámbitos y encontrar su propio camino.

3.2.2. NUESTRO LEMA

Nuestra misión se refleja en el lema: “Evangelizamos educando”.

Desde el modelo del Evangelio, queremos desarrollar en cada una de las personas su potencial más profundamente humano, acompañarles en la construcción de sus proyectos de vida, en la búsqueda de sus claves de sentido y referentes de interpretación, abriendo horizontes a la fe, desde una perspectiva trascendente que lleve al encuentro con Jesús.

3.2.3. NUESTROS EJES

Para lograr esta misión establecemos tres ejes que estructuran cada acción y propuesta de nuestro proyecto educativo y que son el referente de nuestros educadores:

- **Eje sociopersonal:** formar las competencias intrapersonales e interpersonales, emocionales y éticas.



- **Eje del conocimiento:** formar las competencias intelectuales, vitales y creativas para aprender a aprender.

- **Eje espiritual:** formar las competencias existenciales, religiosas y espirituales.



3.3. VALORES

Los principios orientadores que definen nuestro sistema de valores son:

- **Positivos:** tenemos una visión optimista y esperanzada de las personas, del mundo y de la educación, viendo en ellos la presencia de Dios y las oportunidades para la felicidad. Potenciamos su educación emocional y de los sentimientos desde la propia individualidad.

- **Profesionales:** no somos meros transmisores de información y conocimientos, sino que estamos atentos y en búsqueda permanente para responder técnica y humanamente a las necesidades de cada momento.

- **Críticos:** desarrollamos mentes abiertas en nuestros alumnos y educadores, que les permita ver e interpretar la realidad social, cultural, científica y religiosa.

- **Innovadores:** potenciamos una actitud de continuo cambio en un mundo que, tecnológica y axiológicamente, cambia de forma vertiginosa.



3.4. RASGOS DE IDENTIDAD

3.4.1. NUESTRO PROYECTO ESTÁ BASADO EN EL PROYECTO EVANGÉLICO DE JESÚS, COMO PROPUESTA ALTERNATIVA Y SIGNIFICATIVA DE UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA, MÁS HUMANA Y LIBERADORA.

Entendemos que es la particularidad de nuestro proyecto, el hecho de consistir en una propuesta alternativa, no igualable a otras propuestas educativas, la que nos da identidad, nos distingue y hace que seamos necesarios en nuestra sociedad.

Nuestro proyecto educativo tiene unos rasgos de identidad propios y se basa en el carisma institucional y en el proyecto evangélico de Jesús de Nazaret: Se dirige a cada persona, con la intención de liberarla de sus ataduras y potenciar todas sus posibilidades, buscando constituir una nueva humanidad en la que todos seamos hermanos y nos sintamos hijos del mismo Dios Padre. Está atento a los conflictos que vive nuestro mundo, tiene como primeros destinatarios a los pobres y los más débiles, de acuerdo con el espíritu de las Bienaventuranzas. Potencia y genera la vida, el sentido, la trascendencia, la dignidad, la libertad, la humanidad, y denuncia la injusticia.

Tal como lo definió Pablo VI, nuestra escuela católica asume “el anuncio de la salvación liberadora” como Buena Noticia, propone y se moviliza para construir una nueva sociedad en la

que las estructuras de poder no impidan a ninguna persona lograr las condiciones óptimas de dignidad, libertad y felicidad. Nuestro proyecto evangélico proclama que el Reino ya está entre nosotros. (*Mc 1, 15*).

3.4.2. NOS IDENTIFICA UNA VISIÓN TRASCENDENTE DE LA CULTURA, LA HISTORIA, LA EDUCACIÓN Y LA PERSONA.

Las personas, grupos y sociedades viven inmersos en un entramado de valores, intereses y objetivos que suponen una visión particular del hombre y del entorno que le rodea. Esta situación se reproduce, con mayor fuerza, en el ámbito educativo. Por ello, para educar debemos partir de una determinada lectura del hombre y de la vida, inspirada en el humanismo cristiano y la visión trascendente de la persona y la atención a los más necesitados.

En nuestro proyecto está muy presente el principio católico de apertura a lo universal y a la integración de culturas, que se hace muy relevante en nuestro estilo pedagógico, basado en la cercanía del alumno y el respeto a la diversidad, en estrecha colaboración con las familias y fieles a nuestro carisma institucional. Por otra parte, abordamos la posible situación de increencia y de frialdad de fe como un reto al que respondemos con la búsqueda de nuevas formas y lenguajes que conecten con el imaginario cultural y las necesidades emocionales de los miembros de nuestra sociedad.

3.4.3. OPTAMOS POR UN ESTILO PASTORAL Y UN PROCESO DE EDUCACIÓN EN LA FE PROPIOS.

Esta opción requiere dar algunos pasos, que nos sirven como indicadores de si la pastoral salta de umbrales básicos a umbrales más complejos. Partiendo de la inculturación de la fe, cada educador se sitúa en la zona de desarrollo real para provocar el salto del alumno a la zona de desarrollo por sí mismo. Para ello, priorizamos el aprendizaje por parte de los educadores de los códigos culturales y mediáticos del alumno.

Optamos por un tipo de pastoral del umbral, es decir educar la fe desde los principios de la pedagogía y las competencias emocionales y existenciales que capacitan a la persona para vivir la fe. Apostamos por los procesos de personalización como procesos integrales, no como estrategias de adoctrinamiento o de transmisión de contenidos.

Usamos la pedagogía de la pregunta para capacitar al alumno a interrogarse por las grandes cuestiones que dan sentido a la vida.

Saltamos de la educación emocional a la educación de la interioridad, logrando asentar las competencias del autoconocimiento, la relación y la escucha. Educamos la alteridad para educar la interioridad, posibilitando en la persona la relación interior con Dios. Brindamos un marco de vivencia cristiana en una comunidad plural y acogedora.

Nuestra pastoral no debe ser una amalgama de actividades frenéticas, sino que, desde un enfoque interdisciplinar, no sólo desde la enseñanza religiosa o las campañas, permita a todos los educadores, en todas las materias, tiempos y espacios tener como fin educativo



último la educación de la competencia espiritual. Aspiramos a que se estructure en determinados indicadores sistémicos de pastoral, que den lugar a una configuración determinada de la cultura organizativa de nuestros centros.



3.5. CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa define el estilo de vivir y convivir dentro de nuestros equipos y comunidades, nuestro estilo de trabajo, nuestra forma de afrontar los conflictos, de tomar decisiones, nuestro estilo pedagógico, nuestros métodos, nuestras formas y nuestra estética. Por eso optamos por:

- Una cultura basada en la innovación, la energía, las personas y los equipos. En lugar de una cultura basada en el control, cifras y obligaciones.
- Estructuras multidireccionales, de alto rendimiento, basadas en la autonomía de las personas. En lugar de estructuras caducas, verticales, enfocadas a la obediencia y preocupadas por las normas y formalidades.
- Un paradigma asertivo para afrontar los conflictos, que refuercen lo positivo y potencien la negociación. En lugar de un paradigma punitivo, basado en el premio y castigo.
- Equipos orientados a las sinergias, formados desde la confianza personal. En lugar de equipos orientados al rol y basados en el respeto.
- Centros con inteligencia emocional, que mejoren el bienestar y el crecimiento de todas las personas, no sólo de los alumnos. En lugar de centros sólo obsesionados por la eficacia.

4. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

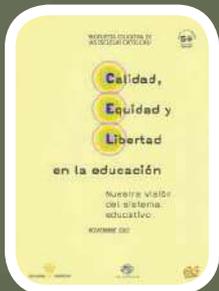


DÍAZ-SALAZAR, R.
La vid educativa. ¿Hay ruptura con la denominación de origen? Retos para los colectivos católicos, en AA.VV., Pastoral de choque. A vino nuevo, odres nuevos,

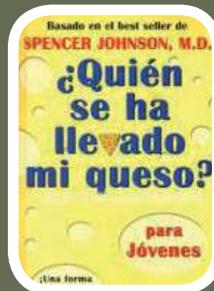
San Pío X-FERE-CECA,
 Madrid, 2006, págs.21-95.



FERE
Significatividad evangélica de la Escuela Católica,
 FERE,
 Madrid, 2002.



FERE-CECA y EyG
Calidad, equidad y libertad en la educación. Nuestra visión del sistema educativo,
 FERE-CECA y EyG,
 Madrid, 2005.



JOHNSON, S.
¿Quién se ha llevado mi queso?,
 Editorial Urano,
 Barcelona, 1999.



FERE-CECA y EyG
Temas clave del proyecto educativo común,
 FERE CECA y EyG,
 Madrid, 2007.



2

LECTURA DEL CONTEXTO

CAPÍTULO II



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL



LECTURA DEL CONTEXTO



1. PAUTAS

La lectura del contexto es el ejercicio de comprender e interpretar los paradigmas socioculturales, las circunstancias y acontecimientos del momento, con el fin de lograr que nuestras propuestas educativas tengan un impacto significativo en el destinatario y se sepan adaptar mejor a sus intereses, sus estructuras previas, sus circunstancias y sus expectativas.

Dividiremos esta lectura del contexto en dos partes: Lectura del contexto global (reseñamos los patrones culturales y axiológicos comunes a los alumnos y a los claustros, familias, procesos de aprendizaje, etc.) y lectura del contexto local (recogemos la base común de una lectura del entorno de cada uno de los centros educativos, así como las particularidades específicas de cada centro, que lo singulariza respecto de los restantes centros de la institución).

1.1. LECTURA DEL CONTEXTO GLOBAL

Hacer una lectura del contexto global no quiere decir que debemos modificar la esencia del proyecto educativo para adaptarnos al contexto y tener una misión o unos valores distintos según sean sus necesidades, sino que debemos desarrollar un “radar” que posibilite conocer las necesidades de las personas y circunstancias del contexto y, como consecuencia, seamos capaces de conectar la esencia y objetivos de nuestro proyecto con el destinatario.

La lectura del contexto se puede hacer desde dos niveles de aproximación: el primer nivel se centra en adaptar los aspectos formales, comunicativos, metodológicos, espaciales, emocionales, etc. y el segundo lee cuáles son los códigos y paradigmas profundos que mueven la cultura de su tiempo, situando a la propia institución y las personas que la constituyen como sujetos que han de adaptarse al cambio, decodificar adecuadamente lo que pasa en el entorno, conectar con sus intereses y necesidades y tener un impacto significativo en el destinatario.

La lectura del contexto de primer nivel suele caer en dos defectos:

- Leer solo las necesidades desde el punto de vista del emisor o educador. Cuando los educadores opinan que los alumnos no prestan atención y necesitan aprender a calmarse, están describiendo necesidades del alumnado desde su punto de vista. Debemos atender a estas necesidades, sabiendo que éstas no son la clave para conectar con el alumno, más bien todo lo contrario.



- Traducir en negativo todo aquello que supone novedades y cambios axiológicos con respecto a generaciones anteriores. Cuando del análisis del contexto sólo se desprenden características negativas (“los alumnos son superficiales, consumistas, individualistas, impulsivos, etc.”) podemos caer en un discurso que invalida, por incoherencia, la pedagogía positiva que está en la raíz de la mayoría de idearios y proyectos educativos.

Por ello consideramos que para la formulación del proyecto educativo es preciso hacer una lectura del contexto de segundo nivel que pivote sobre tres focos:

- **Intereses:** aquí ubicamos las necesidades o centros de interés del destinatario de una acción, desde el punto de vista del propio destinatario, que les moviliza y atrae. Se trata de colgar de esta percha nuestros objetivos educativos, sabiendo que, desde el punto de vista metodológico, una actividad que no funciona puede empezar a funcionar si sabemos focalizarla desde una necesidad que sepamos que tiene el destinatario. Hay intereses de alto nivel que reflejan necesidades complejas (la amistad, la comunicación, sentirse escuchados, etc.) y otros más de corto plazo, inmediatos y simples que, desde el punto de vista didáctico, adquieren mucha importancia (la necesidad de moverse, hablar, discutir, pintar, bailar, expresarse con la ropa, sentirse reconocidos, etc.).
- **Potencial:** todo lo que intentemos construir desde el punto de vista pedagógico debe apoyarse en las estructuras cognitivas, emocionales, éticas y culturales que ya posea el destinatario. El aprendizaje sólo es eficaz cuando parte del umbral que tiene el destinatario. Y sólo es aprendizaje cuando modifica el umbral existente previo, cuando aporta un cambio, una adición, una mejora sustancial. El potencial de un alumno es la vía de entrada para nuevos aprendizajes. En ocasiones, pretendemos que los destinatarios aprendan desde la crítica, la poda, o la pedagogía negativa, que también son vías de aprendizaje, pero no pueden ser el canal mayoritario. Aprendemos mejor cuando explotamos nuestras capacidades, nuestras vocaciones, nuestras destrezas, lo que nos interesa y nos motiva. Por eso, debemos descubrir cuál es el potencial de nuestros alumnos, familias, claustros, equipos directivos sobre el que vamos a apoyar los ejes y competencias de nuestro proyecto educativo.
- **Carencias:** debemos tener en cuenta que el educar suele centrar su atención en las carencias, porque se piensa que tienen que aprender para disminuir sus carencias, cuando deberíamos centrarla en aumentar su potencial. Recomendamos reducir el volumen del discurso centrado en las carencias, los papeles, los tiempos de claustros y reuniones de un 80% a un 20% y manejar las carencias en privado, no en público, desde los modelos de coaching interpersonal, escuchando y provocando cambios en la otra persona desde la inducción, no desde el sermón o la información. Sugerimos también adivinar el proceso de crecimiento de cada persona y hacer su seguimiento. Si, por ejemplo, las jóvenes generaciones tienen poca capacidad para el silencio, debemos darnos por satisfechos con que sepamos introducirles en un proceso donde consigan guardar silencio durante cinco minutos.

La Sociología y la Psicología Social, ciencias encargadas del estudio de los cambios y desarrollos en los grupos humanos, enumeran cuatro grandes fuentes para analizar el contexto:

- Nuestra genética y nuestra personalidad: el conjunto propio de rasgos que nos definen como personas en lo físico y en lo psicológico y que nos aportan consistencia en el comportamiento y las reacciones ante diferentes contextos.
- Las características evolutivas propias de cada edad: la niñez, la adolescencia, la adultez, la vejez, el duelo o el camino hacia la muerte.
- Los atributos de la sociedad donde nos desarrollamos en interacción constante.
- Las características generacionales propias de cada etapa evolutiva: la rebeldía y la búsqueda de una identidad de los jóvenes, la serenidad de los ancianos; estas características son propias de cada etapa evolutiva.

Al emitir juicios sobre las peculiaridades de los jóvenes de hoy debemos esforzarnos por distinguir entre las dos primeras fuentes y las dos últimas y argumentar nuestro discurso focalizando sobre todo, nuestra atención en las últimas.

Por lo tanto, proponemos el siguiente método para hacer una lectura del contexto de manera profunda y equilibrada, que permita extrapolar consecuencias educativas para el proyecto del centro y, sobre todo, para establecer opciones estratégicas institucionales y elaborar los planes educativos:

- En primer lugar, haremos la lectura de los siguientes contextos: Generación Y, familias, claustro y otro personal, equipos directivos, comunidades de la institución titular, procesos de aprendizaje y sistema educativo, describiendo en cada uno de ellos los tres focos mencionados (los intereses y necesidades según el punto de vista del destinatario, el potencial o puntos fuertes y las carencias o necesidades según el punto de vista del emisor educativo).
- En un segundo momento, cuando sea oportuno, se detallarán las consecuencias para cada eje del proyecto educativo: Eje sociopersonal, eje del conocimiento y eje espiritual.

1.2 LECTURA DEL CONTEXTO LOCAL

Consideramos que para realizar el análisis del contexto local en que se ubica un centro se han de completar y desarrollar, entre otros, los siguientes aspectos:

- 1) **Identificación del entorno del centro:** Entorno físico y ubicación, entorno de influencia del centro, procedencia del alumnado, y red de influencias del centro (vinculaciones institucionales, locales, provinciales, autonómicas, nacionales e internacionales).



2) **Entorno físico y organización administrativa:** Barrio, distrito, localidad, municipio, comarca, área de influencia del centro, sectorización de otros servicios (salud, servicios sociales, etc).



3) **Características del entorno físico del centro:** Historia y consolidación urbanística del entorno, significación y aportación histórica del centro al entorno, situación urbanística y previsiones sobre su evolución, economía del entorno, tejido comercial y empresarial, características de la población del entorno, datos demográficos, nivel socioeconómico y cultural, inmigración, religiosidad, riesgos para la población, especialmente para la de edad escolar, expectativas y principales demandas de la población del entorno, y previsiones sobre la evolución de la población.



4) **Recursos del entorno:** Tradiciones e iniciativas, mapa escolar (centros, titularidad, oferta de enseñanzas, actividades y servicios, población atendida, sostenimiento con fondos públicos), guía de recursos del entorno relacionados con la educación y con el alumnado y familias del centro, servicios sanitarios y sociales, ONGs, organizaciones vecinales y empresariales, recursos de la Iglesia (diócesis, parroquias, comunidades religiosas, asociaciones y movimientos, centros o establecimientos), y medios de comunicación (del entorno, locales, de ámbito superior pero con influencia en el entorno).



5) **Potencial del inmueble y recursos materiales:** Características físicas del inmueble, repercusión en la oferta educativa y en los procesos de aprendizaje (ubicación de aulas, recorridos, entradas, patios), modo de reflejar el estilo institucional y de mejorar la calidad educativa (salón de actos, salas de reuniones, polideportivo), limpieza, reparación de desperfectos, espacios de ocio, trabajo, reuniones, oración, y colaboración para el profesorado, mobiliario, espacio de almacenamiento, libros y material didáctico, material informático, etc.



6) **Recursos humanos:** Profesores (rol vocacional, personalizador, socializador y espiritual), padres, madres y familiares (participación, implicación, perfil socioeconómico, dificultades culturales), personal de administración y servicios (su rol educativo, perfil humano y social, sintonía con el ideario y proyecto educativo, organización de actividades extraescolares).

Aportamos a continuación una plantilla vacía, que pretende ser una herramienta con las pautas para la realización del análisis de su entorno por parte de cada centro.

2. PLANTILLA DE TRABAJO

1 Generación - Y -

1 Eje primero: Sociopersonal

- Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

2 Eje segundo: Conocimiento

- Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

3 Eje tercero: Espiritual

- Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

2 Familias

4 - Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

3 Claustro

5 - Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

4 Equipos directivos

6 - Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

5 Comunidades / Institución

7 - Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

6 Aprendizaje

8 - Intereses:

- Potencial:

- Carencias:

7 Contexto local del centro

9 - Puntos débiles:

.....

.....

.....

- Puntos fuertes:

.....

.....

.....

.....



3. EJEMPLO ELABORADO

3.1. LECTURA DEL CONTEXTO GLOBAL

3.1.1. GENERACIÓN -Y-

La etiqueta "generación Y" nos ayuda a concretar y encarnar las características de la generación que está en estos momentos en nuestros centros educativos. Se llama "Y" porque es la generación que sucede a la "X" y comprende a las generaciones de jóvenes nacidos entre los años 1982 y 2002, aproximadamente. Es un concepto acuñado por sociólogos y otros estudiosos de la población y de los mercados económicos que invierten grandes cantidades de dinero en descubrir los intereses, potenciales y carencias de cada grupo generacional en concreto y, de ese modo, ofrecer una oferta de mercado que les permita beneficiarse.

Eje sociopersonal: una generación emocional y autoconstructiva

a) Intereses

Es la primera generación hija de la cultura de la inteligencia emocional. Actúa como espejo de una cultura adulta donde la inteligencia emocional es la clave para alcanzar la felicidad en la vida familiar, de pareja, de amistad y social, para alcanzar la autorrealización en la vida vocacional y profesional y para la felicidad personal. La generación Y siente las contradicciones de una vida urbana masificada, anónima y tecnificada, en medio de la que se predicaban los principios de humanización y personalización. La generación Y está altamente preocupada por su propia identidad personal. Es el soporte real en un mundo con alto grado de ficción y de complejidad. Desde muy pequeños, desde antes de los diez años, ya están preocupados por ¿quién soy, qué quiero ser, qué me gusta, cuáles son mis valores, mis debilidades, mis cualidades, me siento valioso, me siento valorado? Muestra un gran contraste con la anterior generación X, llamada así por no tener una identidad definida, por ser una incógnita.

Es una generación que podemos llamar "autoconstructiva". Estos jóvenes buscan constantemente la independencia, se saben más habilidosos que los adultos en medio del mundo social, mediático y tecnológico. Y sus destrezas, su capacidad de orientación, su pensamiento complejo y divergente está más desarrollado incluso que en sus educadores. Y esto se convierte en metáfora de una actitud vital por la que ellos quieren aprender a hacer las cosas y quieren hacerlas por sí solos, y no toleran las dependencias, las instrucciones y los sermones. Estas ansias de independencia, sin embargo, no les ha convertido en una generación autónoma, porque están muy sobreprotegidos. Por eso creemos que el término "autoconstructivos" define adecuadamente a esta generación que quiere aprender de forma autónoma. Precisamente, cuando uno de los objetivos educativos fundamentales de casi

todos los proyectos educativos es conseguir que nuestros alumnos lleguen a ser personas autónomas.

Además, es la generación de las redes sociales. Para ellos la amistad tiene un valor supremo, pero distinto del de los adultos. Son la generación del millón de amigos, a quienes dedican mucho tiempo, con quienes comparten su vida, sentimientos, fotos, música, vídeos, experiencias, deporte, etc. Tienen una red de amigos “reales” y otra “virtuales”, con muchos amigos comunes a ambas. Algunos educadores, que no viven en ninguna red social, suelen catalogar el mundo social desde el prejuicio como un mundo falso, superficial, que viven las redes sociales, quienes las consideran otro fenómeno que se refleja en espejo en el mundo adulto.

b) Potencial

Uno de los mayores potenciales es que nos encontramos ante una generación positiva, muy enérgica y optimista ante la vida. Exige por nuestra parte una pedagogía positiva.

Su interés por las emociones, la autoestima, la identidad, los amigos y la autonomía brinda grandes oportunidades al educador, porque la mayoría de nuestros proyectos educativos priorizan el aprendizaje de estas competencias.

Por lo tanto, el modelo de “competencias” es una oportunidad para una generación que lo que más necesita y lo que más le interesan son las competencias de tipo sociopersonal: autonomía, lingüística, social-ciudadana, aprender a aprender o la competencia digital y de procesamiento de la información.

c) Carencias

La generación Y está necesitada de cariño porque vive en soledad mucho tiempo. Los lazos sociales y familiares que les rodean se han debilitado y muchos de ellos viven en familias monoparentales.

Es una generación sobreprotegida, que retrasa demasiado sus experiencias de autonomía real, lo cual puede matar sus deseos de independencia.

También es una generación que tiene baja tolerancia al fracaso, al error, al defecto, al dolor y a la pérdida.

A la vez que es una generación social, es también una generación individualista, aislada del mundo tras unos auriculares, aún estando rodeado de amigos.

Tienen también dificultades para la calma y quietud, para la relación en intimidad, que requiere una conversación en profundidad y para la expresividad de sentimientos personales. Necesitan ser escuchados, necesitan calma, expresar sus sentimientos, clarificar su discurso intrapersonal.



Como muestra, destacamos los datos proporcionados por la encuesta sobre la infancia de 2008 elaborada por la Fundación SM y la Universidad Pontificia Comillas:

- Hay un 23-26% de niños que dicen que sus compañeros no les defenderían, o tienen dudas de que lo hicieran en caso de verse amenazados. Este porcentaje es menor en el caso de las niñas.
- De modo continuo de los seis a los catorce años, se contrae la vida de la red familiar, se distancian de sus padres, no cooperan en casa, disminuye la participación social y aumenta la sociabilidad extra-familiar. Se muestran socialmente más críticos, culpabilizan menos a los marginados y muestran menor entusiasmo con la presencia de chicos de otros países.
- Las niñas tienen una sociabilidad más confiada y menos violenta con sus padres y en el colegio.

Los niños de clase baja sufren mayor aislamiento social: son los que muestran menos intensidad de relaciones con abuelos, primos e hijos de amigos; son los que están más solos y vulnerables en el colegio y en casa; los que sufren más la violencia en los dos ámbitos; y son los que menos pertenecen a asociaciones y están menos integrados en la actividad social. Son los que más demandan en todas las categorías –familiar, asociativa, actividad social, etc.- una intensificación de la vinculación con los demás.

Eje del conocimiento: generación tecnológica y divergente

a) Intereses

Es una generación tecnológica o “geek”, muy habilidosa en el manejo de cualquier aparato tecnológico porque dedican la mayoría de su tiempo libre al manejo de tecnología, la cual soporta la mayoría de sus intereses emocionales, culturales o sociales¹. De ahí que otras etiquetas utilizadas para denominarles son “generación iPod”, “Messenger”, “Tuenti”, “Google”, etc.

Vicente Verdú describe este comportamiento bajo el principio del “personismo conectivo”: es una generación interconectada, donde la tecnología, vista por algunos adultos como un factor de deshumanización, es para ellos una ayuda humanizadora para conectarse con personas y con el mundo.

¹ A día de hoy (sabiendo que cada poco surgirán nuevos referentes) podemos mencionar cuatro tecnologías importantes:

- El iPod, iPhone, los eBook y otros dispositivos que logran la personalización de la cultura, llevar encima música, vídeos, fotos, mails, notas, etc.
- El Netbook, ordenador portátil, ultraligero y muy económico (accesible por poco más de 200 euros) permite la generalización de la tecnología, incluso en zonas del mundo económicamente poco desarrolladas, y en poco tiempo su uso será generalizado en nuestras aulas.
- Google, los buscadores, redes sociales y aplicaciones informáticas como los RSS, Evernote, Office, OpenOffice, iLife, Spotify, Google Wave, Youtube, etc. ponen a nuestra disposición infinidad de herramientas pertinentes según nuestras necesidades.
- La interconectividad, la red 3G, la Wifi y la geolocalización permiten una interactividad enorme con nuestros semejantes, facilitando el conocimiento rápido, espontáneo, redes de colaboración, compromisos sociales y cercanía, que hacen más humana la complejidad de la globalización.

Es una generación divergente, creativa, que utiliza un pensamiento caótico, multifactorial e hipertextual, no el tradicional pensamiento unilateral, simple y lineal típico de la cultura del educador adulto.

Es también una generación proactiva, algunos dirán, de forma más despectiva, que es una generación hiperactiva. Contrasta con la generación X, que se caracterizaba por su apatía, la poca curiosidad y pocas ansias de aprender. Pese a que aunque algunos educadores piensan que esta generación X y su apatía sigue presente en su aula, la generación Y no es una generación apática. Enrique Dans, uno de los principales gurús españoles sobre las redes dice lo siguiente: "La apatía no es un fenómeno natural. La apatía es fruto de una mala metodología". Cuando la generación Y muestra apatía en la escuela, no es porque sea una generación apática, sino porque reclama un cambio didáctico en las metodologías: no soporta el discurso largo, mentalista, lógico, moralista. Esta generación necesita aprender haciendo cosas con las manos, con sus habilidades de pensamiento, experimentando desde el error y la ambigüedad, no desde la información perfecta y cerrada. Necesita mensajes breves, impulsivos, mediáticos o emocionales, debate, etc.

La imagen (iconos, símbolos, avatares, películas, publicidad, series de televisión, etc) debería ser uno de los recursos didácticos privilegiados a utilizar en todas las materias y por todos los educadores.

b) Potencial

Es una generación con ganas de aprender siempre que se utilice la metodología adecuada. El uso de la tecnología, material multimedia, música, vídeos, escenificación, así como una didáctica basada en trabajos de investigación, trabajo por proyectos, aprendizaje cooperativo, aprendizaje autónomo, inteligencias múltiples, pensamiento crítico, etc. son una oportunidad con la generación Y, especialmente, con aquellos alumnos con más problemas de aprendizaje.

La creatividad, el pensamiento divergente, la imaginación y fantasía son un apoyo para el fomento de la lectura, la competencia para aprender a aprender o la resolución de problemas.

La proactividad de esta generación es un gran potencial para proyectos educativos que tienen como objetivo la inteligencia ética, la toma de decisiones y el compromiso.

c) Carencias

La tecnología puede provocar aislamiento y maquinismo, comportamientos que pueden dificultar su desarrollo emocional. Por esta razón, esta generación necesita una sobredosis social vivencial y no sólo virtual.

Algunos alumnos viven desde la ficción y están tan protegidos de los problemas reales que les cuesta entender las situaciones de pobreza, sufrimiento, muerte, o violencia que viven otras personas y que ellos solo ven en la televisión.



Por otro lado, los ritmos lentos de la escuela son una barrera para una generación que sólo valora lo que es rápido y ahora y que encuentra dificultades para la atención, la concentración, la quietud, el silencio y la escucha.



Eje espiritual: generación postmaterialista y transracional

a) Intereses

Es una generación muy alejada del imaginario religioso, cargado para ellos de connotaciones sociológicas e ideológicas negativas o carentes de significado. Sin embargo, es una generación que muestra mucha sensibilidad espiritual. Es reflejo de una sociedad donde el positivismo materialista ha perdido la vigencia que tuvo en siglos pasados. Hoy día vivimos una economía basada en lo postmaterial, la publicidad no vende objetos sino experiencias vitales y emocionales, los coches, las cafeterías, restaurantes, el turismo, la cultura vende “productos inmateriales”. Los expertos de la Pedagogía, Psicología, Antropología y Sociología valoran la dimensión existencial y espiritual como una necesidad incuestionable. Incluso muchos éxitos literarios o experiencias en la red muestran una necesidad espiritual de la gente.



Los alumnos viven esta necesidad existencial y espiritual desde un paradigma transracional, sobre todo a través de los sentidos. Se sumergen de cabeza en una experiencia cuando afecta por dentro a sus emociones, cuando el tacto, el sonido, los colores, el contacto con otros les provoca sensaciones de riesgo, de vértigo, de comunión, de descubrimiento, cuando rompen sus esquemas, cuando es innovador, más allá de la transmisión de ideas abstractas y dogmáticas.

b) Potencial

No han vivido el cristianismo del nacionalcatolicismo, contra el que reaccionaron las generaciones anteriores. Esta generación está más fresca, han desaprendido los prejuicios anticlericales del pasado.

La cultura adulta postmaterialista en la que viven los adultos es una oportunidad para una propuesta espiritual desinstalada del poder, que esté más dirigida a la experiencia personal, emocional, donde la experiencia espiritual sea un paso más allá de lo emocional.

La pastoral vivencial y sistémica es un marco potencial para los procesos de apertura a la fe.

c) Carencias

Algunos viven una espiritualidad alejada de la sabiduría de la tradición y no superan vivencias religiosas simplistas o cargadas de infantilismo.

A otros les cuesta la vivencia comunitaria. Son capaces de reflexionar, de bucear en su interior, algunos incluso meditar, pero son incapaces de compartir sus vivencias y su fe en una

expresividad comunitaria.

Otros caen en posturas pseudomísticas, olvidándose del compromiso social o con las personas de su entorno, o en una restauración neoconservadora y tradicionalista de formatos religiosos de otros tiempos, inviables en la actualidad. Muchos hacen un sincretismo autodidacta de elementos, sobre todo formales, de distintas propuestas religiosas. Primando una especie de “autoservicio”, en lugar de una apertura a la fe, que tenga como fruto una apertura a la comunidad y una apertura a la realidad.

A modo de conclusión, podemos decir que la generación Y es valorada de forma sobresaliente por los sociólogos y los expertos culturales. Sin embargo, suele ser muy criticada por los educadores. Todo proyecto educativo es modulable para que se adapte a las necesidades (intereses) de los alumnos, construya sobre sus puntos fuertes (potenciales) y sepa considerar de forma equilibrada sus carencias, sin renunciar a una pedagogía positiva, energizante y constructora de un cambio social y cultural.

3.1.2. FAMILIAS

a) Intereses

La mayoría de las encuestas elaboradas sobre este tema (Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, Instituto Idea, Defensor del Pueblo, etc.) reflejan que existen tres elementos que interesan mucho a los padres y madres actuales:

Están preocupados por la educación de sus hijos. Aunque dan mucha importancia a las notas académicas, la mayoría está más preocupada por la “educación” que por la “enseñanza”, es decir, priorizan que su hijo esté a gusto en el colegio, aprenda a vivir, a ser feliz, a ser buena persona, tenga valores, etc.

Tienen la sensación de que nadie les ha enseñado a educar a sus hijos, que no tienen el manual de instrucciones. Por el contrario, a los docentes sí se les ha enseñado. En los últimos diez años, el imaginario formativo del docente ha cambiado radicalmente y hoy día la mayoría están sensibilizados con la inteligencia emocional, los valores, las competencias, la lectura, etc. Por lo tanto, se nos presenta una oportunidad única, porque los padres valoran mucho una formación dirigida a las necesidades e intereses que tienen como padres: aprender a escuchar a sus hijos, hablar con asertividad, crear familias con inteligencia emocional, ser más expresivos, etc.

Tienen necesidad e interés de aprender a gestionar mejor los conflictos en la familia: conflictos de pareja, ante posibles separaciones, conflictos con niños pequeños que se convierten en tiranos, con adolescentes con los que se quiebra la relación, etc. Necesitan habilidades de comunicación para crear familia, para resolver conflictos, para negociar normas, para ser asertivos, etc.

Es muy significativo el fracaso de modelos de escuela de padres, que no son capaces de



aglutinar ni al 5% de las familias del colegio. Hoy no puede funcionar una formación que no esté centrada en la educación del hijo, que no dé herramientas pedagógicas a los padres y que no sea práctica para la vida diaria.

De ahí el éxito de las propuestas articuladas desde la tutoría, con impacto inmediato en la educación del hijo, que se focalizan en el aprendizaje de habilidades del padre y la madre y que configuran un estilo familiar distinto.

b) Potencial

Las familias actuales han sabido adaptarse al paradigma emocional, son más cálidas y permiten mayor autonomía a sus miembros. Los padres y madres son más cercanos, se preocupan por los intereses de sus hijos, viven el ocio juntos, comparten las vacaciones, la televisión, los estudios y las decisiones. El valor fundamental no es tanto el mantenimiento de la estructura familiar como la estabilidad y satisfacción emocional de sus miembros.

Toda propuesta dirigida a padres y madres debe incluir, por tanto, el ingrediente emocional, pedagógico y lúdico.

c) Carencias

Las familias son sobreprotectoras y están tan preocupadas y temerosas por la seguridad de sus hijos, su sufrimiento o su futuro que les protegen de experiencias dolorosas, de riesgos, e incluso de fracasos académicos. Esto dificulta el desarrollo de la autonomía de sus hijos, de su creatividad, de su valentía y de su curiosidad.

Son poco asertivas y no saben comunicar a sus hijos que en la familia puede haber aspectos no negociables. Tampoco saben que hay muchos otros que sí lo son y que la mejor forma de que los hijos asimilen las normas es que ellos mismos participen en su elaboración.

Son poco comunitarias y se ha perdido el imaginario de la “tribu” que antes educaba en su conjunto al hijo. Los hogares cálidos a veces se convierten en islas, sin que el hijo vea una acción o vivencia social en el entorno. La satisfacción emocional de sus miembros puede llegar a convertirse en satisfacción individualista bajo un mismo techo.

Además, las familias tienen poco tiempo, la emancipación de la mujer no ha traído consigo el esperado replanteamiento de los tiempos del trabajo del hombre y tampoco de la mujer. La sociedad no ha sabido generar la ansiada conciliación de vida laboral y familiar. Algunos padres y madres pasan muy poco tiempo con sus hijos, mientras que otros disponen de ese tiempo pero son incapaces de pasarlo con sus hijos de forma significativa.

Finalmente, las familias son poco expresivas, algunos padres y madres ven crecer a sus hijos, ven cómo se van de casa y no han sabido expresarles cuál es su idea de la vida, la huella que quieren dejar en sus vidas, su proyecto educativo de familia. Otros padres y madres tienen dificultades para expresar sentimientos, hacer valoraciones y hablar en

profundidad, todas ellas habilidades necesarias para lograr que una familia y unos hijos sean expresivos.

3.1.3. CLAUSTRO Y OTRO PERSONAL

a) Intereses

Los intereses o necesidades generales de nuestros claustros son, entre otros, los siguientes:

Valoran ir contentos a trabajar, encontrarse con un ambiente positivo, con un estilo directivo que valora expresamente, verbalmente, los logros que alcanzan individualmente y como grupo. Que se cuiden los detalles que contribuyen a la cohesión emocional como equipo, no sólo de trabajo sino humano. Tener una sala de profesores personalizada, que no solo sea espacio de trabajo, sino también de encuentro, de diálogo, de apoyo, de relax, de bienestar. Aquí es necesaria un tipo de formación denominada “teambuilding” que tenga como objetivo mejorar esa cohesión, el sentido de educar y el bienestar vital.

Necesitan sentir seguridad laboral y orientación profesional. Quieren saber cuál es su lugar en el centro, de dónde vienen, dónde están, adónde van, qué función y rol ocupan en el centro, en la institución. Que la titularidad y los equipos directivos transmitan liderazgo y una dirección común a todos que encarne el proyecto educativo de la institución.

Necesitan ayuda para adaptarse a un alumno distinto, de una generación distinta, con intereses, valores y conductas distintas, con los que no sirven los esquemas del pasado. Son conscientes de que no se pueden leer las claves sociológicas del presente con los códigos del pasado, al igual que no se puede leer un libro con un telescopio ni mirar a las estrellas con unas gafas para ver de cerca. Por ello, valoran la formación dirigida a la propia alfabetización cultural, mediática y tecnológica del educador, que le sirva para aprender a ver y comprender el presente con las “gafas” de los códigos psicológicos, sociológicos y pedagógicos adecuados.

Necesitan mayor apoyo de las familias, respaldo del equipo directivo cuando surgen conflictos y, sobre todo, formación para implicar a las familias mediante fórmulas vivenciales que convoquen.

b) Potencial

En cuanto a sus puntos fuertes, señalamos cuatro de ellos:

Han evolucionado y mejorado en los últimos años, asumiendo un cambio pedagógico tras múltiples cursos de formación, pasando de modelos pedagógicos que priorizaban lo académico y la evaluación sólo de contenidos, a modelos que priorizan el aprendizaje de competencias personales y sociales desde el modelo aprender a aprender.

Se van implicando en la tutoría como foco estructural del modelo personalizador y socia-



lizador que mencionamos antes. La presencia de la tutoría en horario desde Infantil hasta Bachillerato facilita, concreta y permite la programación y evaluación de programas de inteligencia emocional, de inteligencia espiritual, de convivencia, campañas, pastoral, etc.

Casi todos los educadores, incluso los más indiferentes, se implican en la tarea pastoral, en sus materiales, desde un tratamiento interdisciplinar, desde la enseñanza religiosa, la tutoría, los proyectos sociales y la oración común.

La convivencia ha dejado de ser una obsesión y se ha convertido en un espacio para educar. Han pasado del modelo punitivo y controlador al modelo asertivo y negociador. Se sienten con mayor autoridad moral, desde una actitud de respeto y de empatía.

c) Carencias

La alfabetización digital del profesorado es una de sus principales carencias. Pocos manejan herramientas web, redes sociales, música, cine, etc., incluso es habitual que expresen actitudes de menosprecio y crítica ante las innovaciones tecnológicas.

Tienen dificultad para trabajar en equipo, sobre todo para agilizar las reuniones y que se trabaje desde proyectos de equipo en lugar de trabajar desde el aula.

Son reacios a la innovación didáctica. Siguen aferrados al paradigma del libro. Es muy lenta la implantación de modelos de innovación: trabajo por proyectos, aprendizaje autónomo del alumno, aprendizaje cooperativo, recursos multimedia, redes sociales, rincones, agrupamientos flexibles, trabajos de investigación, metodología inductiva, pastoral desde umbrales, etc.

Reclaman implicación de los padres y madres pero les cuesta pasar del modelo informativo al formativo al trabajar con las familias. Tienen dificultad para dejar de trabajar temas lejanos a las necesidades de los padres como la solidaridad y el consumismo y sustituirlos por otros que les interesan más, por ejemplo, cómo escuchar, cómo decodificar a mi hijo, cómo hablar con autoridad, etc.

3.1.4. COMUNIDADES DE LA INSTITUCIÓN TITULAR

a) Intereses

El interés o necesidad más importante es la de sentir que la opción por la educación merece la pena, como apuesta institucional por un espacio que permite concretar un proyecto evangelizador, sentir que los laicos y los claustros se comprometen con la pastoral, el ideal institucional y el carisma.

También les interesa la formación en una continua actualización de tipo teológico (formación bíblica, cristológica, eclesiológica y en oración) y una actualización pastoral y sociológica (nuevos lenguajes, comprensión del universo cultural del alumno, actualización tecnológica, etc.)

Necesitan formación emocional para que sus comunidades vuelvan a estar repletas de una afectividad que en el pasado pudo ser interpretada como negativa, y que en estos momentos es imprescindible para cuidar por dentro a personas que se dedican a cuidar por dentro a los demás.

b) Potencial

Un gran potencial es que están altamente valoradas por los laicos, sienten que encarnan el espíritu institucional, valoran la cercanía y el apoyo emocional que muestran y valoran su visión de futuro, en medio de la crisis vocacional, sobre cómo evolucionará la institución.

Ante los laicos, los miembros de la institución son figuras necesarias como modelos de vida, sobre todo, como iconos espirituales. El laico necesita su presencia real, física y expresiva, sobre todo en las celebraciones y oraciones, necesita su testimonio, sus múltiples proyectos y comunidades en el tercer mundo y las vivencias espirituales en su relación personal con Dios, que le sirven como referente. Aportan, además, un estilo de cristianismo y de Iglesia equilibrado en medio de extremismos.

Otro potencial es que nuestras instituciones, muchas de ellas misioneras, tienen una amplísima presencia en casi todos los continentes. Pocas organizaciones están tan preparadas para el paradigma de la globalización.

c) Carencias

Podemos diferenciar sus carencias en dos ámbitos: el estético y el emocional.

Entre los problemas estéticos destacamos que las comunidades, las formas, las estructuras y los espacios pueden estar alejados de la estética de la cultura actual, produciendo un rechazo en los laicos.

En cuanto a los problemas emocionales se encuentran las rencillas y la falta de expresividad, que muestran a veces una desunión que contradice los mensajes educativos, evangélicos y comunitarios. Sí se ve una coherencia individual, pero a veces su espíritu solitario ahoga los proyectos y mensajes. Al final, generan un problema de incoherencia, que menoscaba la ingente labor educativa que se hace en el centro educativo.

La falta de vocaciones está generando desilusión. Las potenciales vocaciones necesitan ver comunidades que encarnen un estilo de vida alternativo, que se quieran, necesitan ver un referente seductor que sea atractivo desde el punto de vista formal, ideológico y vocacional por el que valga la pena apostar.



3.1.5. EQUIPOS DIRECTIVOS

a) Intereses

Tienen interés en la formación y entrenamiento en habilidades directivas basadas en la empatía y el desempeño: escucha, negociación, percepción, inteligencia emocional, pensamiento divergente, equipos con confianza, gestión de tareas, diseño y publicidad, competencias sociopersonales, aprender a aprender, liderazgo espiritual, etc.

Están volcados con la necesidad de un cambio educativo que conecte con los cambios generacionales de nuestro tiempo y los retos profesionales de la innovación: renovación metodológica, espacios, tiempos, equipos, estética, tecnología, etc.

Quieren superar el rol meramente gestor y adquirir un rol de liderazgo, basado en la persuasión, no en la imposición. Detrás de todas las exigencias de tipo administrativo, legislativas y de calidad saben que la clave está en tener autoridad moral, aprender a dirigir, liderar equipos y proyectos, respaldar las ideas y a los que las tienen y aprender a delegar, de forma que los demás sean proactivos en vez de sumisos.

b) Potencial

Hay líderes positivos, que transmiten optimismo, energía, que aglutinan, que persuaden desde las ideas y con las emociones. Que saben mediar cuando surgen conflictos, con un espíritu de consenso. Líderes que saben dirigir la mirada hacia arriba y seguir el ideario institucional, y hacia abajo y dinamizar y motivar a sus equipos.

Se ha creado una cultura de trabajo en red, lo que supone muchos viajes y bastante formación conjunta. Pero se han unificado criterios y se ha incrementado la satisfacción. Se comparten las mejores experiencias de éxito y se generalizan. Tienen un fuerte respaldo institucional y se sienten acompañados. Sienten seguridad al hacer propuestas y confianza al proponer iniciativas novedosas. Los equipos de coordinación dentro de cada colegio y en las redes creadas entre los colegios son un pilar fuerte de futuro.

Los actuales directivos son los responsables de que el tránsito de escuelas en manos de religiosos y otras personas de la institución a escuelas dirigidas por laicos se haya realizado con gran éxito.

c) Carencias

En algunos centros se sigue respirando un espíritu excesivamente controlador, que infantiliza a los educadores, creyendo que una persona obediente trabaja más. Hay progresos, pero algunos directivos no encuentran todavía alternativas al estilo dirigista, normativo, a controlar los horarios, los resultados académicos, los papeles, las quejas, etc.

Algunos directivos muestran poca identificación vivencial dentro del centro con el liderazgo espiritual. Están ahogados por la gestión, la programación y el papeleo. Se ha logrado una prioridad cuantitativa de la pastoral al diseñar las actividades de las programaciones. Pero no se ha logrado que sean los líderes espirituales de una pastoral cualitativa que tenga efectos en las prioridades, las esencias, las competencias y las actitudes de todo lo que se hace en el centro.

Falta formación en coaching, es decir, cómo lograr que nuestros directivos vayan al manantial emocional y existencial de las personas para lograr su propio crecimiento personal desde la escucha activa, potenciando las inteligencias y centros de interés de cada educador.

3.1.6. APRENDIZAJE Y SISTEMA EDUCATIVO

a) Intereses

Profesores, familias, alumnos, expertos, instituciones y experiencias de centros educativamente avanzados han apostado por los estos modelos de aprendizaje:

Pasar de una didáctica de la motivación (que entretenía a los alumnos) a una didáctica de la automotivación (que genera una estructura que autoalimenta cada alumno).

Pasar del aprendizaje individual al aprendizaje cooperativo, donde la inteligencia compartida fruto de un equipo, de una red, es superior a la inteligencia individual y además logra el aprendizaje social, que es uno de los principales fines educativos.

Pasar del paradigma del libro al paradigma de internet, de los mass-media, de las habilidades de comunicación. Los mismos contenidos de siempre se vuelven intrigantes cuando cambia la metodología. El medio en sí mismo es el mensaje de que queremos educar en su mundo y para el mundo que van a vivir.

En estos momentos tenemos algunas certezas o principios que se repiten en los principales modelos y escuelas de éxito pedagógico:

- Responsabilizar al alumno de su proceso de aprendizaje.
- Otorgar importancia a la educación integral desde el nuevo concepto de competencia.
- Lograr que el profesorado se considere constructor de conocimiento.
- Focalizar al educador en su rol educativo y no en las materias a enseñar.
- Entrenar las habilidades emocionales y sociales del educador y alumnado.
- Utilizar de forma variada distintos tipos de metodología y evaluación.
- Usar una metodología interactiva, mediática, emocional, activa e inductiva.



b) Potencial

Se observa cierto reencantamiento pedagógico, es decir la necesidad de utilizar metodologías experimentales para adaptarse a los profundos cambios sociales y generacionales y para superar la disrupción o el bloqueo educativo que surge en determinados centros y aulas.

Los equipos de titularidad y directivos están liderando muchos de estos cambios, aprovechando las iniciativas que también vienen de abajo. Las redes creadas en torno a las escuelas católicas están sirviendo de orientación y de plataforma de enriquecimiento donde compartir experiencias y herramientas.

Nuestro sistema educativo basado en un modelo de competencias es una gran oportunidad para desarrollar nuestros proyectos educativos, que suelen priorizar las competencias socio-personales sobre las académicas.

c) Carencias

Los continuos cambios legislativos y la disparidad de criterios e incoherencias entre las distintas legislaciones y normativas autonómicas y estatal han generado gran escepticismo en muchos educadores.

La discriminación que sufre la escuela concertada en la financiación de equipamiento informático, programas plurilingües, obras, actividades no formales, etc, limita muchas iniciativas.

Los cambios en los procesos de aprendizaje son muy lentos. La mayoría de las aulas sigue teniendo un enfoque academicista en el aprendizaje, punitivo en la convivencia, poco integrado con las tecnologías, con las mesas de los alumnos en filas, priorizando los contenidos sobre las competencias.

3.2 LECTURA DEL CONTEXTO LOCAL

Pese a que en este apartado no aportamos un ejemplo elaborado completo, sí proporcionamos algunos elementos a tener en cuenta al hacer la lectura del contexto local.

Nuestros centros educativos católicos planifican y gestionan relaciones externas con otras instituciones de su entorno. Es necesario establecer un equilibrio entre las necesidades actuales del centro educativo y las que puedan surgir en el futuro. La búsqueda del respaldo de otras instituciones y la participación en el contexto social de la ciudad o barrio en donde se ubica el centro educativo es un aspecto que merece mucha atención, ya que no puede permanecer aislado, sino que se impone una visión social en red que ayude en la integración global del centro.

Entre las conexiones más destacadas, podríamos indicar, en el sentido eclesial, la relación con el Obispado, parroquias y otras escuelas católicas del entorno. Deberá existir un propósito de búsqueda de sinergias que se concreten en acciones destinadas a la formación del profesorado, actividades intercentros, etc. Todo ello repercutirá en el sentimiento de que todos trabajamos en el mismo horizonte y el fruto es la ayuda mutua, compartir experiencias, trabajar unidos, en definitiva, por el fomento de la educación desde la perspectiva de la escuela católica.

Se mantiene estrecha colaboración con otras instituciones: ayuntamiento, ONGs, entidades privadas que forman parte de la sociedad actual, etc. Un ejemplo muy claro es la actividad desempeñada por las corporaciones locales, generalmente suministradoras de recursos sociales y materiales, con colectivos especializados como la Policía, Bomberos, Sanidad, Servicios Sociales, etc. Todos pueden ser de ayuda para reforzar la competencia educativa social y ciudadana, así como la relacionada con la autonomía e iniciativa personal.

No olvidamos los puestos de responsabilidad política, pues sus decisiones afectan enormemente a la vida del centro, tanto en el orden pedagógico como en la aportación de recursos, debiendo estar informados de nuestra realidad.

Un centro educativo no puede vivir replegado y encerrado en sí mismo. La sociedad actual demanda acciones conjuntas, bien coordinadas; con un ancho de miras suficiente para que el alumnado alcance al máximo el nivel competencial, no solamente el señalado a través del desarrollo de la última Ley de Educación (LOE), sino también de la denominada novena competencia -la espiritual-, que invita a la trascendencia, ayuda a profundizar en la vida interior y, como consecuencia de ello, capacita para un mayor amor al prójimo, acrecienta el espíritu de solidaridad, fomenta la responsabilidad social, desarrolla una mente abierta al cambio y favorece el respeto a uno mismo, a los demás y a Dios, creador de la vida, las personas y la naturaleza.

Tras la lectura de los contextos pueden extraerse tres tipos de consecuencias de cara a la elaboración de opciones estratégicas y planes:

a) Intereses

Hay un entorno global que ha globalizado el aprendizaje, que traspasa la frontera de las tapias de cada colegio y permite proyectos compartidos. También se refleja en el interés de los docentes, padres y madres con la plataforma digital de comunicación, que permite un seguimiento más detallado y una relación más personalizada.

Nuestros centros se van abriendo a su entorno y a la problemática social de las familias, los centros de interés de los alumnos y los riesgos sociales a los que están expuestos. Nuestra escuela siente también un gran protagonismo en el papel activo e imprescindible en la prevención de riesgos: drogadicción, alcohol, anorexia, problemas alimentarios, educación sexual, bullying, convivencia, orientación profesional, etc. Los sectores policiales, sanitarios, sociales y políticos del entorno están primando el enfoque educativo, solicitando nuestra colaboración y ofreciendo la suya.



b) Potencial

Las actividades extraescolares son una oportunidad para la educación. Nuestros centros pueden optimizar el potencial de sus espacios, ampliar los tiempos de apertura y ofrecer los locales para aglutinar colectivos e iniciativas complementarias a nuestra labor.



Otro potencial se encuentra en las empresas del entorno, actividades culturales promovidas por los ayuntamientos, comunidades autónomas, fundaciones, parroquias, etc.



c) Carencias

Hay serias dificultades para establecer sinergias pastorales, culturales y, a veces, meramente personales con las parroquias ubicadas en el entorno de nuestros colegios, con colectivos eclesiales y ONGs. Sufrimos numerosas discriminaciones de tipo económico y legal desde las autoridades educativas y políticas estatales y autonómicas: recorte de unidades concertadas, deficiente financiación, poca ayuda en la renovación tecnológica, de las edificaciones, para las reformas, material y programas gratuitos, etc.



4. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA



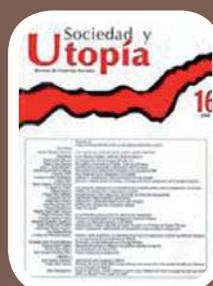
DANS, E.
Todo va a cambiar,
Editorial Planeta,
Barcelona, 2010.



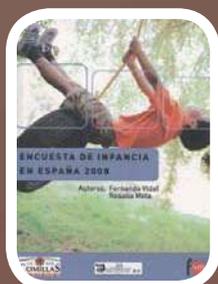
VV. AA.
Hijos y padres, comunicación y conflictos,
Madrid, FAD,
Madrid, 1998.



LIPOVETSKY, G.
La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo,
Editorial Anagrama,
Barcelona, 2007.



VV. AA.
Jóvenes 2000 y religión,
Fundación SM,
Madrid, 2004.



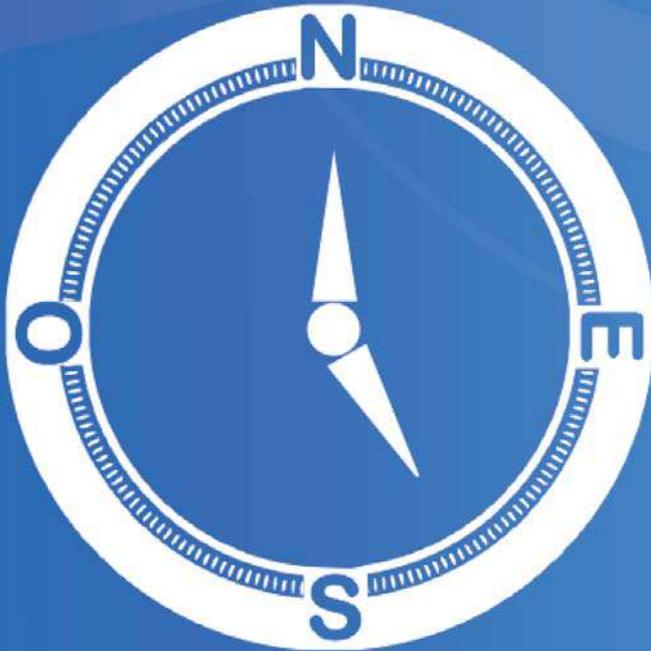
VIDAL, F. y MOTA, R.
Encuesta de infancia en España 2008,
Fundación SM y
UPCO,
2009.



3

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

CAPÍTULO III





LÍNEAS ESTRATÉGICAS



1. PAUTAS

1.1. DEFINICIÓN DE UNA LÍNEA ESTRATÉGICA

Podemos definir una línea estratégica como el conjunto de decisiones institucionales de gran envergadura que contiene las claves para afrontar nuevos retos con éxito, o para abordar problemas derivados de conflictos, carencias, surgimiento de nuevas barreras, etc., adaptando el carácter propio al contexto.

La finalidad de una línea estratégica no es la mejora de la organización, sino que pretende un cambio profundo, un salto cualitativo del que se deriva una renovación de la institución y que, en ocasiones, afecta a la viabilidad de la propia institución o de sus obras.

Las líneas estratégicas no se pueden cumplir con decisiones simples que afecten a un número reducido de personas, ya que, al afectar estructuralmente a toda la organización, requieren respuestas complejas.

Requieren, además un análisis en profundidad de las causas o circunstancias que han cambiado. La fase de diagnóstico es fundamental para decidir dónde se van a concentrar los esfuerzos. Porque, si se quiere priorizar todo, al final no se prioriza nada. Por lo tanto, este proceso debe ser consecuencia de un profundo análisis del contexto, tal como detallamos en el segundo capítulo de esta obra y, especialmente de la elaboración de un análisis DAFO donde concretaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución titular y de sus centros.

De las líneas estratégicas derivan los objetivos estratégicos que, por su parte, se concretarán en los planes (a los que nos referimos en el capítulo IV de este trabajo), que serán de dos tipos, planes “de liderazgo y gestión” y “educativo-pastorales”, que tendrán otro tipo de objetivos más operativos, que hemos llamado “objetivos de planes” para diferenciarlos de los “objetivos estratégicos”. Dispondrán de “indicadores de planes”, que se diferencian de los “indicadores estratégicos” vinculados a los objetivos estratégicos. Las líneas estratégicas, finalmente, se concretan al máximo nivel en las acciones y los procesos de los planes.



1.2. PASOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAR UNA LÍNEA ESTRATÉGICA

1º Diagnóstico

Procesamos la lectura del contexto y análisis DAFO realizado en el capítulo II.

.....
.....

2º Enumerar y seleccionar las opciones estratégicas

Hacemos un listado de estrategias, las jerarquizamos, reformulamos y optamos por dos o tres.

.....
.....

3º Gestión de ideas

Recopilamos estudios, debatimos y generamos ideas, las jerarquizamos y tomamos decisiones.

.....
.....

4º Planificación

Formulamos y planificamos objetivos estratégicos, que se concretarán en los planes.

.....
.....

5º Inversión

Determinamos la inversión económica, tiempos, espacios y personal necesarios.

.....
.....

6º Indicadores estratégicos

Estructuramos grandes indicadores estratégicos que marquen el rumbo y permitan la evaluación.

.....
.....

1.3. DIAGNÓSTICO: MÉTODO DAFO

El primer paso para elaborar las líneas estratégicas consiste en recoger todo el análisis del contexto¹ para extraer consecuencias directas para el futuro de la institución y de los centros. Se trata de hacer un diagnóstico de síntesis partiendo de la siguiente cuestión: “¿Dónde estamos?” Y lo haremos inspirados por esta frase de John Naisbitt: “El mejor camino para anticipar el futuro es comprender el presente”

De entre las herramientas disponibles para analizar a la institución titular y sus centros consideramos que la más adecuada es la técnica denominada DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). La matriz DAFO, en inglés SWOT, tiene aún gran popularidad. Fue divulgada en 1976 en un artículo aparecido en la revista Sloan Management Review (Stevenson). Esta matriz contempla las debilidades y fortalezas de la organización, en todos los ámbitos y funciones, en referencia a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno económico, político, legal y tecnológico. De la combinación de estas variables y su lectura, la dirección puede establecer cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), intentando superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.
- La estrategia de fortalezas y amenazas (FA), basándose en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas del entorno.
- La estrategia de oportunidades y fortalezas (OF), aprovechando las ventajas de las oportunidades externas utilizando las fuerzas de la organización.
- La estrategia de amenazas y debilidades (AD), defendiéndose de las amenazas del entorno y disminuyendo las debilidades propias.

		ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INSTITUCIÓN	DEBILIDADES	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.	Reducir debilidades y evitar amenazas.
	FORTALEZAS	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Usar fuerzas para evitar amenazas.

Fuente: José Manuel Rodríguez Carrasco

¹ Ver Capítulo II



El análisis no sólo se focaliza sobre el funcionamiento interno de la organización, sino que también contempla el contexto en que ésta se desenvuelve. De este modo, podemos hablar de dos tipos de análisis.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES:	Desventajas de partida, limitaciones.	AMENAZAS:	Riesgos externos.
FORTALEZAS:	Características y recursos en los que se apoya la organización.	OPORTUNIDADES:	Oportunidades objetivas que se pueden aprovechar.

Un análisis interno de la organización evalúa todos sus factores relevantes, en orden a determinar sus fortalezas y debilidades.

El análisis del entorno tiene por objeto detectar aquellos factores externos que afectan a la organización.

La respuesta a la pregunta ¿dónde estamos? permitirá a la titularidad identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas que afectan a la misma. Además, esta reflexión debe hacerse cotejando las posibles alternativas.

Toda alternativa que se plantea, en función del análisis del entorno, ha de proyectarse hacia dentro de la organización y comprobar si, en función de las realizaciones y experiencias anteriores, del estado actual de las capacidades y recursos, de los puntos fuertes y débiles de la organización, es asumible o no como decisión estratégica.

Esta sería la plantilla de trabajo para realizar este tipo de análisis:

ANÁLISIS DAFO			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

En la siguiente tabla detallamos los posibles componentes a analizar:

DEBILIDADES (desventajas de partida)	AMENAZAS (del entorno, para hacerlas frente o defenderse de ellas)
FORTALEZAS (características y recursos en los que se apoya la organización)	OPORTUNIDADES (que ofrece el entorno, para que la organización se aproveche de ellas)
<p>¿Cómo funciona la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forma y estructura de la organización. - Capacidades del equipo directivo. - Capacidades de la dirección general o de la titularidad. - Sistemas organizativos. - Hábitos de control y de planificación. <p>¿Cómo funciona el equipo humano de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitud del personal. - Conocimientos específicos para su tarea. - Grado de motivación e implicación. - Sistemas de promoción, incentivación, etc. - Grado de conflictividad interna. <p>¿Cómo funciona el sistema de producción de las actividades de nuestra organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones y equipamiento. - Desarrollo de servicios. - Capacidad de innovación. - Materiales elaborados. - Metodología empleada en el desarrollo de la formación. - Utilización de las nuevas tecnologías. - Conocimiento de las familias de los centros. - Conocimiento de la calidad del servicio. - Selección y adecuación de la gama de servicios. <p>¿Cómo funciona nuestro sistema financiero?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envergadura financiera. - Capacidad de negociación. - Utilización y optimización de los recursos. - Fuentes de financiación. - Conocimiento de nuestros proveedores y capacidad de negociación con ellos. 	<p><u>LOS USUARIOS DEL SERVICIO</u></p> <p>Identificar los padres interesados en los centros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la motivación de los padres de nuestros centros? <p>Saber el motivo por el que escogen nuestro centro o utilizan nuestros servicios, qué atributos de nuestra oferta educativa les resultan interesantes, qué cambios pueden producirse en la motivación de los padres para que se incorporen e impliquen en la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas de las familias? <p>Analizar si nuestros servicios responden, realmente, a lo que las familias necesitan o si hay necesidades insatisfechas entre las familias de nuestros centros.</p> <p><u>LA COMPETENCIA</u></p> <p>En este apartado podemos centrarnos en dos enfoques posibles y muy ricos en cuanto a lo que puede apartar este análisis para la elaboración de decisiones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La identificación de los competidores desde el punto de vista de las familias, que tienen que elegir entre ofertas diferentes pero concurrentes. - La identificación de los competidores desde el punto de vista de grupos estratégicos, es decir, aquellos competidores que tienen una estrategia de posicionamiento en el mercado similar. También aquí conviene situar a los competidores potenciales, es decir, aquellos que tienen condiciones objetivas como para poder entrar en el grupo estratégico de competidores.



1.4. ELENCO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Hemos estructurado cinco grandes conjuntos de posibles líneas estratégicas, que contienen algunas concreciones estratégicas para que sirvan como ejemplos iluminadores.

Aunque hemos preferido distinguirlas, este listado también puede concebirse como cinco grandes dimensiones que pueden estar presentes, en su totalidad o parcialmente, en el desarrollo de cualquier línea estratégica por la que opte una organización.

Una institución debería hacer su propio listado y luego seleccionar las más importantes y re-fundirlas o reformularlas. Al final de este proceso, creemos que una organización debería optar como máximo por tres o cuatro líneas estratégicas.

Personas

- 1) Selección, acompañamiento y formación del profesorado.
- 2) Cultura organizativa, comunicativa y emocional.
- 3) Estilo de liderazgo, formación y coaching del equipo directivo.
- 4) Mapa de competencias para la formación del educador cristiano.
- 5) Comunidades de la institución titular: inteligencia emocional, liderazgo y vocaciones.
- 6) Creación de equipos y redes cooperativas y formación en habilidades necesarias.

Proyecto

- 7) Puesta en marcha de un modelo de pastoral sistémica en centros con inteligencia espiritual.
- 8) Creación de comunidades educativas cristianas desde el compromiso del equipo directivo y claustro con la competencia espiritual.
- 9) Innovación en la dirección y gestión de los centros aplicando un modelo de excelencia.
- 10) Implicación y formación de las familias en el proyecto educativo.
- 11) Fortalecimiento de la oferta educativa.
- 12) Evaluación, seguimiento y coaching en el aula.

Organización

- 13) Marketing para mejorar el atractivo del ideario.
- 14) Mejora de la estética, imagen, publicidad y comunicación interna y externa.
- 15) Determinación de la estructura de la titularidad y fortalecimiento de la función directiva: fundaciones, equipo de titularidad, etc.
- 16) Alianzas: interinstitucionales, con parroquias, organizaciones del entorno, creación de redes.
- 17) Programación de los centros de la institución: traslados y apertura de centros.
- 18) Cooperación con otros centros: de la misma institución, de otras instituciones, de países extranjeros, etc.

Innovación

- 19) Innovación pedagógica: modelos.
- 20) Innovación didáctica: métodos.
- 21) Innovación TIC, formación, plataforma de comunicación y gestión.
- 22) Conexión con alumnos.
- 23) Centros plurilingües y de dimensión europea.
- 24) Integración de la educación no formal en un mismo proyecto educativo.

Economía

- 25) Autofinanciación y búsqueda de recursos.
- 26) Solidaridad entre los centros educativos.
- 27) Asignación de recursos a los planes.
- 28) Obras y reformas necesarias.
- 29) Gestión presupuestaria.

1.5. COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN DE UNA LÍNEA ESTRATÉGICA

Proponemos la siguiente estructura para planificar cada una de las estrategias:

DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA:			
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PLANES Y ACCIONES DE MEJORA
Grupos de interés			
Responsabilidad con la sociedad			
Mejora de procesos			
Formación y crecimiento			
Financiación			



Definición de la línea estratégica

Definimos una estrategia a la luz del carácter propio y la lectura del contexto, tras haber seleccionado, fusionado o reformulado distintas líneas estratégicas posibles.



Perspectiva estratégica

Fijamos los distintos campos de actuación o perspectivas estratégicas, por ejemplo:

- Grupos de interés o destinatarios: principalmente alumnos y familias.
- Responsabilidad con la sociedad.
- Mejora de los procesos.
- Formación, aprendizaje y crecimiento del personal.
- Financiación.



Objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen el punto álgido y crucial de todo proceso de planificación. Deben describir de forma concreta y medible el o los resultados que se desean alcanzar con los planes. Para formular correctamente los objetivos se pueden tener en cuenta las siguientes orientaciones:

- Deben poderse medir, ya sea a través de métodos cuantitativos o cualitativos. Decir por ejemplo: “Debemos hacer grandes esfuerzos para mejorar la calidad de nuestro servicio educativo”, no es precisamente un objetivo, más bien es una declaración de buenas intenciones. Si se formulan objetivos de este tipo, luego, a la hora de evaluar no se dispondrá de instrumentos adecuados de medición y nunca se sabrá si lo que se pretendía alcanzar se ha conseguido y en qué grado, ni tampoco se podría actuar sobre las desviaciones que se pudieran producir.
- Deben ser flexibles y alcanzables. Si, a medida que avanza el tiempo, se comprueba que se están produciendo desviaciones importantes y que no se va a llegar a la meta establecida, se debe modificar el objetivo y rebajarlo.
- Deben estar coordinados y ser coherentes entre sí y con los diferentes planes. Los objetivos de un centro o entidad deben ser compatibles a todos los niveles.
- Deben ser ambiciosos y comprometidos. Se necesitan objetivos que obliguen a mantener un nivel de esfuerzo superior al corriente, al tradicional. Los objetivos de continuidad y de rutina ya no mueven a nadie.
- Deben establecerse participativamente y tener como referencia el carácter propio de la institución titular.



Indicadores estratégicos

Los indicadores son señales sencillas y fáciles de interpretar que se utilizan para conocer el estado en que se encuentra el objetivo sometido a análisis o control. Son la medida de algo que permite saber y entender dónde se está, hacia dónde se va y qué lejos se encuentra de donde se quiere llegar. Se debe tener también en cuenta que un indicador es siempre una variable, las constantes no aportan información, por lo que no pueden ser considerados indicadores.

Existe una máxima en la cultura de la calidad según la cual “todo aquello que no se puede medir no se puede gestionar y, por tanto, no se puede mejorar”. Por este motivo, se han de identificar los indicadores, para comprobar el grado de consecución de un objetivo y poder así introducir las mejoras pertinentes. También existen indicadores para evaluar las acciones que se planifican en un plan o programa. La diferencia reside en que los primeros son considerados indicadores de resultado y los segundos indicadores operativos.

Insistimos en que después en los planes hablaremos de “indicadores de planes”, en un nivel de concreción mayor que estos “indicadores estratégicos”.

Planes y acciones de mejora

Cada objetivo se concretará en uno o en varios planes. En caso de que no sea así, o en caso de que necesite un refuerzo especial, se concretará en una o varias acciones de mejora.

2. PLANTILLA DE TRABAJO

1 Diagnóstico

- Debilidades: - Amenazas: - Fortalezas: - Oportunidades:

2 Elenco de Estrategias

1 Personas

- 1) Selección, acompañamiento y formación del profesorado.
- 2) Cultura organizativa, comunicativa y emocional.
- 3) Estilo de liderazgo, formación y coaching del equipo directivo.
- 4) Mapa de competencias de formación del educador cristiano.
- 5) Comunidades de la institución titular: inteligencia emocional.
- 6) Creación de equipos y redes cooperativas y formación.

2 Proyecto

- 7) Implantar un modelo de pastoral sistémica en centros.
- 8) Construir comunidades educativas cristianas.
- 9) Innovación en la dirección y gestión de los centros.
- 10) Implicación y formación de las familias en el proyecto educativo.
- 11) Fortalecimiento de la oferta educativa.
- 12) Evaluación, seguimiento y coaching en el aula.

3 Organización

- 13) Marketing para mejorar el atractivo del ideario.
- 14) Mejora de la estética, imagen y publicidad del centro.
- 15) Estructura de la titularidad y fortalecimiento de la función directiva.
- 16) Alianzas: interinstitucionales, con parroquias, organizaciones.
- 17) Programación de los centros de la institución.
- 18) Cooperación con otros centros.

4 Innovación

- 19) Innovación pedagógica: modelos.
- 20) Innovación didáctica.
- 21) Innovación TIC: formación, plataforma de comunicación.
- 22) Conexión con alumnos.
- 23) Centros plurilingües y de dimensión europea.
- 24) Integración de la educación no formal.

5 Economía

- 25) Autofinanciación y búsqueda de recursos.
- 26) Solidaridad entre los centros educativos.
- 27) Asignación de recursos a los planes.
- 28) Obras y reformas necesarias.
- 29) Gestión presupuestaria.

6 Formulación de una línea estratégica

.....

3 Gestión de ideas

- Lluvia de ideas:

.....

- Jerarquía de ideas:

.....

4 Planificación

- Objetivo estratégico 1º:

.....

- Objetivo estratégico 2º:

.....

- Objetivo estratégico 3º:

.....

5 Indicadores estratégicos

- Sobre objetivo 1º:

.....

- Sobre objetivo 2º:

.....

- Sobre objetivo 3º:

.....

6 Inversión

- Económica:

- Tiempos:

- Espacios:

- Personal:

3. EJEMPLOS ELABORADOS

3.1. IMPLANTAR UN MODELO DE PASTORAL SISTÉMICA EN CENTROS CON INTELIGENCIA ESPIRITUAL

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA

Hemos querido aglutinar siete líneas estratégicas (del elenco que hemos enumerado anteriormente) que fundiremos en una sola:

- 1) Cultura organizativa, comunicativa y emocional.
- 2) Estilo de liderazgo, formación y coaching del equipo directivo.
- 3) Competencias del educador cristiano.
- 4) Comunidades de la institución titular: inteligencia emocional, liderazgo y vocaciones.
- 5) Modelo de pastoral sistémica, hacia centros con inteligencia espiritual.
- 6) Comunidades educativas cristianas desde el compromiso del equipo directivo y claustro con la competencia espiritual.
- 7) Implicación y formación de las familias en el proyecto educativo.

Partimos de la siguiente lectura del contexto:

Somos conscientes de que nuestra seña de identidad es el anuncio del mensaje de Jesús. Que vivimos en una sociedad sensible a la experiencia espiritual, aunque está alejada de las formas institucionales de religiosidad, que va abandonando paulatinamente.

Por ello, queremos optar por una línea estratégica que formulamos así:

“Implantar un modelo de pastoral sistémica para construir centros con inteligencia espiritual”.

La justificación de esta línea se deriva de que queremos asumir el reto de promover un profundo cambio en nuestra propuesta pastoral para adaptarnos a los paradigmas emocionales, comunicativos y de pensamiento propios de nuestro tiempo, experimentar nuevos modelos más allá del modelo basado en la mera transmisión de la fe y conectar así con el corazón existencial de los alumnos, las familias y educadores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para concretar esta línea estratégica en objetivos estratégicos partimos de una visión del problema que plasmamos en estas cuatro claves:

- Optar por un modelo plenamente pedagógico basado en la “competencia espiritual”, más allá del modelo “transmisión de la fe”.



- Optar por un “modelo sistémico de pastoral”, más allá del modelo “actividades de pastoral”.



- Optar por un modelo de formación e implicación de todos los miembros de nuestros claustros, más allá del modelo centrado solo en el alumno.

- Optar por una espiritualidad vivencial, desde una propuesta que parta de la construcción de centros con inteligencia emocional para llegar a centros con inteligencia espiritual, más allá de la pastoral conceptual.



Desde estos supuestos formulamos los siguientes objetivos estratégicos:

- 1) Mejorar la alfabetización de la competencia religiosa de los alumnos y educadores.
- 2) Mejorar la expresividad de la fe en nuestras comunidades educativas y la vivencia de la interioridad compartida.
- 3) Establecer compromisos sociales y culturales con distintas causas y grupos implicados en la lucha por la justicia, la paz, el desarrollo y la ecología.
- 4) Avanzar en un estilo cada vez más positivo que aborde el aprendizaje y el conflicto desde el potencial y la oportunidad, en lugar de centrarse en la carencia y lo negativo.
- 5) Avanzar en un estilo didáctico cada vez más participativo, inductivo, autónomo, cooperativo e innovador.
- 6) Configurar un estilo organizativo positivo que mejore la confianza, bienestar, motivación y creatividad de los alumnos y educadores.
- 7) Optar por la inteligencia espiritual como foco de todas las acciones educativas y como rasgo de nuestros centros.
- 8) Mejorar la competencia espiritual de los educadores y equipos directivos y las competencias umbrales desde planes de formación y coaching permanente.



INDICADORES ESTRATÉGICOS

Hemos desarrollado estos ocho objetivos estratégicos extrayendo dos descriptores y dos indicadores estratégicos para cada uno de ellos:

1) ALFABETIZACIÓN DE LA COMPETENCIA RELIGIOSA

Objetivo 1: Mejorar la alfabetización de la competencia religiosa de los alumnos y educadores.

- **Indicador 1a:** Los educadores y alumnos comprenden el sentido profundo del Evangelio: encarnación, encuentros de Jesús, Bienaventuranzas, parábolas, redención, etc.
- **Descriptor 1a:** ¿Los alumnos mejoran paulatinamente su competencia para leer y comprender los códigos de la Biblia y para percibir la realidad y vivir desde la perspectiva de los valores del Evangelio?

- **Indicador 1b:** Aumenta la asistencia de los alumnos, educadores y familias a las celebraciones, catequesis y convocatorias en un porcentaje paulatinamente creciente sobre el dato de la línea base. Y aumentan las intervenciones activas en el transcurso de las mismas en un porcentaje paulatinamente creciente.
- **Descriptor 1b:** Calidad de las celebraciones, catequesis y otros medios de evangelización dentro del centro y en la comunidad cristiana presente en el entorno del centro.

2) EXPRESIVIDAD DE LA FE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Objetivo 2: Mejorar la expresividad de la fe en nuestras comunidades educativas y la vivencia de la interioridad compartida.

- **Indicador 2a:** Las personas del claustro celebran dos o tres momentos al año de convivencia, celebración u oración intensa y vivencial desde el punto de vista existencial y espiritual en los que el número de asistentes aumenta progresivamente y la participación activa dentro de las mismas es cada vez más intensa.
- **Descriptor 2a:** En el claustro existen algunos momentos fuertes al año en los que los más indiferentes en la fe tienen un espacio de expresión existencial profunda y los más comprometidos tienen un espacio para compartir su vivencia, en lugar de existir un vacío celebrativo o consistir este en un formalismo frío.
- **Indicador 2b:** Familias, alumnos y educadores participan en dos o tres momentos al año de celebración u oración intensa y vivencial desde el punto de vista existencial y espiritual en los que el número de asistentes aumenta progresivamente y la participación activa dentro de las mismas es cada vez más intensa.
- **Descriptor 2b:** El centro educativo ofrece a alumnos, educadores y familias un espacio compartido de vivencia de la fe que configura la comunidad educativa cristiana donde se sienten incluidos los más indiferentes y los más comprometidos en la fe, en lugar de ser un círculo cerrado.

3) COMPROMISO SOCIAL Y CULTURAL

Objetivo 3: Establecer compromisos sociales y culturales con distintas causas y grupos implicados en la lucha por la justicia, la paz, el desarrollo y la ecología.

- **Indicador 3a:** El claustro participa activamente en varias redes sociales y ONGS, con acciones o proyectos que fomenten la justicia, la paz, la ecología, la atención a necesitados.
- **Descriptor 3a:** ¿El claustro y la comunidad educativa están comprometidos en acciones sociales, culturales y asociativas con el entorno?
- **Indicador 3b:** Los educadores leen, reflexionan y debaten sobre las transformaciones sociales y cómo propiciar un nuevo orden económico, social, laboral y ecológico.



- **Descriptor 3b:** ¿El ideario pedagógico e ideológico del centro está comprometido con los problemas de la globalización, con movimientos e ideas que propician un nuevo orden mundial?



4) EL FOCO DE LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL

Objetivo 4: Optar por la inteligencia espiritual como foco de todas las acciones educativas y como rasgo de nuestros centros.



- **Indicador 4a:** Las concreciones curriculares de todas las materias contienen, al menos, una unidad didáctica focalizada, de manera interdisciplinar, desde la inteligencia espiritual.

- **Descriptor 4a:** El foco que prioriza las opciones pastorales y pedagógicas es alcanzar y mejorar la inteligencia espiritual.



- **Indicador 4b:** En el planteamiento interdisciplinar, en la tutoría, en orientación, en pastoral, en clase de religión, etc, está presente la inteligencia espiritual como competencia-foco del proyecto educativo.

- **Descriptor 4b:** Todo está enfocado hacia el logro de la inteligencia espiritual, no sólo al trabajo transversal de valores, ni a la transmisión de conceptos dogmáticos o catequéticos.



5) ESTILO PEDAGÓGICO POSITIVO

Objetivo 5: Avanzar en un estilo pedagógico cada vez más positivo que aborde el aprendizaje y el conflicto desde el potencial y la oportunidad, en lugar de centrarse en la carencia y lo negativo.

- **Indicador 5a:** Cuando surge un conflicto donde están involucrados educadores, alumnos y familias prevalecen las pautas e iniciativas de acercamiento, diálogo y negociación sobre las reacciones de fuerza.

- **Descriptor 5a:** ¿Los conflictos se abordan desde un modelo asertivo-positivo, en lugar de hacerlo desde un modelo normativo-punitivo?

- **Indicador 5b:** Las competencias personales, sociales y espirituales aumentan progresivamente, se detectan, se entrenan y se evalúan.

- **Descriptor 5b:** ¿El tutor condensa las funciones encargadas de generar sinergias para la adquisición explícita de competencias de personalización, de socialización y espirituales o dichas competencias se trabajan solo de forma transversal?

6) ESTILO DIDÁCTICO CONSTRUCTIVO

Objetivo 6: Avanzar en un estilo didáctico cada vez más participativo, inductivo, autónomo, cooperativo e innovador.

- **Indicador 6a:** La metodología pastoral emplea medios, estéticas y mensajes presentes en el universo cultural del alumno: música, vídeos, iconos, personajes, participación, redes, etc., en lugar de la transmisión magistral de información.

- **Descriptor 6a:** La pedagogía y la pastoral están encarnadas en el universo cultural del alumno, parten de sus intereses y sus necesidades evolutivas.
- **Indicador 6b:** Se detectan, entrenan y evalúan las competencias emocionales y existenciales necesarias para que un alumno alcance la inteligencia espiritual en la programación curricular, en las sesiones de tutorías explícitas y en las herramientas de evaluación.
- **Descriptor 6b:** La pedagogía y la pastoral impacta en el universo emocional y existencial del alumno.

7) ESTILO ORGANIZATIVO POSITIVO

Objetivo 7: Configurar un estilo organizativo positivo que mejore la confianza, bienestar, motivación y creatividad de los alumnos y educadores.

- **Indicador 7a:** En las evaluaciones, claustros y otras reuniones al menos más del 50% son esperanzadores y constructivos, intentando ver el potencial positivo de las personas y circunstancias.
- **Descriptor 7a:** Las “gafas” con las que se lee el contexto, con la que se afrontan las dificultades, con la que se “visionan” los retos, ¿son positivos y optimistas o pesimistas y de “trinchera”?
- **Indicador 7b:** En la sala o salas de profesores hay un equilibrio entre los espacios para el trabajo y los espacios para el descanso y la comunicación.
- **Descriptor 7b:** ¿Abundan las estructuras espaciales y temporales que fomentan la comunicación y la confianza emocional entre los educadores para fomentar la cohesión de equipos?

8) FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL EDUCADOR

Objetivo 8: Mejorar la competencia espiritual de los educadores y equipos directivos y las competencias umbrales desde planes de formación y coaching permanente.

- **Indicador 8a:** Existen cursos de formación enfocados a mejorar la inteligencia espiritual del centro educativo.
- **Descriptor 8a:** La inteligencia espiritual es una prioridad en la programación de cursos de formación para los miembros del equipo directivo y del claustro por encima de la formación curricular, gestión, etc.
- **Indicador 8b:** Las competencias emocionales, existenciales, espirituales y religiosas de los miembros del equipo directivo y de los educadores mejoran progresivamente porcentualmente sobre la línea base.
- **Descriptor 8b:** Existe un plan de formación enfocado a la adquisición y mejora de competencias emocionales, existenciales, espirituales y religiosas del equipo directivo y educadores, en lugar de improvisarse cursos puntuales.

DEFINICIÓN DE UNA LÍNEA ESTRATÉGICA:

“Implantar un modelo de pastoral sistémica para

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLANES Y ACCIONES DE MEJORA
Grupos de interés	<p>Objetivo 1: Mejorar la alfabetización de la competencia religiosa de los alumnos y educadores.</p> <p>Objetivo 2: Mejorar la expresividad de la fe en nuestras comunidades educativas y la vivencia de la interioridad compartida.</p>	<p>Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan de convivencia Plan familia-escuela</p>
Responsabilidad con la sociedad	<p>Objetivo 3: Establecer compromisos sociales y culturales con distintas causas y grupos implicados en la lucha por la justicia, la paz, el desarrollo y la ecología.</p>	<p>Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan social</p>
Mejora de los procesos	<p>Objetivo 4: Optar por la inteligencia espiritual como foco de todas las acciones educativas y como rasgo de nuestros centros.</p> <p>Objetivo 5: Avanzar en un estilo pedagógico cada vez más positivo que aborde el aprendizaje y el conflicto desde el potencial y la oportunidad, en lugar de centrarse en la carencia y lo negativo.</p> <p>Objetivo 6: Avanzar en un estilo didáctico cada vez más participativo, inductivo, autónomo, cooperativo e innovador.</p>	<p>Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan de convivencia Plan familia-escuela Concreciones curriculares</p>
Formación y crecimiento	<p>Objetivo 1': Mejorar la alfabetización de la competencia religiosa de los alumnos y educadores.</p> <p>Objetivo 2': Mejorar la expresividad de la fe en nuestras comunidades educativas y la vivencia de la interioridad compartida.</p> <p>Objetivo 7: Configurar un estilo organizativo positivo que mejore la confianza, bienestar, motivación y creatividad de los alumnos y educadores.</p> <p>Objetivo 8: Mejorar la competencia espiritual de los educadores y equipos directivos y las competencias umbrales desde planes de formación y coaching permanente.</p>	<p>Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan de convivencia Plan familia-escuela Plan de formación</p>
Financiación	<p>Objetivo 9: Financiar los recursos materiales, formativos y personales necesarios.</p>	<p>Plan de financiación</p>

construir centros con inteligencia espiritual”

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Indicador 1a: Los educadores y alumnos comprenden el sentido profundo del Evangelio: encarnación, encuentros de Jesús, etc.

Indicador 1b: Aumenta la asistencia de los alumnos, educadores y familias a las celebraciones, catequesis y convocatorias.

Indicador 2b: Familias, alumnos y educadores celebran dos o tres momentos al año de celebración u oración intensa y vivencial.

Indicador 3a: El claustro participa activamente en varias redes sociales y ONGS, con acciones o proyectos que fomenten la justicia, la paz, etc.

Indicador 3b: Los educadores leen, reflexionan y debaten sobre las transformaciones sociales y cómo propiciar un nuevo orden.

Indicador 4a: Las concreciones curriculares de todas las materias contienen, al menos, una unidad didáctica focalizada.

Indicador 4b: En el planteamiento interdisciplinar, en la tutoría, en orientación, en pastoral y en clase de religión.

Indicador 5a: Cuando surge un conflicto donde están involucrados educadores, alumnos y familias prevalecen las pautas.

Indicador 5b: Las competencias personales, sociales y espirituales aumentan progresivamente, se detectan, se entrenan y se evalúan.

Indicador 6a: La metodología pastoral emplea medios, estéticas y mensajes presentes en el universo cultural del alumno: música, vídeos, etc.

Indicador 6b: Se detectan, entrenan y evalúan las competencias emocionales y existenciales necesarias para que un alumno alcance...

Indicador 1a': Los educadores y alumnos comprenden el sentido profundo del Evangelio: encarnación, encuentros de Jesús, etc.

Indicador 1b': Aumenta la asistencia de los alumnos, educadores y familias a las celebraciones, catequesis y convocatorias.

Indicador 2a: Las personas del claustro celebran dos o tres momentos al año de convivencia, celebración u oración intensa.

Indicador 2b: Familias, alumnos y educadores celebran dos o tres momentos al año de celebración u oración intensa y vivencial.

Indicador 7a: En las evaluaciones, claustros y otras reuniones al menos más del 50% son esperanzadores y constructivos.

Indicador 7b: En la sala o salas de profesores hay un equilibrio entre los espacios para el trabajo y los espacios para el descanso.

Indicador 8a: Existen cursos de formación enfocados a mejorar la inteligencia espiritual del centro educativo.

Indicador 8b: Las competencias emocionales, existenciales, espirituales y religiosas de los miembros del equipo directivo y de los educadores...

Indicador 9: Se financia adecuadamente la contratación de personal necesario, la formación programada, la adquisición...



3.2. INNOVACIÓN EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LOS CENTROS APLICANDO UN MODELO DE EXCELENCIA

El fin de cualquier centro educativo es desarrollar su misión y su proyecto educativo a lo largo del tiempo y con una perspectiva de futuro. Para que esto sea posible, hay que dirigir y gestionar adecuadamente el centro educativo utilizando métodos que van evolucionando con el paso del tiempo. El movimiento por la calidad, la cultura de la excelencia y la mejora continua es el método para que las organizaciones consigan sus fines, siendo, por tanto, un instrumento al servicio del centro y de la misión de la institución.

Desde hace tiempo se está introduciendo la cultura de la calidad y de la excelencia, tanto en la dirección y gestión de organizaciones como en los centros educativos de Escuelas Católicas. No es tanto una moda, sino una consecuencia de las demandas de la sociedad actual y de los nuevos enfoques en dirección y gestión de organizaciones. La base de este movimiento reside en priorizar lo esencial sobre lo que no lo es; en hacer mejor todo lo que se quiere hacer; en evaluar la progresión del centro en la consecución de los objetivos del carácter propio y corregir las deficiencias que se detecten y en analizar en todo momento el impacto que sobre las comunidades educativas y sus entornos puedan tener las decisiones que se tomen en el seno del centro o de su institución titular y hacer propuestas de mejora.

Por este motivo, las instituciones deben establecer mecanismos para detectar sus necesidades y expectativas con cierta periodicidad, deben ser proactivas, poniendo en marcha planes y programas innovadores que añadan valor, yendo por delante, anticipándose a los cambios, para prever y gestionar posibles riesgos, para sistematizar actuaciones que son repetitivas, para optimizar tiempos y recursos, para evaluar de forma que les permita detectar oportunidades de mejora, para trabajar unificando (que no estandarizando) criterios, creando o potenciando estructuras de participación y de coordinación en y entre las comunidades educativas y sus equipos.

Se trata de una forma metodológica de enfocar la gestión del centro educativo. Es, por tanto, responsabilidad de la titularidad liderar este cambio, lo que supone modificar formas de trabajo, orientando todo el trabajo interno de la institución y del centro para atender las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés de los mismos. Esto significa que el foco de atención tiene que ser ellos, dichos grupos de interés, con sus características diferenciadas. Por tanto, todos los proyectos, planes, programas y actividades van a tener que estar orientadas a satisfacer dichas necesidades y expectativas desde la perspectiva u orientación del carácter propio. Solo de esta manera estaremos trabajando en calidad.

Para que esto tenga sentido hay que tomar decisiones de tipo estratégico y que son, por tanto, competencia y responsabilidad de la titularidad. Decidir el camino o modelo a seguir es una decisión de máximo nivel, porque la calidad y trabajar en calidad no es una cuestión delegable, que corresponda al personal del centro. La mejora y la innovación solo llegará a los centros, a la práctica docente y al aula si la titularidad y sus equipos directivos lideran este cambio, apuestan por el y forman parte de la estrategia de la institución y de los centros. Una vez decidida la estrategia que podemos denominar "innovación en la dirección y gestión de los centros aplican-

do un modelo de excelencia” es el momento de establecer prioridades y elaborar un plan que concrete objetivos, acciones, recursos, personas y tiempos.

¿Cómo dotar a los planes de esta metodología?

Por todo ello, es recomendable que los centros educativos empleen una metodología de gestión de calidad².

La aplicación del modelo de gestión de calidad no puede ser considerado como un plan más de entre todos los que el centro realiza, sino que su filosofía y principios deberían empapar todos los planes y programas, considerándolos materia transversal en todos ellos. No obstante, para hacer operativo este modelo de calidad consideramos necesario fijar una metodología y facilitar la correspondiente formación a los agentes educativos a fin de que conozcan y empleen estas herramientas.

En este documento se han incorporado aspectos que añaden valor y que son consecuencia de la aplicación de esta metodología. Dichos aspectos se concretan en los siguientes elementos:

- **Perspectivas estratégicas:** Identificación de los grupos de interés (alumnos, familias, claustro, otro personal...).
- **Diagnóstico:** Identificación de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del centro.
- **Objetivos estratégicos:** Concreción de los objetivos formulados de tal manera que se especifique el resultado al que se quiere llegar.
- **Indicadores:** Selección de indicadores asociados a los objetivos que permitan comprobar la marcha del mismo y aporten suficiente información para corregir e introducir las mejoras pertinentes al plan.
- **Planificación:** Sistematización de actuaciones que se repiten en cada plan, documentándolas y dándolas forma a través de unos instrumentos denominados procesos.

En el capítulo IV desarrollamos con más amplitud la metodología para impregnar a los planes de este modelo de excelencia para la mejora de la calidad. Lo haremos de este modo:

- Compactando todos los procesos jerárquicos que nacen de los ejes del carácter propio, continúan por el mapa de competencias y terminan con los indicadores.
- Designando cuáles de las acciones tienen carácter de proceso y son susceptibles de ser objeto de acciones de mejora.
- Aportando un listado de los procesos que aparecen en algún plan, lo cual permite la conexión con las líneas estratégicas y una mayor convergencia entre las acciones, en este caso procesos, de los distintos planes.

² Escuelas Católicas ha apostado por el modelo EFQM de Excelencia.



Perspectivas estratégicas

Se trata de detectar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del centro.

No cabe la menor duda que la dirección de personas va a ser un pilar fundamental para realizar los cambios necesarios. En este sentido, es conveniente siempre asociar un plan de liderazgo de personas cuando se quiera poner en marcha cualquier nuevo proyecto, contemplando aspectos como:

- Trabajo con el personal del centro, sobre todo utilizando estrategias de comunicación con el fin de convencerles de las ventajas del nuevo proyecto, de lo que se puede perder en el centro si no se pone en marcha, de cómo se va a ejecutar y de los apoyos con los que van a contar. En definitiva, conseguir la implicación de las personas para que el proyecto se ejecute, dedicando el tiempo necesario para que todos sientan el proyecto como suyo.
- Detección de las necesidades que el personal pueda tener relacionadas con el proyecto en cuestión, para ser cubiertas a través de planes específicos de formación, dotación de recursos, tiempos y/o espacios físicos de trabajo.
- Creación o potenciación de estructuras de participación y coordinación y de espacios de debate y de reflexión, para generar cultura de mejora y cambio.
- Reconocimiento del trabajo bien hecho de las personas, agradeciendo el esfuerzo, felicitando por el buen hacer y los éxitos conseguidos y ofreciendo compensación de algún tipo (en tiempos de dedicación y permanencias, por ejemplo).

Otros grupos de interés son aquellos de los que la organización depende para su existencia, sin los cuales la misión de la institución no tiene sentido. Para un centro educativo son, sobre todo, las familias y los alumnos. Para planificar con veracidad y viabilidad es necesario conocer muy bien sus necesidades y expectativas para luego transformarlas en requerimientos a tener en cuenta en los diferentes proyectos, planes, programas y actividades. Este es el primer paso. En la planificación, cualquier proyecto comienza determinando cuáles van a ser incorporadas, cuáles no, y cuáles trabajadas para anticipar necesidades, sorprender a nuestros grupos de interés y añadir valor al servicio educativo.

Por tanto, la primera fase consistiría en:

- 1) Identificar grupos de interés.
- 2) Recoger expectativas y necesidades de cada uno de los grupos de interés.
- 3) Trabajar conjuntamente con los grupos de interés que articulan de forma más directa la acción del centro (profesores, PAS, voluntarios, colaboradores, etc.).

Como las necesidades y expectativas evolucionan, es necesario sistematizar con cierta periodicidad este estudio e investigación, documentando un proceso que asegure esta sistemática y nutra a cualquier nuevo proyecto de información relevante y actualizada. Si no trabajamos así, es posible que estemos elaborando documentos sin sentido y con pocas posibilidades de que tengan impacto positivo en los alumnos y familias.

Objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen el punto álgido y crucial de todo proceso de planificación. Deben describir de forma concreta y medible el o los resultados que se desean alcanzar con los planes, siguiendo las pautas que hemos señalado en la primera parte de este capítulo. Los objetivos estratégicos que nos hemos marcado son:

- Aumentar la satisfacción.
- Incrementar el sentido de pertenencia de las familias.
- Mejorar los resultados clave del centro.
- Incrementar los compromisos del centro en actividades solidarias y de sostenibilidad con su entorno.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos del centro.
- Optimizar gestión de compras y relación con proveedores.
- Incrementar alianzas con instituciones afines.
- Dotar a los centros de sistemas ágiles de comunicación e información.
- Aumentar la satisfacción del personal.
- Mejorar el clima de relaciones entre el personal del centro.
- Mejorar la competencia de los equipos directivos y del personal del centro.
- Incrementar la motivación y el desempeño de los equipos directivos y del personal de los centros.
- Reducción de costes.
- Incremento de las fuentes de financiación.
- Optimización presupuestaria.
- Autonomía económica y financiera de cada uno de los centros.



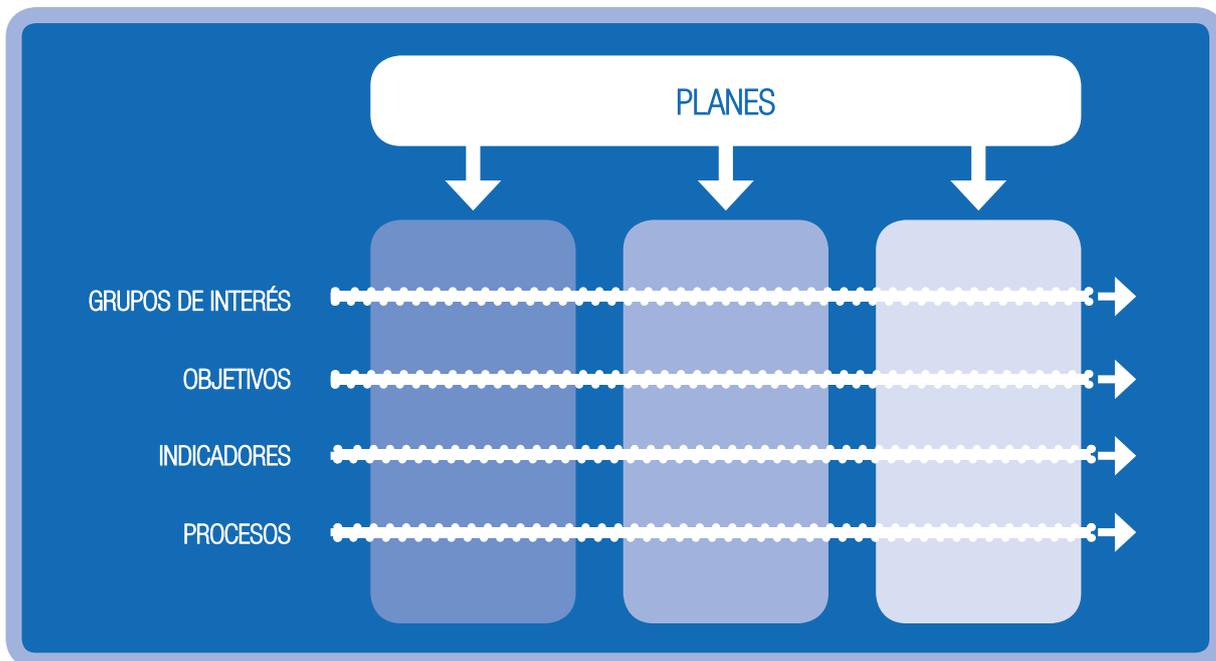
Indicadores estratégicos

Hemos señalado los siguientes indicadores:

- Índice de satisfacción de alumnos y familias.
- Porcentaje de asistencia de los padres a los eventos organizados en el centro (fiestas, día del patrono, etc.).
- Porcentaje de participación de familias y alumnos en las encuestas de opinión.
- Porcentaje de participación de las familias en acciones formativas (escuela de padres, etc.).
- Porcentaje de alumnos que causan baja en el centro (sin contar los de último curso).
- Porcentaje de alumnos que participan activamente en actividades voluntarias organizadas por el centro.
- Índice de sugerencias de alumnos y/o familias atendidas e implantadas.

Planificación

La concreción de este plan se fijará en los planes³.



³ Sugerimos algunos ejemplos en el próximo capítulo. También se pueden concretar en acciones de mejora puntuales.

DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA:

“Innovación en la dirección y gestión de los centros aplicando un modelo de excelencia”

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLANES Y ACCIONES	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la satisfacción. - Incrementar el sentido de pertenencia de las familias. - Mejora en los resultados clave del centro. 	<p>Plan de acción tutorial. Plan de convivencia. Plan de familia-escuela. Concreciones curriculares.</p> <p>Acción: Establecer mecanismos de recogida de datos.</p> <p>Acción: Realizar actividades de benchmarking, para aprender de otros e incorporar mejoras en el centro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfacción de alumnos y familias. - Porcentaje de asistencia de los padres a los eventos organizados en el centro (fiestas, día del patrono, etc.). - Porcentaje de participación de familias y alumnos en las encuestas de opinión. - Porcentaje de participación de las familias en acciones formativas (escuela de padres, etc.). - Porcentaje de alumnos que causan baja en el centro (sin contar los de último curso). - Porcentaje de alumnos que participan activamente en actividades voluntarias organizadas por el centro. - Índice de sugerencias de alumnos y/o familias atendidas e implantadas.
Responsabilidad con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los compromisos del centro en actividades solidarias y de sostenibilidad con su entorno. 	<p>Plan pastoral. Plan social.</p> <p>Acción: Establecer mecanismos de recogida de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de alumnos en actividades de voluntariado. - Consumo de papel, agua, luz, etc. - Cantidad en euros recaudada en campañas. - Nº de premios obtenidos. - Nº de agradecimiento recibidos.
Mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la eficacia y la eficiencia de los procesos del centro. - Optimizar gestión de compras y relación con proveedores. - Incrementar alianzas con instituciones afines. - Dotar a los centros de sistemas ágiles de comunicación e información. 	<p>Acción: Elaborar el mapa de los procesos del centro, documentarlos, evaluarlos y revisarlos.</p> <p>Acción: Establecer mecanismos de recogida de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de alumnado promocionado. - Índice de rendimiento académico. - Índice de medidas establecidas en relación a la diversidad. - Porcentaje de asistencias de los padres a las convocatorias. - Nº de actuaciones del centro en mediación en conflictos entre alumnos o familias.
Formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar satisfacción del personal. - Mejorar la competencia de los equipos directivos y del personal del centro. - Incrementar la motivación y el desempeño de los equipos directivos y del personal de los centros. 	<p>Plan de formación.</p> <p>Acción: Diseño de los perfiles competencial de todo el personal del centro.</p> <p>Acción: Establecer mecanismos de recogida de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de profesores inmersos en equipos de mejora. - Índice de satisfacción global del profesorado. - Índice de abastecimiento (profesorado y PAS). - Bajas voluntarias del profesorado. - Nº de horas de formación recibida por persona (para el desarrollo de competencias de profesorado y PAS).
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costes. - Incremento de fuentes de financiación. - Optimización presupuestaria. - Autonomía económica y financiera de cada uno de los centros. 	<p>Plan de financiación.</p> <p>Acción: Establecer mecanismos de recogida de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de desviación de ingresos y gastos. - Variación de la cuenta de recibos impagados en el ejercicio respecto a la facturación total. - Consumo de teléfono. - Ingresos anuales obtenidos a través de otras fuentes ajenas al concierto educativo.



3.3. MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA, EL ESTILO DIRECTIVO Y LAS COMPETENCIAS DEL EDUCADOR

Justificación de la línea estratégica

La cultura organizativa es el conjunto de estructuras axiológicas y simbólicas que conforman implícitamente el comportamiento de las personas y los grupos que pertenecen a dicha organización.

La cultura organizativa actúa en dos sentidos:

- Aporta un sistema que da un valor y significado determinado a lo que sucede, se hace y se decide en una organización.
- Es un elemento de identidad que distingue a una organización de otras.

Muchas organizaciones sólo saben actuar reactivamente ante los acontecimientos. Las organizaciones inteligentes son aquellas que son conscientes de la cultura que forja el entramado de los acontecimientos, que los explica y asume. En estas organizaciones, el método para la transmisión de un tipo ideal de cultura organizativa es propositivo y positivo, de forma que es asumido de forma autónoma por cada persona.

Pongamos un ejemplo: Hay organizaciones que jerarquizan el valor y símbolo del silencio en el aula y en los pasillos como un valor en la cúspide. Otras, que antes hacían del silencio un fin organizacional, ahora priorizan otras cosas y el silencio ha bajado en la lista de prioridades, de valores y de símbolos de la cultura organizativa. Puede que este cambio organizacional se haya producido bien por decisión estratégica educativa, bien porque han optado por el valor “creatividad” y “cooperación” que exige aprender con ruido en las aulas, bien como consecuencia de la adaptación a una lectura del contexto, porque la generación actual sea más hiperactiva, o bien porque, con el paso del tiempo, el valor haya perdido sentido y se haya abandonado en la práctica.

El problema mayor no es tanto estar ante una u otra cultura organizativa, sino ante una continua indefinición de los estilos organizativos. Lo peor es dar por supuestos unos principios que sólo algunos tienen claros o tener unos principios explícitos, pero que luego sean otros principios intangibles los que rigen la vida diaria. Esto produce una continua fuente de conflictos y una ambigüedad organizacional que paraliza a todo el centro educativo.

La cultura organizativa define la identidad, el ser de la institución en una faceta directamente relacionada con la vida concreta y con las relaciones que se potencian en la organización, el concepto de éxito, de eficacia, los métodos y los fines, las formas, la estética, la prioridad en las inversiones y los gastos, los principios que rigen una obra o reforma, cómo se enfocan los espacios, en qué es prioritario invertir el tiempo, etc. Al final la cultura organizativa refleja aquello que dicen los padres y madres: “Es que en este colegio hay algo más, educan de otra forma”.

La estructura influye sobre la conducta. Ilustremos esta afirmación situándonos en un claustro. La cultura organizativa se convierte en una estructura que influye no sólo sobre la conducta colectiva, sino también sobre la individual. Y las personas que pertenecen a una misma estructura, a pesar de que puedan tener una gran diversidad en su estilo personal y pedagógico, tienden a producir resultados similares. Nos sorprendemos cuando visitamos un grupo humano (colegio, empresa, familia...) y vemos que todos sus miembros están "contagiados" de una forma similar de reaccionar, de opinar, de expresarse y de hacer.

Un ejemplo en un colegio es analizar los patrones utilizados para afrontar un conflicto con un alumno. Unas organizaciones activan los mecanismos normativos de castigo como primer paso, mientras que otras los activan como el último, después de haber activado otros mecanismos pedagógicos positivos.

Aclaremos que la estructura colectiva forjada en la cultura organizativa no es un entramado de valores o de métodos explícitos. La cultura organizativa actúa de forma sutil, en un plano latente, inconsciente. Nuestra labor es hacerla consciente, potenciar los patrones positivos y provocar cambios hacia otros esquemas culturales ideales.

En la lectura del contexto realizada sobre nuestras comunidades educativas hemos visto que uno de los mayores potenciales es el paso del rol meramente académico al rol personalizante.

Nos proponemos, por ello, en un primer momento pasar de un modelo centrado en lo particular (el conflicto puntual, la acción puntual, el educador puntual, el alumno puntual) a un modelo basado en la cultura organizativa global (con patrones organizativos y principios de personalización, aprendizaje y convivencia que queremos que rijan nuestra cultura organizativa ideal).

Después emprenderemos una segunda tarea: mejorar las competencias de nuestros educadores, de forma que sean coherentes con esa cultura organizativa y respondan también de forma coherente a la misión, visión y valores de nuestra institución. Una de las necesidades de identificación más importantes, como instituciones religiosas, es la competencia espiritual de los educadores. Esta será una opción futura, por encima incluso de la competencia espiritual de los propios alumnos. La primera condición, es necesaria para lograr la segunda.

La tercera labor será configurar y concretar la formación de las competencias de los equipos directivos para que sean líderes de esa cultura organizativa y de esa competencia espiritual y motores del fin último que no es otro que lograr centros con inteligencia espiritual.

En conclusión, consideramos insuficiente el concepto de "proyecto de dirección", difícilmente compatible con nuestro concepto de proyecto educativo institucional. Un proyecto de dirección como programa de acción de un director o de un equipo directivo no tiene el mismo sentido ni alcance en los centros públicos y en los privados porque, en éstos, es el titular y el PEI quien marca las directrices fundamentales de funcionamiento. Nos parece más adecuado hablar de una línea estratégica, planteada desde el foco amplio de la cultura organizativa, que se ocupa del estilo de liderazgo por el que opta la institución para sus equipos directivos.



Definición de la línea estratégica

Hemos definido la siguiente estrategia:

“Mejora de la cultura organizativa, el estilo directivo y las competencias del educador”.



Nos basamos directamente en tres estrategias del elenco aportado en este capítulo:

- 2) Cultura organizativa, comunicativa y emocional.
- 3) Estilo de liderazgo, formación y coaching del equipo directivo.
- 4) Mapa de competencias para la formación del educador cristiano.



De forma indirecta se ven afectadas casi todas las demás estrategias del elenco, especialmente las siguientes:



- 1) Selección y formación del profesorado.
- 5) Comunidades de la institución titular: inteligencia emocional, liderazgo y vocaciones.
- 6) Creación de equipos y redes cooperativas y formación en habilidades necesarias.
- 7) Puesta en marcha de un modelo de pastoral sistémica en centros con inteligencia espiritual.
- 8) Creación de comunidades educativas cristianas desde el compromiso del equipo directivo y claustro con la competencia espiritual.
- 9) Innovación en la dirección y gestión de los centros aplicando un modelo de excelencia.
- 10) Implicación y formación de las familias en el proyecto educativo.
- 14) Mejora de la estética, imagen, publicidad y comunicación interna y externa.
- 15) Estructura de la titularidad y fortalecimiento de la función directiva: fundaciones, equipos de titularidad, etc.



Perspectivas estratégicas

Grupos de interés: nos centraremos sobre todo en el objetivo referido a cultura organizativa que redundan directamente en el mundo de intereses y necesidades del personal del centro. Somos conscientes de que esta línea afecta también a padres, alumnos, etc., porque la cultura organizativa se nota nada más entrar en un centro, pero preferimos simplificar y concentrar las actuaciones con el personal interno.

Responsabilidad con la sociedad: suprimimos las referencias a esta perspectiva aunque hay también una dimensión social, sobre todo en las competencias de los educadores.

Mejora de los procesos: otra línea de la cultura organizativa se centrará en mejorar determinados procesos relacionados con la vida, convivencia y métodos en el centro.

Formación y crecimiento: contiene la mayoría de iniciativas y se descompone en dos direcciones, la formación de competencias del educador y las competencias del directivo.

Financiación: sobre todo la relacionada con formación y con reformas espaciales y ambientales.

Objetivos estratégicos

Formulamos cuatro grandes objetivos:

- 1) Configurar y promover una cultura organizativa basada en la autonomía, la multidirección y la inteligencia emocional, que mejore el bienestar, la motivación y la implicación de los miembros del claustro y demás personal del centro.
- 2) Configurar y promover una cultura organizativa basada en un modelo asertivo ante el conflicto, en el trabajo en equipo y en la evaluación por desempeño, que logre los fines del proyecto educativo con mayor eficacia.
- 3) Mejorar y planificar la formación de la competencia teológica, espiritual, pedagógica y didáctica de los educadores, configurando un mapa de competencias común.
- 4) Mejorar la formación de los equipos directivos y configurar un estilo directivo basado en el liderazgo del cambio, el liderazgo emocional, social, competencial y espiritual.

Indicadores estratégicos

Partiendo del objetivo estratégico, concretamos un indicador del objetivo y un descriptor que explicamos ampliamente de forma dialéctica plasmando el cambio de la forma no deseada hacia la forma ideal de cultura o de competencia.



OBJETIVO 1: Configurar y promover una cultura organizativa basada en la autonomía, la multidirección y la inteligencia emocional, que mejore el bienestar, la motivación y la implicación de los miembros del claustro y demás personal del centro.

Indicador 1: Mejora la percepción del personal sobre la confianza que se tiene en su capacidad de autonomía y responsabilidad.

Descriptor 1: Transformación paulatina en nuestros centros pasando de una cultura organizacional orientada al control a una cultura orientada a la autonomía.

CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA HACIA EL CONTROL	CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA AUTONOMÍA
<p>1. Orientada a la obediencia. El ritmo de trabajo es dictaminado por la dirección. La gente hace lo que se le dice y para hacer algo espera a que se le diga lo que tiene que hacer. Bajo control sobre el trabajo de la organización. Hay una dependencia grande de los directivos, que no tienen capacidad para llegar a todo.</p> <p>2. Orientada a la eficacia y hacia el control del trabajo. Sólo se hace aquello que se ha comprobado que funciona. Las personas innovadoras son tenidas en cuenta puntualmente, sobre todo como escaparate hacia fuera, pero no lideran los proyectos globalmente y políticamente.</p> <p>3. Orientada a las cifras y los datos. Hay una gran preocupación por cumplir los horarios laborales de entrada, la puntualidad para empezar las clases, el registro de faltas y conflictos entre alumnos.</p> <p>4. Orientada hacia las normas y obligaciones. Se centra en el registro de tareas cumplidas, de faltas, la ausencia de protestas por parte de las familias, compañeros y alumnos, etc.</p>	<p>1. Orientada a la autonomía o autorresponsabilidad. Alto control sobre el trabajo. Se produce desde la interdependencia y la autorresponsabilidad de cada persona y cada equipo de trabajo. Se mide constantemente y todos saben previamente lo que se va a medir.</p> <p>2. Orientada a la innovación y generar energía. Se alienta a los educadores a ser innovadores, asumir riesgos, experimentar y hacer un plus más allá de lo políticamente correcto o de lo mínimo exigido. Esto es consecuencia de una opción por la autonomía proactiva de las personas que integran la organización.</p> <p>3. Orientada a los detalles. El grado hasta donde se espera que el personal demuestre precisión, análisis y atención al detalle. Este es uno de los soportes de la calidad total o excelencia.</p> <p>4. Orientada hacia las personas. Valoran el factor personal, cómo afectan las decisiones a los educadores y demás trabajadores y a los alumnos, familias y entorno.</p>

Indicador 2: Mejora la percepción del personal sobre la orientación, coherencia y creatividad de las estructuras de decisión.

Descriptor 2: Transformación paulatina en nuestros centros pasando de una estructura organizacional jerárquica o vertical hacia una estructura de alto rendimiento o multidireccional.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA (VERTICAL)	ESTRUCTURA DE ALTO RENDIMIENTO (MULTIDIRECCIONAL)
<p>5. Grandes diferencias de estatus. Están provocadas por el uso del acceso a la información como fuente de poder y de privilegio. Los directivos y expertos técnicos ocultan la información. Se sirven del control sobre los mecanismos de acceso a los datos y grupos de decisión.</p> <p>6. Preocupados por las normas, formalidades y actividades puntuales y a corto plazo. La gente se relaja o se venga cuando los supervisores no están presentes. La gente sólo cumple, no tiene capacidad de esfuerzo, se hace lo mínimo exigido. Sólo un porcentaje mínimo de personas, en puestos de dirección, se sienten responsables de la organización. Se preocupan de tendencias o fenómenos que se ponen de moda, creyendo que serán los más eficaces, sin visión a largo plazo.</p> <p>7. El flujo de la información y de la decisión es vertical. Se estructura en muchos niveles de diagnóstico, de creatividad, de decisión y supervisión.</p> <p>8. Enfocadas a la técnica y rutina. Se ignoran las ideas nuevas. Se penaliza el riesgo y el fracaso. Se arrincona a las personas que no siguen la política de la corrección.</p>	<p>5. Pocas diferencias de estatus. Se premian las iniciativas creativas, no los cargos. La información es compartida por todos. Generar información valiosa y digitalizarla es considerada como gran activo de la organización. Guardarse información es dañino y no se permite. Se utilizan herramientas de análisis, de gestión de información y conocimiento y herramientas de comunicación electrónica con gran fluidez.</p> <p>6. Preocupados por los objetivos, la creatividad, los resultados y los fines. La gente decide su propio ritmo de trabajo, qué tiene que hacer y tiene una altísima actitud hacia el esfuerzo, más allá de lo mínimo necesario. Todos tienen sensación de responsabilidad. No se centran, ni se conforman en lo que las administraciones políticas o la legalidad pide, sino que miran constantemente a los objetivos y resultados deseados por su proyecto educativo.</p> <p>7. Se apoya el riesgo y las ideas nuevas. Se experimentan las ideas. Se anima a las personas que se arriesgan y fracasan a intentarlo de nuevo.</p> <p>8. Enfocadas al aprendizaje continuo y al futuro. Se premia la formación multidisciplinar, en habilidades personales, interpersonales y técnicas. Se tiene una visión del futuro.</p>



Indicador 3: Mejora el bienestar emocional del personal, su sensación de confianza personal y de cohesión emocional de los equipos.

Descriptor 3: Transformación paulatina en nuestros centros pasando de un paradigma organizacional basado en la eficacia hacia un paradigma basado en la inteligencia emocional.

ORGANIZACIÓN BASADA EN LA EFICACIA	ORGANIZACIÓN CON INTELIGENCIA EMOCIONAL
<p>9. La comunicación interna sólo viene de la dirección. Abunda la información institucional poco significativa y escasea la transmisión de información esencial, que unos y otros se guardan para sí.</p> <p>10. El clima laboral refleja desvinculación, insatisfacción personal, sobrecarga laboral y hostilidad interpersonal. Este tipo de clima configura un tipo de actitud psicológica en la mayoría de las personas de dejadez y suspicacias. El resultado es que cada trabajador hace la guerra por su cuenta. Aunque todos trabajen arduamente, los resultados son insatisfactorios.</p> <p>11. Predomina la comunicación basada en el victimismo o el ataque. Los problemas se ocultan bajo una capa de armonía artificial por miedo al conflicto. Al no manejar mecanismos para transmitir quejas o iniciativas, las personas echan mano de la ironía, la culpabilización y el victimismo para alcanzar notoriedad o para reflejar una necesidad. Todos, especialmente el equipo directivo, tienen alergia a los conflictos y enseguida catalogan a las personas como conflictivas. Pretenden lograr una organización pacífica escondiendo, minimizando, aplazando o zanjando precipitadamente los conflictos.</p> <p>12. Se interpreta el bienestar personal como enemigo de la eficacia colectiva. Se considera un factor de distracción y evasión del trabajo.</p>	<p>9. Existen canales formales de comunicación interna cercanos a cada persona. Además de los canales informales, los educadores reciben reconocimiento expreso de sus logros, pautas para su mejora y claridad organizacional o perspectiva para situarse adecuadamente en su rol educativo.</p> <p>10. La implicación se logra desde la autonomía y confianza que recibe cada persona. El clima organizacional está basado en la satisfacción, la confianza vertical y horizontal. En las organizaciones con inteligencia emocional sus miembros trabajan más, pero se sienten menos estresados. Una de las bases es un sentido colectivo de pertenencia y de identidad.</p> <p>11. Los esquemas de comunicación se orientan a la expresividad, diversidad y asertividad sin miedo al conflicto. Todos se sienten legitimados para hablar, exponer quejas o enfados, proponer iniciativas, pedir ayuda, proponer retos colectivos, que redundan en una urdimbre emocional de equipo y en un mayor compromiso organizacional. Existen sólidas redes de empatía interpersonal, orientación al servicio mutuo, aprovechamiento de la diversidad y la de las distintas perspectivas. Esta conciencia organizativa es la base de la gestión de las relaciones interpersonales en la organización.</p> <p>12. Está orientada al bienestar y crecimiento de sus miembros. El trabajo es un espacio de autoconocimiento, la valoración de uno mismo aumenta la confianza en uno mismo. Estos aumentan la motivación de logro optimista y todo ello redundando en que cada miembro mejora y explota sus propias competencias personales y profesionales.</p>

OBJETIVO 2: CONFIGURAR Y PROMOVER UNA CULTURA ORGANIZATIVA BASADA EN UN MODELO ASERTIVO ANTE EL CONFLICTO, EN EL TRABAJO EN EQUIPO Y EN LA EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO, QUE LOGRE LOS FINES DEL PROYECTO EDUCATIVO CON MAYOR EFICACIA.

Indicador 4: En el centro y en el aula se establecen normas negociadas cada año elaboradas con la participación del alumnado.

Descriptor 4: Cambio del paradigma punitivo ante el conflicto hacia el paradigma asertivo ante el conflicto.

PARADIGMA PUNITIVO ANTE EL CONFLICTO	PARADIGMA ASERTIVO ANTE EL CONFLICTO
<p>13. Se centra en la conducta conflictiva. Si la conducta conflictiva es la última ficha de un dominó, donde unas fichas han tumbado a otras, en este paradigma punitivo sólo interesa la última ficha. No contempla las causas directas, indirectas o las circunstancias.</p> <p>14. La autoridad está asentada tras una fachada de seriedad y frialdad. Así se pretende conseguir un clima de esfuerzo y exigencia. El método predominante es corregir.</p> <p>15. Las normas están impuestas de forma unilateral por la autoridad. La autoridad se percibe como un ente elevado y lejano. Sus normas son inamovibles y se retocan muy poco con el paso del tiempo.</p> <p>16. No se tolera la protesta o crítica a la autoridad. Se potencia la obediencia. Cualquier protesta u opinión contra la autoridad, en una situación de conflicto, es interpretada como una desautorización.</p>	<p>13. Bucea en las raíces de las conductas y de los conflictos. Atiende a las causas circunstanciales y personales, las fichas del dominó que lo desencadenan. Activa un radar social para neutralizar muchos conflictos antes de que surjan. Sabe más sobre las circunstancias personales. Por lo tanto, la labor educativa consiste en enseñar a que cada uno consiga lo que quiere de forma asertiva.</p> <p>14. Se refuerzan las conductas positivas y se limita la atención a lo negativo. El fin es provocar la autoexigencia de cada persona fomentando su propia motivación autónoma. Existen pocas normas no negociables que se aplican como último recurso, no como primero. Se trabaja con una perspectiva de medio plazo.</p> <p>15. Los alumnos asumen las normas participando en su negociación. Se parte de que el mejor método para que los alumnos respeten las normas es que hayan participado en su negociación. Las normas no negociables son mínimas. Las normas negociadas se elaboran en el grupo-clase y están formuladas de forma positiva.</p> <p>16. Se potencia la asertividad y la dignidad personal. Se potencia que cada persona aprenda a expresarse de forma asertiva, con claridad, de forma eficaz y directa. Cuando surgen conflictos no se aplazan o disimulan, sino que se crean procesos de comunicación y de mediación inmediatos, implícitos o explícitos.</p>



Indicador 5: Aumenta la percepción de que cada vez se educa más desde equipos y menos desde educadores individuales.

Descriptor 5: Cambio de trabajo por equipo orientado al reparto de roles hacia equipos cohesionados emocionalmente con confianza mutua.

EQUIPOS ORIENTADOS AL ROL	EQUIPOS ORIENTADOS A LA COHESIÓN
<p>17. Basados en el respeto y el reparto de roles y funciones. Les rige la ley de no herir a sus compañeros y que sus miembros se respeten y se sientan respetados. Hay una frontera muy clara entre aspectos profesionales y aspectos personales, que no se comparten en el trabajo. Tienen la vista puesta en un director de orquesta, donde cada instrumento cumple una función.</p> <p>18. Necesitan mecanismos de motivación. Esta consiste principalmente en la compensación y no recibir penalización.</p> <p>19. Se busca que sus integrantes sean homogéneos para que no haya discrepancias. La gente obedece a la autoridad o a principios morales, sin tomar la iniciativa, ni mostrar un tipo de creatividad que rompe los patrones establecidos con el tiempo.</p> <p>20. La unidad estructural de trabajo es el individuo. Se buscan los mejores profesionales para lograr los mejores objetivos.</p>	<p>17. Se construyen sobre la confianza personal y las sinergias. Se entiende que para lograr un equipo profesional es necesario primero un equipo humano. Se prioriza la cohesión emocional, que estar con el equipo sea algo apetecible y enriquecedor, con un plus humano, que supere el concepto instrumental del equipo de trabajo. Construyen sinergias con interacción, interdependencia, coordinación, cooperación y un liderazgo con alta capacidad de escucha y persuasión.</p> <p>18. Se automotivan y evalúan desde objetivos y proyectos. Las personas se sienten ubicadas dentro de la organización y del equipo. Cada una aporta elementos diferenciales, que sabe que se valoran como tales.</p> <p>19. El equipo es fuente de espontaneidad y de pensamiento divergente. Un fruto inmediato de la confianza es la espontaneidad. De ahí surge el predominio de un tipo de pensamiento creativo y divergente. Se premia el valor de la diversidad como fuente de creatividad y de enriquecimiento mutuo.</p> <p>20. Educa el equipo, no el individuo. La unidad estructural de trabajo es el equipo. Ya no educa el profesor, sino el claustro. Se buscan los mejores proyectos y equipos humanos para conseguir los mejores equipos profesionales.</p>

Indicador 6: Existe una herramienta con objetivos específicos, medibles e ilusionantes para medir, valorar y evaluar el trabajo del personal.

Descriptor 6: Cambio de la evaluación basada en el cumplimiento hacia la evaluación basada en el desempeño y la creatividad.

EVALUACIÓN BASADA EN EL CUMPLIMIENTO	EVALUACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO Y LA CREATIVIDAD
<p>21. Se vigilan y se miden los horarios y las tareas. Se pide cumplimiento y la mejora se centra en el error.</p> <p>22. Se evalúa aplicando el método de “premios y castigos”. Muchas veces se retroalimentan las conductas conflictivas y aumentan los conflictos porque los “culpables” sólo quieren llamar la atención.</p> <p>23. Las personas no saben cómo son valoradas. Se utilizan métodos y plantillas impersonales para su valoración.</p> <p>24. Muestran un rol academicista. Consideran que ocuparse de las competencias intrapersonales e interpersonales es perder el tiempo, provoca distracción y no tiene efecto sobre las competencias académicas.</p>	<p>21. Se valora la creatividad, más allá del mínimo necesario. Se valora muy poco cumplir con lo establecido, con las funciones. Se valora mucho las iniciativas, sobre todo las grupales que tienen efecto global.</p> <p>22. Se evalúa con reconocimiento expreso y consecuencias emocionales y prácticas. Se está atento a la labor de cada persona y se reconoce expresamente su labor, con mejoras de tipo personal y profesional.</p> <p>23. Se utiliza el método del coaching para implicar y mejorar. Se pide la mejora continua de la organización y se centra en la motivación intrínseca o intrapersonal y en la motivación extrínseca o trascendente porque la organización comunica una claridad organizacional, una visión del horizonte hacia el que camina.</p> <p>24. Muestran un rol personalizador y socializador. Queremos educadores que se centren en las competencias intrapersonales e interpersonales, que son la esencia del rol educador y que desprioricen otras tareas y urgencias propias del rol enseñante.</p>



OBJETIVO 3: MEJORAR Y PLANIFICAR LA FORMACIÓN DE LA COMPETENCIA TEOLÓGICA, ESPIRITUAL, PEDAGÓGICA Y DIDÁCTICA DE LOS EDUCADORES, CONFIGURANDO UN MAPA DE COMPETENCIAS COMÚN.



Indicador 7: Se planifican los cursos de formación necesarios para la mejora de las competencias diseñadas en el mapa competencial de la institución para los educadores de nuestros centros.



Indicador 8: Se comprueba mediante pretest y diversos postest que existe una mejora en las competencias teológica, espiritual, pedagógica y didáctica de los educadores.



Descriptor: Como consecuencia del ideario, la lectura del contexto y las opciones estratégicas, nuestra institución, además de optar por determinada cultura organizativa, también opta por un determinado mapa de competencias del educador de sus centros. Optamos por determinadas competencias pedagógicas y pastorales, sobre todo desde el punto de vista del perfil cristiano de nuestros centros.



Estas competencias serán un criterio importante en la selección del profesorado y la base del plan de formación de la institución y sus centros.

A continuación, detallamos las quince competencias que componen el mapa de competencias de nuestra institución:

GRUPO 1. COMPRENSIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA ESCUELA CRISTIANA

- 1) Educar desde la identidad de la escuela cristiana.
- 2) Educar desde un proyecto educativo como eje pastoral.
- 3) Educar desde un proyecto pastoral del centro.

GRUPO 2: COMPETENCIA TEOLÓGICA

- 4) La competencia de lectura y hermenéutica bíblica.
- 5) La competencia de lectura de la Biblia y de la realidad desde la Cristología.
- 6) La competencia comunitaria: desde la Eclesiología hacia la comunidad cristiana.
- 7) La competencia espiritual y los procesos de oración.

GRUPO 3: COMPRENSIÓN DEL ROL EDUCATIVO CRISTIANO

- 8) Saber 'leer': La competencia decodificadora, de análisis de la realidad y de inculturación.
- 9) Saber 'pensar': Una visión antropológica de la persona.

- 10) Saber 'convivir': Del claustro como equipo humano y profesional a la comunidad educativa cristiana.
- 11) Saber 'actuar': Desde un proyecto de transformación social al compromiso por la justicia.

GRUPO 4: LA COMPETENCIA ESPIRITUAL PARA EDUCACIÓN DE LA FE

- 12) Competencia pedagógica pastoral del umbral: de las competencias básicas a la espiritual.

GRUPO 5: LA COMPETENCIA PEDAGÓGICA Y DIDÁCTICA

- 13) Competencia pedagógica.
- 14) Competencia didáctica.
- 15) Competencia técnica e instrumental: elaboración de recursos, dinamización de grupos y celebraciones.

OBJETIVO 4: MEJORAR LA FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS Y CONFIGURAR UN ESTILO DIRECTIVO BASADO EN EL LIDERAZGO DEL CAMBIO Y EL LIDERAZGO EMOCIONAL, SOCIAL, COMPETENCIAL Y ESPIRITUAL.

Indicador 9: Se planifican los cursos de formación necesarios para la mejora de las competencias diseñadas en el mapa competencial de la institución para los miembros de equipos directivos.

Indicador 10: Se comprueba mediante pretest y diversos postest que existe una mejora en el liderazgo del cambio, el liderazgo emocional, social, competencial y espiritual de los miembros de los equipos directivos.

Descriptor: Después de haber enumerado las claves para configurar nuestra cultura organizativa, y las competencias del educador de nuestros centros, vamos a detallar las competencias que deberían tener los líderes de nuestra institución. Nos referimos principalmente a los miembros de la titularidad y los equipos directivos, pero tenemos presente que también hay otras personas que ejercen un fuerte liderazgo.

El estilo de liderazgo define la propuesta institucional sobre el perfil, las competencias y la formación que tienen que tener los líderes de una institución y de cada uno de sus centros educativos. Es la consecuencia coherente de haber apostado por una determinada cultura organizativa, ya que los líderes serán una de las locomotoras de esos ideales.

Muchas instituciones, en aras de la libertad, han renunciado a ocuparse de definir el perfil del directivo. En estos casos, se cumple una especie de "ley de mínimos institucionales",



algo así como una ley de murphy aplicada al liderazgo directivo: “Si hay tantas posibilidades de que un directivo sea tanto gestor como líder, acabará siendo sólo gestor”. Es decir cuando una institución no opta por un determinado estilo de liderazgo al final sí que opta por lo que hemos llamado el “paradigma de la ambigüedad” que, bajo una apariencia de eclecticismo para contentar a todos, es la más peligrosa de las opciones, considerándola la no-opción. Es preferible una institución que opta por un paradigma tradicional y poco innovador que aquellas que no optan por nada.

En el fondo, toda institución se encuentra en el proceso de cambio del paradigma centrado en la gestión hacia el paradigma centrado en el liderazgo. Por ello será necesario definir un mapa de competencias para los miembros de los equipos directivos y los propios directivos del equipo de titularidad, que defina los criterios de selección de los mismos, los principios del plan de formación y las prioridades institucionales en cuanto a sus tareas, objetivos y evaluación.

Institucionalmente apostamos por este mapa de competencias para nuestros directivos y líderes:

GRUPO 1. COMPETENCIAS DE LIDERAZGO HACIA EL CAMBIO

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO HACIA LA GESTIÓN	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO HACIA EL CAMBIO
<p>1. Ser gestores del presente. El liderazgo “control” se centra en el corto plazo. Está abocado al “parcheo” y la hiperactividad, pero no soluciona los problemas de raíz.</p>	<p>1. Ser líderes visionarios. Este liderazgo se orienta, desde una visión de futuro, hacia retos a largo plazo, potenciando la innovación.</p>
<p>2. Estabilizar la organización. El gestor tiene cuatro habilidades: planificar, organizar, influir y supervisar. Busca mantener la estabilidad y evitar el caos. Al final, convierte el trabajo en decisiones rutinarias.</p>	<p>2. Dirigir el cambio. El líder se orienta al cambio, con estas habilidades: comunicar visión de cambio, explicarla, motivar y seducir, alinear al grupo en una dirección y tomar decisiones críticas.</p>
<p>3. Pensamiento analítico. El gestor es analítico, calculador, estructural, ordenado, frío y controlado.</p>	<p>3. Pensamiento divergente. El líder es visionario, apasionado, creativo, flexible, sistémico y emocional.</p>
<p>4. Autoridad por el cargo. El gestor usa el poder: posición, control de la información, vías de accesos personales e institucionales, recompensas y castigos.</p>	<p>4. Autoridad intrapersonal. El líder basa su autoridad en la empatía, en una personalidad con riqueza interior, siendo referencia de la organización.</p>

GRUPO 2. COMPETENCIAS EMOCIONALES

A continuación, exponemos un conjunto de competencias para lograr en nuestra institución un estilo de liderazgo basado en la competencia emocional como medio para lograr centros con elevada inteligencia emocional.

5. Competencia intrapersonal

La competencia intrapersonal, desde la inteligencia emocional, consiste en la capacidad de hacerse consciente del potencial interior y saber gestionarlo.

La competencia intrapersonal, desde la inteligencia existencial, consistiría en desarrollar la capacidad del autoconocimiento, ser consciente del foco vital interior, aquello que motiva, ilumina y da sentido a la identidad, valores y vocación de cada uno en la vida y desarrollar la capacidad de explotar los dones o talentos, sobre todo aquellos que son un elemento diferencial y aportan un plus que mi persona posee de modo especial.

6. Dar autonomía: generar proactividad

Peter Senge dice que lo que distingue a un directivo con liderazgo del que no lo tiene es su capacidad de confiar en las personas. Las organizaciones tradicionales pretendían lograr que el trabajador trabajase más utilizando el control, basándose en el uso instrumental del valor moral del cumplimiento. Senge dice que entonces se cumplía el modelo de “cuadrilla de presos” donde la cuadrilla solo trabaja dependiendo de si el capataz está encima o no.

La clave no está en buscar recetas para motivar ni en lo que hacemos, sino en la actitud que muestra el líder. Al final, haga lo que haga, el líder inteligente que muestra autonomía conseguirá que los demás se impliquen en nuestro proyecto educativo como si fuese suyo. Mientras, el líder patoso, aunque lo haga todo correctamente, no conseguirá nada de los demás si su ser trasluce una actitud donde falta la confianza ciega en el otro.

7. Coaching

El coaching es una de las funciones del liderazgo más importante, y consiste en la capacidad del líder de sacar el máximo potencial de las personas e implicarlas en un proyecto de forma comprometida mediante el método de la escucha activa, la observación y la inducción de procesos para que cada persona identifique tanto sus puntos paralizantes, y se haga consciente de ellos, como sus puntos fuertes sobre los que anclar los procesos futuros y las propuestas alternativas de trabajo y de vida.

8. Selección de personal

El buen líder sabe ver a las personas más valiosas, sabe leer detrás de las apariencias y entre las líneas de los currículos. Esto se demuestra claramente cuando un directivo tiene que seleccionar a diverso personal profesional: el criterio emocional está en la cúspide de la jerarquía



de prioridades a valorar en un futuro candidato, pudiéndosele perdonar determinadas torpezas operativas que se aprenden rápidamente (las torpezas emocionales, por el contrario, son más difíciles de aprender).



GRUPO 3. COMPETENCIAS SOCIALES

9. Asertividad

Los líderes prosociales son aquellos que saben comunicarse con asertividad, es decir, que tienen capacidad para hacerse valer y para lograr que lo que transmiten tenga fuerza y persuada a los demás. El líder asertivo es claro, directo y no se anda con rodeos. Dice lo que cree que tiene que decir porque no tiene miedos interiores. Se comunica con fuerza porque se percibe fuerte. Respeto sus propias necesidades porque sabe que es necesario para respetar las necesidades de los demás. Y, finalmente, se hace respetar cuando alguien quiere manipularle.



10. Persuadir e hipercomunicar

Necesitamos líderes capaces de hipercomunicar claridad organizacional. Las personas necesitan saber cuál es su sitio en la organización y conocer el pasado, el presente y el futuro de la misma. El líder tiene el papel de comunicar constantemente lo que sabemos que está en los papeles o creemos que la gente sabe: nuestra identidad, nuestra misión, lo que nos une, los objetivos esenciales y operativos y los roles y las responsabilidades que pedimos.



11. Empatía y escucha

El liderazgo es capaz de escuchar para que los demás se expresen. Hay directivos que no paran de hablar y transmitir órdenes y consiguen que los demás guarden silencio. Otros líderes saben guardar silencio, pero no consiguen que los demás se expresen.

12. Expresividad

Goleman habla de cuatro habilidades relacionadas con la expresividad:

- Generar influencia: el líder impacta en la forma de pensar y actuar de los demás.
- Desarrollar a las personas: tal como vimos al hablar del “coaching”, la expresividad es un reflejo del liderazgo que sabe llegar al interior de la persona.
- Establecer vínculos: es la habilidad de dirigir, coordinar y dinamizar grupos inteligentes.
- Catalizar los cambios: el líder transmite expectativas de mejora mostrando una fe incondicional en las personas.

GRUPO 4. COMPETENCIAS OPERATIVAS

13. Conducir reuniones

Las reuniones serán el crisol donde se cocine nuestra cultura organizativa basada en el trabajo en equipo. Estableceremos algunos criterios para que las reuniones sean productivas y se conviertan en la fuente de donde nazcan nuestras ideas y tareas:

- Debatir con fuerza y profundidad y centrarse en ideas, no en tareas rutinarias que se pueden abordar por medios electrónicos: corrección formal de documentos, transmisión de información, exposición de resultados, datos y economía, etc.
- Olvidar el miedo al conflicto, potenciando la participación y opinión proactiva con un estilo de comunicación asertivo, sin tapar o camuflar los asuntos.
- Centrarse en tareas, sin valoraciones hacia personas, y en ideas y búsqueda de objetivos, no en discutirlo todo.
- Celebrar solo reuniones necesarias y con un objetivo, descartando las reuniones protocolarias e innecesarias, fruto de macroestructuras.
- Preparar las reuniones planificando sus objetivos, orden del día y temporalización.

14. Delegar

Nuestro estilo de liderazgo centrado en las personas y la innovación debe potenciar que nuestros líderes tengan tiempo en cantidad y calidad. Una clave es aprender a delegar en dos direcciones:

- Delegar tareas esenciales porque los líderes han aprendido a confiar en las personas y a darles autonomía real e incondicional.
- Delegar tareas rutinarias que, por tradición, asumían los equipos directivos: control de las numerosas llaves, archivo y gestión del papeleo, cuestiones jurídicas, económicas, administrativas, deportivas, calendario, web, etc.

15. Priorizar lo importante

Ningún estilo de liderazgo puede llegar a todo. No se trata de cómo llegar, sino de reconocer lo prescindible para llegar a lo imprescindible. Todo líder debe preguntarse: De todo cuanto hago, ¿qué es realmente importante para la organización?

La clave es aprender a jerarquizar lo importante frente a lo urgente:

- Primero habría que ocuparse de lo importante y urgente.
- Después, de lo importante y no urgente.
- A continuación, de lo urgente y no importante.



- Por último, de lo que no es urgente ni importante.

En el fondo, estamos hablando de la habilidad directiva de saber gestionar el tiempo. Potenciaremos en nuestros directivos el uso de herramientas informáticas y analógicas para la gestión de tareas y tiempos y les formaremos en su manejo.



16. Pensamiento sistémico y gestión del conocimiento

Nuestro estilo de liderazgo apuesta por líderes que transmiten una visión compartida. No queremos líderes individualistas que favorezcan personas individualistas ni esquemas de trabajo y de educación individualistas.



Dice Peter Senge que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. El pensamiento sistémico es, ante todo, una actitud para ver y afrontar la realidad con el zoom que muestra el detalle y permite ver las cosas en distintos planos de perspectiva y afrontarlas de modo global. En esta línea, Obama opinó que: “Hoy día los problemas puntuales requieren respuestas globales”.



GRUPO 5. COMPETENCIAS ESPIRITUALES



17. Competencia hermenéutica y narrativa

Necesitamos líderes que dediquen la mitad de su tiempo a la formación y mejora de su capacidad para percibir, identificar y analizar la realidad, los patrones de comportamiento social y cultural, las necesidades y preocupaciones de cada tiempo.

18. Competencia teológica

Necesitamos líderes competentes en una nueva eclesiología (que parte de la comunidad emocional para llegar a la comunidad de fe), una nueva cristología (que vive la presencia de Jesús en el mundo y en las personas), nuevas competencias religiosas (que saben interpretar, codificar y vivir los códigos de una nueva religiosidad en un mundo secularizado bajo el paradigma de la laicidad).

La clave no es crear equipos de pastoral, sino asumir la pastoral como prioridad de nuestra cultura y estilo de liderazgo. Cuando entendemos que potenciar la pastoral es aumentar cuantitativamente las actividades de pastoral que realizan los educadores y alumnos, al final se suele conseguir un contraefecto sistémico, disminuyendo cualitativamente las competencias espirituales.

19. Competencia existencial y mística

Necesitamos que nuestros líderes lideren la vida existencial y espiritual de las personas mediante el coaching, partiendo de la vivencia existencial para llegar a la vivencia interior y espiritual.

20. Expresividad de la fe

Otra vía es la oración común del claustro y la comunidad educativa, entendida como un espacio de formación interior y crecimiento intrapersonal y comunitario.

La vivencia religiosa es íntima y privada, pero también compartida, cultural, social y comunitaria.

La oración como espacio de crecimiento personal no puede violar ni violentar derechos personales fundamentales. Es posible salvaguardar esta protección a las personas proponiendo la oración como plataforma de enriquecimiento y de expresividad multinivel: emocional, existencial, mítico y religioso.

Este espacio interior debe contar con que hay educadores no-creyentes o indiferentes a la fe y descubrir sus necesidades, ya que sí pueden tener una vivencia emocional y existencial profunda y enriquecedora.



DEFINICIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA:

“Mejora de la cultura organizativa, del estilo

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Grupos de interés
(profesores, PAS)

Objetivo 1: Configurar y promover una cultura organizativa basada en la autonomía, la multidirección y la inteligencia emocional, que mejore el bienestar, la motivación y la implicación de los miembros del claustro y demás personal del centro.

Mejora de los procesos

Objetivo 2: Configurar y promover una cultura organizativa basada en un modelo asertivo ante el conflicto, el trabajo en equipo y la evaluación por desempeño, que logre los fines del proyecto educativo con mayor eficacia.

Formación y crecimiento

Objetivo 3: Mejorar y planificar la formación de la competencia teológica, espiritual, pedagógica y didáctica de los educadores, configurando un mapa de competencias común.

Objetivo 4: Mejorar la formación de los equipos directivos y configurar un estilo directivo basado en el liderazgo del cambio y el liderazgo emocional, social, competencial y espiritual.

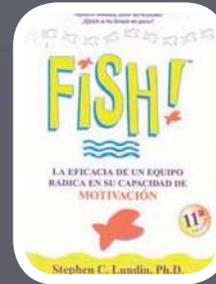
directivo y de las competencias del educador”

PLANES Y ACCIONES DE MEJORA	INDICADORES ESTRATÉGICOS
<p>Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan de convivencia Acción: Proyecto para la reforma de la sala de profesores</p>	<p>Indicador 1: Mejora la percepción del personal sobre la confianza que se tiene en su capacidad de autonomía y responsabilidad.</p> <p>Indicador 2: Mejora la percepción del personal sobre la orientación, coherencia y creatividad de las estructuras de decisión.</p> <p>Indicador 3: Mejora el bienestar emocional del personal, su sensación de confianza personal y de cohesión emocional de los equipos.</p>
<p>Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan de convivencia Acción: Mejora de la Comunicación interna</p>	<p>Indicador 4: En el centro y en el aula se establecen normas negociadas cada año elaboradas con la participación del alumnado.</p> <p>Indicador 5: Aumenta la percepción de que cada vez se educa más desde equipos y menos desde educadores individuales.</p> <p>Indicador 6: Existe una herramienta con objetivos específicos, medibles e ilusionantes para medir, valorar y evaluar el trabajo del personal.</p>
<p>Plan de formación Plan pastoral Plan de acción tutorial Plan de convivencia</p>	<p>Indicador 7: Se planifican los cursos de formación necesarios para la mejora de las competencias diseñadas en el mapa competencial de la institución para los educadores de nuestros centros.</p> <p>Indicador 8: Se comprueba mediante pretest y diversos postest que existe una mejora en las competencias teológica, espiritual, pedagógica y didáctica de los educadores.</p> <p>Indicador 9: Se planifican los cursos de formación necesarios para la mejora de las competencias diseñadas en el mapa competencial de la institución para los miembros de equipos directivos.</p> <p>Indicador 10: Se comprueba mediante pretest y diversos postest que existe una mejora en el liderazgo del cambio y el liderazgo emocional, social, competencial y espiritual de los miembros de los equipos directivos.</p>

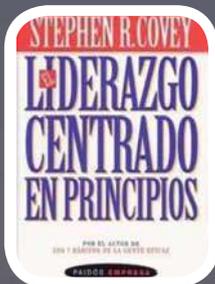
4. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA



CORZO, J.L.
Jesucristo falta a clase,
Editorial PPC,
Madrid, 2008.



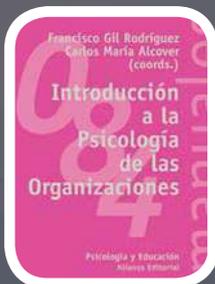
LUNDIN, S.C., PAUL H.
y CHRISTENSEN, J.
Fish!,
Editorial urano,
Barcelona, 2001.



COVEY, S.
El liderazgo centrado en principios,
Editorial Paidós,
Barcelona, 1993.



SENGE, P.
La quinta disciplina,
Editorial Granica,
Barcelona, 1992.



GIL, F. y ALCOVER,
C.M. Coord.
Introducción a la psicología de las organizaciones,
Editorial Alianza,
Madrid, 2003.



4

PLANES

CAPÍTULO IV







1. PAUTAS

Los planes constituyen la fase de máxima concreción del proyecto educativo, donde se planifican los objetivos y las acciones a desarrollar. Son fruto de las premisas establecidas anteriormente en el carácter propio (por ejemplo, los valores son una brújula en las decisiones económicas), la lectura del contexto (los intereses de los alumnos orientan sobre la metodología más adecuada) y las opciones estratégicas (la opción pastoral de una institución por la competencia espiritual).

En primer lugar, vamos a sugerir algunas pautas para elaborar estos planes y a continuación presentaremos una serie de planes a modo de ejemplo para poder visualizar de forma concreta el modelo. Cada institución y, en su caso, cada centro, deberá determinar si quiere elaborar los planes en torno a los ejes y competencias que proponemos o adoptar otro criterio.

Conviene destacar, desde el primer momento que, en función del ámbito para el que se formulan, podemos distinguir entre planes institucionales, que afectan a la institución titular y al conjunto de sus centros, y planes de centro, que afectan específicamente a un centro aunque tengan como fuente los planes previamente definidos por la institución titular.

La finalidad de una línea estratégica no es la mejora de la organización, sino que pretende un cambio profundo, un salto cualitativo del que se derive una renovación de la institución y que, en ocasiones, afecta a la viabilidad de la propia institución o de sus obras.

Las líneas estratégicas no se pueden cumplir con decisiones simples que afecten a un número reducido de personas, ya que, al afectar estructuralmente a toda la organización, precisan respuestas complejas.

Requieren, además un análisis en profundidad de las causas o circunstancias que han cambiado. La fase de diagnóstico es fundamental para decidir dónde se van a concentrar los esfuerzos. Porque si se quiere priorizar todo, al final no se prioriza nada. Por lo tanto, este proceso debe ser consecuencia de un profundo análisis del contexto, tal como detallamos en el segundo capítulo de esta obra y, especialmente de la elaboración de un análisis DAFO donde concretaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución titular y de sus centros.

De las líneas estratégicas derivan los objetivos estratégicos que, por su parte, se concretarán en los planes (a los que nos referimos en el capítulo IV de este trabajo), que serán de dos



tipos, planes “de liderazgo y gestión” y planes “educativo-pastorales”, que tendrán otro tipo de objetivos más operativos, que hemos llamado “objetivos de planes” para diferenciarlos de los “objetivos estratégicos”. Dispondrán de “indicadores de planes”, que se diferencian de los “indicadores estratégicos”, vinculados a los objetivos estratégicos. Las líneas estratégicas, finalmente, se concretan al máximo nivel en las acciones y los procesos de los planes.

1.1. PRINCIPIOS PARA ELABORAR LOS PLANES

1.1.1. EL PRINCIPIO INSTITUCIONAL

Este principio exige partir de la visión de futuro y de la visión del cambio definida en el carácter propio.

El equipo de titularidad y/o los equipos directivos, o una comisión que los represente, deben elaborar los planes sobre todo a partir de la visión de cambio generada en el ideario, como consecuencia de la lectura del contexto realizada y una vez adoptadas determinadas líneas estratégicas.

Para la elaboración de un plan sugerimos cuatro herramientas:

- Generar una potente visión de futuro, tal como hemos hecho en el primer capítulo de este proyecto educativo. La visión sólo es necesaria si plantea cambios estructurales. La institución tiene que clarificar su visión del cambio y determinar qué va a considerar nuclear, pese a las resistencias al cambio que se pueda encontrar.
- Investigar, detectar e interpretar los cambios globales y locales, sociológicos y religiosos.
- Sacar todo el potencial de las personas y de las comunidades, sobre todo escuchándolas (coaching).
- Formar para la innovación.

Este principio institucional lo debe encarnar una o dos personas que ejerzan un liderazgo emocional y de ideas, y que tenga detrás un equipo de personas compacto que lo ejerza en cada uno de sus centros.

1.1.2. EL PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN

Este principio requiere implicar en el proceso a las comunidades educativas.

Cuanta mayor sea la participación de los agentes educativos en el proceso de elaboración de los planes, mayor grado de consenso habrá en las propuestas y, por lo tanto, una mayor implicación de los mismos en su realización.

Nuevamente, sugerimos aplicar cuatro herramientas:

- Tener métodos y herramientas de recogida de información.
- Emplear métodos de negociación y programación.
- Persuadir para contagiar a los equipos directivos (responsabilidad del equipo titular), a los claustros (responsabilidad del equipo titular y directivo), a alumnos, familias y entorno.
- Formar en competencias.

La forma más sencilla de cumplir este principio es incorporando una representación de los equipos directivos de los colegios y/o de los claustros en la comisión que trabaje el proyecto educativo que, a su vez, haga el trabajo de recogida de opinión y de transmisión de ideas.

1.1.3. EL PRINCIPIO DE CONVERGENCIA

Este principio supone pasar del modelo “actividades múltiples” al modelo “un solo proyecto convergente”.

El modelo “actividades múltiples” sitúa a los educadores en una “activitis” frenética superior a sus fuerzas y sólo conduce a la frustración y al agotamiento. Esto se produce porque se actúa de forma reactiva programando una serie de actividades ad hoc a cada problema o reto, se asignan responsables que no están interconectados (el de convivencia, el de pastoral, tutorías, celebraciones, campañas, TIC, etc.), y se cae en solapamientos dejando numerosas lagunas sin cubrir. Por el contrario, el modelo “un solo proyecto convergente” pretende identificar la base común de todos los problemas y retos existentes, estructurarlos y lograr la convergencia de todas las acciones de los educadores en las mismas claves y en la misma dirección educativa. Para ello es necesario clarificar los ejes, competencias y un número limitado de objetivos que atañen a todos los educadores, sin compartimentos estancos.

1.1.4. EL PRINCIPIO SISTÉMICO

Supone saberse parte de un todo, donde las acciones son plurivalentes, economizan esfuerzos y multiplican resultados.

Ya no hay parcelas del aprendizaje independientes, sino que las mismas competencias sirven para aprender distintas dimensiones. Por eso, sugerimos una estructura común a todos los planes, para lograr simplicidad, coherencia y sistematicidad. Estas mismas competencias plurivalentes se trabajan desde Infantil hasta Bachillerato o Formación Profesional y las trabajan tanto los docentes, como los tutores, los de pastoral, los de orientación, las familias, etc.¹

¹ Por ejemplo, dado que la competencia emocional es básica para la tutoría, la convivencia, la prevención, la oración, prevenir problemas de aprendizaje, etc., lo procedente es organizar sesiones y tareas que aborden bases comunes y plurivalentes para todos los aprendizajes.



1.2. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN

1.2.1. INICIATIVA: LA TITULARIDAD IMPULSA LA NECESIDAD DE DISEÑAR UN PLAN

La titularidad es la promotora lógica del plan y de iniciar los pasos para diseñarlo. En la percepción de esta necesidad juegan un papel fundamental los equipos directivos, de pastoral y de orientación de los centros de la institución. En aquellos centros donde no hay titularidad que impulse los planes, será el equipo directivo de cada centro quien lo haga.

1.2.2. DEFINICIÓN: LA TITULARIDAD Y LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DEFINEN EL PLAN

La titularidad, por ejemplo representada en una comisión, elabora una primera definición del plan, donde elabora la justificación, los ejes y las competencias. Para ello extrae consecuencias para cada uno de los ejes desde el carácter propio, la lectura del contexto y las líneas estratégicas.

1.2.3. PARTICIPACIÓN: LA TITULARIDAD SONDEA A LOS EQUIPOS DIRECTIVOS, CLAUSTROS Y COMUNIDADES EDUCATIVAS

Se buscan aportaciones de los implicados sobre sus necesidades, intereses y sugerencias. Si es posible, y en función del plan, se recogen aportaciones de familias, alumnos, PAS, etc.

1.2.4. REDACCIÓN: LA COMISIÓN REDACTA UN PRIMER BORRADOR DEL PLAN

Se hace una propuesta amplia y flexible adaptable a cada centro de la institución y se formulan las consultas que se consideren pertinentes.

1.2.5. CONCLUSIÓN: SE REDACTA EL DOCUMENTO DEFINITIVO

Una vez recogidas las correcciones y sugerencias se redacta el documento definitivo. En el caso de planes elaborados por la institución puede que alguno o algunos centros necesiten adaptar el plan a su centro: añadir alguna acción distinta, suprimir otras, secuenciar temporalmente alguna de forma distinta o plantear el logro de algún objetivo de modo más básico o más avanzado. Aquellas instituciones que lo consideren adecuado pueden optar por que cada centro de la institución realice una redacción final.

1.2.6. LIDERAZGO: LA TITULARIDAD LIDERA LA IMPLANTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La titularidad, a través de los órganos de la función directiva, garantiza que cada centro desarrolle el plan y tome las decisiones pertinentes. Para ello, sugerimos que se aplique una herramienta para la evaluación cualitativa y cuantitativa.

1.2.7. FORMACIÓN: SE PLANIFICA LA FORMACIÓN NECESARIA

Cada plan programa la formación pertinente, tanto inicial, (antes de comenzar el plan), como continua, (para años sucesivos).

1.2.8. CONCRECIÓN ANUAL DE LOS PLANES

La institución y los centros hacen una programación general anual teniendo en cuenta el conjunto de planes en desarrollo. Esta programación contiene los ejes, objetivos, acciones, responsables e indicadores. Pero no lo hace sumando las acciones, sino haciéndolas converger.

La comisión redactora estará compuesta por un número reducido de personas para ser eficaz, que represente a los centros y/o educadores de la institución y a sus integrantes (representantes de la institución, del equipo de titularidad, de los directores pedagógicos, de seculares y religiosos, etc.).

Es recomendable que en una fase inicial el grupo represente a todos los centros de la institución. En este inicio se puede pensar en grupos de trabajo medianos o grandes (de hasta 40 personas). Su tarea sería recabar información e ideas y hacer un planteamiento, difundirlo y unificar criterios. Seguramente, al final el número de personas que lleve el peso de la redacción y el liderazgo emocional del diseño será más reducido.

1.3. NIVELES DE PLANIFICACIÓN

La mecánica operativa para articular el diseño de los planes y la concreción anual de los mismos requiere distinguir dos niveles de concreción: El plan, que es, por definición, plurianual y está planteado para desarrollarse en torno a cinco años, y la programación anual del plan, que es la concreción del plan para cada año que se articula por la institución (en el caso de planes institucionales) y por los centros a través de sus respectivas programaciones anuales.

1.4. TIPOS DE PLANES

Hemos establecido dos tipos de planes: los planes de liderazgo y gestión y los planes educativo-pastorales.

1.4.1. PLANES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

Son los relacionados con la toma de decisiones que, aunque vinculados con la acción educativo-pastoral, afectan de forma más directa a liderazgo y gestión de los centros: estilo directivo, cultura organizativa, formación, gestión, economía, obras, etc. Proponen objetivos



a medio plazo para emprender propuestas de gran envergadura fundamentales según la identidad institucional, así como sus líneas estratégicas y las obligaciones derivadas de la estructura económico-administrativa de los centros.

Éstos son algunos de ellos:

1. Relaciones institucionales y con el entorno.
2. Autofinanciación y plan de inversiones.
3. Comunidad religiosa.
4. Selección del personal.
5. Tiempos y espacios.
6. Evaluación de la organización.
7. Función directiva.
8. Misión compartida, comunidades de referencia.
9. Plataforma institucional de gestión y comunicación.
10. Temas estructurales y relacionales.
11. Formación y comunidades de fe.
12. Prevención de riesgos.
13. Protección de datos.
14. Emergencia.

1.4.2. PLANES EDUCATIVO-PASTORALES

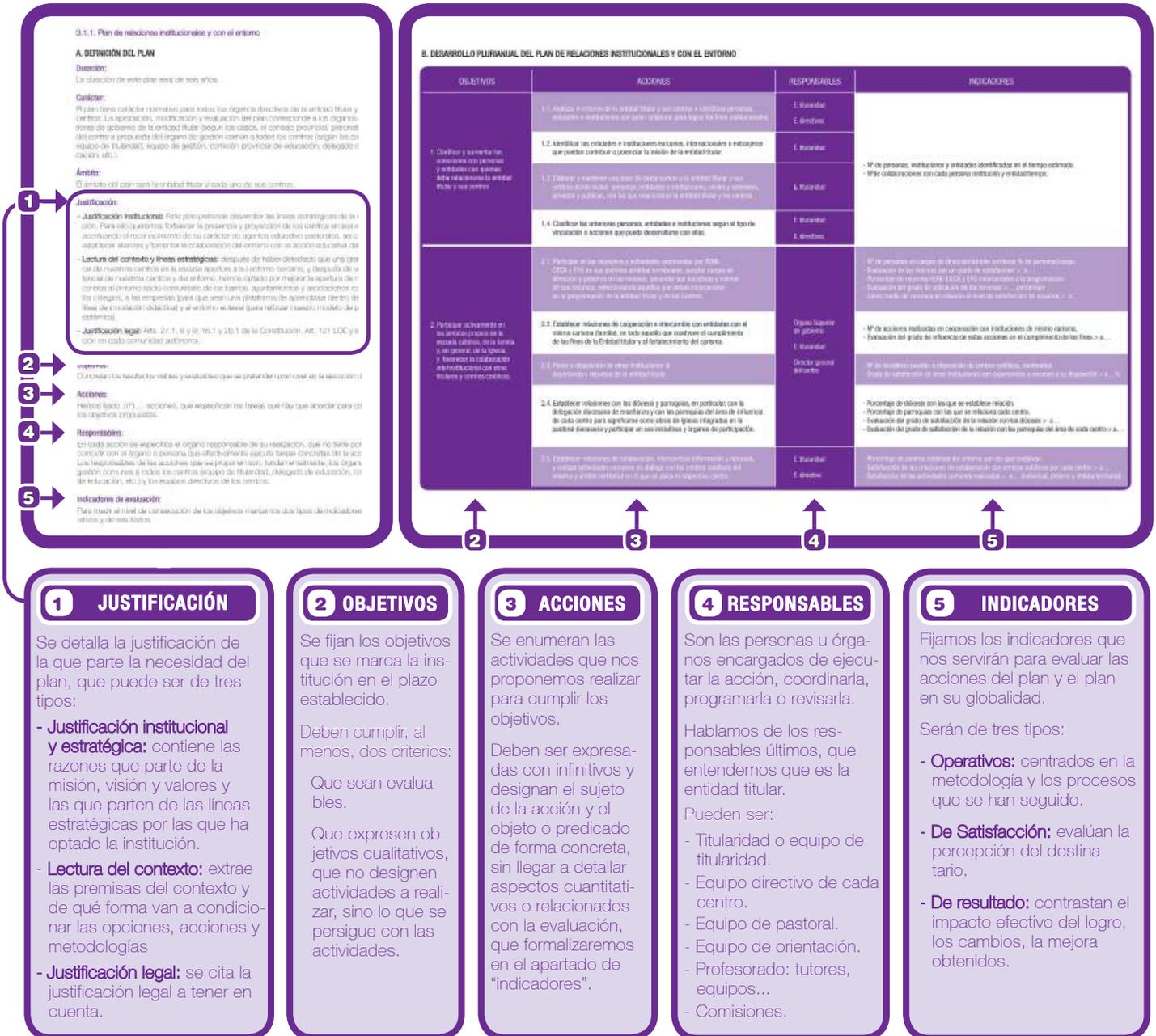
Desarrollan acciones directas con el alumnado y el resto de la comunidad educativa, con objetivos a corto y medio plazo. Pueden ser, entre otros:

1. Plan pastoral.
2. Plan de acción tutorial.
3. Plan de convivencia.
4. Plan social.
5. Plan de atención a la diversidad.
6. Plan de orientación académica y profesional.
7. Plan de acogida.
8. Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje.
9. Plan de lectura.
10. Plan de plurilingüismo.
11. Plan TIC.
12. Plan de dimensión europea.
13. Plan para crear sinergias y formación entre familia y escuela.

1.5. CONTENIDO DE LOS PLANES

Cada plan estará estructurado en torno a tres contenidos, que explicamos a continuación: Definición, desarrollo plurianual y programación anual (sólo los planes educativo-pastorales).

1.5.1. PLANES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN



1.5.2. PLANES EDUCATIVO-PASTORALES

3.2.1. Plan pastoral

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** La pastoral educativa es un proceso sistemático de la escuela evangelizadora que se enfoca a la transformación social y a la educación en la fe. La pastoral es el principal signo de identidad de la escuela basada en un ideario de humanismo cristiano. Para que la pastoral sea una opción estructural es necesario pasar del modelo basado en actividades puntuales de pastoral hacia un modelo de pastoral realizada entre todos los educadores del centro y que sirva como destinatarios a todos los integrantes de la comunidad educativa. Este pastoral opta por un modelo pedagógico que va desde las competencias más simples a las más complejas.
- **Lectura del contexto:** Los jóvenes y nuestra cultura están marcados por la secularización, el pluralismo axiológico, el consumismo y los códigos mediáticos.
- **Intereses:** La pastoral es significativa si conecta con las necesidades emocionales, comunicativas y mediáticas de los destinatarios. Nuestros alumnos piden un profundo cambio didáctico que opte por metodologías más emocionales, interactivas, inductivas y mediáticas, para ser más significativas.
- **Potencial:** Debemos ser visionarios para detectar los valores postmaterialistas que emergen en nuestra cultura, detectados por numerosos sociólogos, ya que son una gran oportunidad pastoral.
- **Carencias:** Educadores y alumnos necesitan un precario manejo de códigos religiosos y una escasa socialización religiosa (integración en comunidades y prácticas religiosas).
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 116 y 121 LOE y legislación de las comunidades autónomas.

B. PLAN PASTORAL (duración: seis años)

Ejes:

En la cúspide de prioridades ponemos el eje espiritual, luego el sociopersonal y, finalmente, el conocimiento.

Competencias:

En una pirámide temporal y pedagógica, el umbral básico correspondiente a las competencias sociopersonales y, en menor medida, a las del conocimiento; el segundo umbral haría referencia a las competencias axiológicas, y las más complejas serían las religiosas y espirituales.

Objetivos:

Concretamos logros deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumnado en grupo y alumnado individual.

Acciones:

Hemos fijado 25 acciones, la mayoría de las cuales se repetirán año tras año.

Responsable:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos cinco indicadores de resultado (los nº 1, 2, 3, 5 y 8) y uno operativo (el nº 4).

Temporalización:

El proceso pastoral busca involucrar a todos los educadores en la opción por la inteligencia espiritual, lograr un cambio didáctico pastoral y configurar comunidades educativas cristianas.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de revisión y diseño. Forma organizativa. Planificación de competencias docentes. Formación personal de docentes, alumnos y familias. Procesos de revisión y diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja a nivel de la comunidad educativa. Planificación de competencias docentes. Formación personal de docentes, alumnos y familias. Creación de un equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de conflictos internos de manera efectiva y creativa. Formación de líderes en competencias profesionales. Formación de competencias específicas. Evaluación pastoral. Comunicación y relación con familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación a nivel de competencias docentes, axiológicas. Formación de líderes con competencias de comunicación y representación de la fe. Formación personal y familiar. Procesos de revisión de trabajo.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL PASTORAL (duración un curso escolar)

En cada curso se concretan las acciones propuestas por el plan de pastoral plurianual.

Documentos anexo: Adjuntamos la programación de actividades de pastoral a realizar en el aula.

- Calendario y contenidos de actividades: actividades religiosas, tutoría, campañas y celebraciones.
- Calendario y contenidos de actividades con grupos, comunitarias, culturales, deportivas, musicales, etc.
- Calendario y contenidos de compromisos sociales y colaboración con la ONG.
- Calendario y contenidos de unidades didácticas interdisciplinarias sobre la competencia espiritual.

1 JUSTIFICACIÓN

- **Justificación institucional:** expone las razones institucionales desde la misión, visión y valores.

- **Lectura del contexto:** recoge las consecuencias de la lectura del contexto realizada en el capítulo II del PEI y propone la adaptación del plan a las circunstancias particulares de cada centro. Para que el plan sea significado la lectura del contexto pivotará sobre tres factores:

- **Intereses:** aquellas necesidades, vistas según el punto de vista del destinatario.
- **Potencial:** los puntos fuertes.
- **Carencias:** necesidades educativas más urgentes

- **Justificación legal:** se cita la justificación legal a tener en cuenta.

2 LIDERAZGO Y GESTIÓN

Está en la primera fila:

01. Estructura organizativa.
02. Dotación de material.
03. Formación.
04. Coordinación.

3 EJES

Cada institución marca los ejes que son los cimientos del plan y que serán comunes a todos los planes del PEI. Es preferible un número limitado de ejes para simplificar la estructura y hacer converger el trabajo de los miembros de la comunidad educativa en una misma dirección.

Hemos seleccionado 3 ejes:

"sociopersonal", "gestión del conocimiento", "espiritual".

4 COMPETENCIAS

Hemos incluido las 8 competencias de los decretos de la LOE y hemos añadido la competencia espiritual. Las hemos distribuido así:

- **Eje sociopersonal:** "Autonomía e iniciativa personal", "Comunicación lingüística", "Social y ciudadanía".

- **Eje del conocimiento:** "Aprender a aprender", "Tratamiento de la información y competencia digital", "Matemática", "Conocimiento e interacción con el mundo físico", "Cultura y artística".

- **Eje espiritual:** "Competencia espiritual".

Se podrían incluir otras competencias distintas, además de las obligatorias por ley, pero yendo más allá, desde el derecho a la autonomía pedagógica.

5 OBJETIVOS

Se fijan los logros a conseguir en el plazo establecido. Son evaluables y no expresan actividades, sino lo que se persigue con las actividades.

6 DESTINATARIOS

Decimos a quién se dirigen las acciones. Proponemos que todos, educadores y educandos, sean destinatarios del aprendizaje. Pueden ser:

- Titularidad o equipo de titularidad.
- Equipo directivo.
- Profesorado.
- PAS.
- Tutores.
- Familias.
- Alumnado.
- Otros agentes: sanidad, Iglesia local, monitores, etc.

7 ACCIONES

Fijamos las actividades para lograr los objetivos. Su número será limitado (por ejemplo 25). Pueden ser:

- Acciones que se repitan todos los años del plan.
 - Acciones que sólo se dan algún año del plan. Por ejemplo, el plan de acción tutorial inicia el trabajo con las familias a partir del tercer año.
 - Acciones que se repiten en varios planes, por ejemplo, en pastoral y convivencia.
 - Acciones que conforman un proceso, en el marco de la gestión de calidad. Por ejemplo, las reuniones con familias siguen el mismo proceso: convocar, desarrollar, etc.
- Nosotros numeramos los procesos con una [P.X] y al final del capítulo damos un listado de procesos.

8 RESPONSABLES

Son los encargados de ejecutar la acción o quien coordina, programa o revisa, aunque el responsable último sea el equipo titular. Pueden ser:

- Titularidad o equipo de titularidad.
- Equipo directivo.
- Equipo de pastoral.
- Equipo de orientación.
- Profesorado: tutores, equipos, etc.
- Comisiones.

9 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PLAN

- De **proceso** u operativos: miden cuantitativamente cómo se realizan las acciones: métodos calendario, registros... Por ejemplo, medir el porcentaje de actividades realizadas sobre las programadas.
- De **satisfacción**: miden la opinión o bienestar del destinatario. Por ejemplo, en el plan de convivencia, datos de una encuesta de satisfacción.
- De **resultado**: miden el grado de logro de los objetivos y la mejora de las competencias. Suelen medirse mediante una evaluación pretest y postest). Por ejemplo, medir la mejora de competencias emocionales en el plan tutorial cada dos años.

Conviene integrar estos indicadores en el modelo de calidad.

10 TEMPORALIZACIÓN

Secuenciamos las acciones según dos criterios:

- Según sus fases de implantación (diseño, difusión formación y evaluación).
- Según sus fases de profundización en los umbrales para pasar de competencias más simples a las complejas.

B. PLAN PASTORAL II AÑO

	OBJETIVOS	DESE	RESP	ACCIONES
1	1.1. Concretar la estrategia organizativa para el año	1.1.1. Plan de trabajo	1.1.1.1. Equipo de Pastoral	1.1.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
2	1.2. Plan de trabajo organizativo	1.2.1. Plan de trabajo	1.2.1.1. Equipo de Pastoral	1.2.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
3	1.3. Plan de trabajo organizativo	1.3.1. Plan de trabajo	1.3.1.1. Equipo de Pastoral	1.3.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
4	1.4. Plan de trabajo organizativo	1.4.1. Plan de trabajo	1.4.1.1. Equipo de Pastoral	1.4.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
5	1.5. Plan de trabajo organizativo	1.5.1. Plan de trabajo	1.5.1.1. Equipo de Pastoral	1.5.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
6	1.6. Plan de trabajo organizativo	1.6.1. Plan de trabajo	1.6.1.1. Equipo de Pastoral	1.6.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
7	1.7. Plan de trabajo organizativo	1.7.1. Plan de trabajo	1.7.1.1. Equipo de Pastoral	1.7.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
8	1.8. Plan de trabajo organizativo	1.8.1. Plan de trabajo	1.8.1.1. Equipo de Pastoral	1.8.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
9	1.9. Plan de trabajo organizativo	1.9.1. Plan de trabajo	1.9.1.1. Equipo de Pastoral	1.9.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral
10	1.10. Plan de trabajo organizativo	1.10.1. Plan de trabajo	1.10.1.1. Equipo de Pastoral	1.10.1.1.1. Reunión de planificación del equipo de Pastoral

C. PROGRAMACIÓN ANUAL PASTORAL (1er año)

DEST.	ACCIONES	DUR.	WEEKS	TEMPORALIZACIÓN			RESP.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
				1º	2º	3º			
E. TITULAR E. DIRECTIVO	1) Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo. Atenciones en reuniones, actividades extraordinarias, acciones extraordinarias y actividades puntuales.	10.1		X				Participación y asistencia en reuniones	
	2) Planificación y desarrollo de actividades extraordinarias y actividades puntuales. Planificación de actividades extraordinarias y actividades puntuales. Planificación de actividades extraordinarias y actividades puntuales.	10.2		X				Plan de trabajo pastoral	Trimestral
	3) Promoción de cursos de formación para capacitar a los equipos de activos, educadores, familias y alumnos en las competencias necesarias para implementar el plan.	10.3		X				Plan de formación	Trimestral
	4) Actividades extraordinarias de carácter de acciones.	10.4		X				Organización	
E. PASTORAL PASTORAL	5) Establecer prioridades pastorales en actividades extraordinarias, revisión de planes y acciones.	11		X				Plan de trabajo pastoral	Trimestral
	6) Revisión de los planes de trabajo de los equipos de activos y educadores.	11.1		X				Activos recogidos en reuniones de pastores	Trimestral
	7) Revisión de los planes de trabajo de los equipos de activos y educadores.	11.2		X				Activos recogidos en reuniones de pastores	Trimestral
	8) Revisión de los planes de trabajo de los equipos de activos y educadores.	11.3		X				Activos recogidos en reuniones de pastores	Trimestral
ALUMNOS EDUCADOS	9) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	12		X				Las sesiones están organizadas en la programación trimestral de Pastoral y del equipo	Trimestral
	10) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	12.1		X				Las sesiones están organizadas en la programación trimestral de Pastoral y del equipo	Trimestral
	11) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	12.2		X				Las sesiones están organizadas en la programación trimestral de Pastoral y del equipo	Trimestral
	12) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	12.3		X				Las sesiones están organizadas en la programación trimestral de Pastoral y del equipo	Trimestral
FAMILIAS ALUMNOS	13) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	13		X				Resultados de evaluación de satisfacción de las familias en el plan de convivencia	Trimestral
	14) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	13.1		X				Resultados de evaluación de satisfacción de las familias en el plan de convivencia	Trimestral
	15) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	13.2		X				Resultados de evaluación de satisfacción de las familias en el plan de convivencia	Trimestral
	16) Conciencia de profundización en las competencias socioemocionales y espirituales.	13.3		X				Resultados de evaluación de satisfacción de las familias en el plan de convivencia	Trimestral

11 PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN

Forma parte de la PGA y concreta las acciones de un año. Se estructura desde los destinatarios y las acciones a hacer con ellos, objetivos, niveles, etc.



1.6. PROGRAMACIONES ANUALES

Consideramos que tanto la institución titular como cada uno de los centros de la misma han de formular su programación anual. En este presente capítulo abordamos la formulación de los planes y la definición de los procesos vinculados a los mismos.

Hemos establecido la vigencia de los planes en torno a 4-8 años, según las características de cada uno de ellos y hemos incluido en los planes educativo-pastorales un apartado sobre programación anual de cada uno de ellos.

1.6.1. PROGRAMACIÓN ANUAL INSTITUCIONAL

La programación anual institucional es un documento que, con carácter general, no viene impuesto por la legislación vigente. Tiene carácter voluntario aunque, a nuestro juicio, sea un documento imprescindible para la ordenación de la acción directiva que le corresponde a la institución titular.

No obstante, sí conviene tener en cuenta que determinadas personas jurídicas están obligadas a su formulación. Concretamente, las fundaciones de ámbito estatal y algunas de ámbito autonómico, han de elaborar y presentar al respectivo protectorado el denominado plan de actuación que, en su contenido, se asemeja a la programación anual institucional.

La programación anual institucional se elabora por los órganos ejecutivos de la institución titular (equipo de titularidad, delegación de educación-pastoral, etc.), debe ser aprobada por los órganos superiores de gobierno (consejo provincial, patronato, etc.) con anterioridad al inicio del respectivo curso y ser puesta en conocimiento de los órganos de la función directiva (equipo de titularidad, delegaciones, equipos directivos de los centros) y de aquellos otros destinatarios de la misma en la parte que les afecte.

La programación anual institucional, así concebida, será el plan de trabajo de los órganos ejecutivos o de gestión de la institucional titular (equipo de titularidad, delegaciones, etc.) y, en lo que les afecte, de los equipos directivos de los centros.

Su ámbito temporal, como indica su propia denominación, es de un año. La definición del ejercicio es, sin embargo, más compleja. La dinámica educativa se organiza en torno al curso o año escolar, que comienza el 1 de septiembre de un año y concluye el 31 de agosto del año siguiente. La fuerza e implantación de esta estructura temporal aconseja que la programación anual de la institución la adopte como propia y se facilita su articulación.

La opción por el curso o año escolar puede encontrarse, sin embargo, con dos obstáculos asociados al ejercicio económico-fiscal de la entidad -normalmente coincidente con el año natural-: los presupuestos y las obligaciones formales. Estos dos obstáculos pueden salvarse diferenciando los contenidos materiales y los formales. Es decir, si en virtud de una norma una entidad ha de presentar unos presupuestos referidos al año natural, deberá realizarlos y presentarlos (contenido formal) lo que no obsta para que las decisiones de di-

rección y gobierno estén contenidas en unos presupuestos referidos al curso o año escolar (contenido material).

El ámbito funcional de la programación anual institucional a la que nos referimos en este trabajo está referido a la acción de la institución en relación a los centros educativos que de ella dependen, que dirige, gestiona y/o impulsa. Las instituciones que, además de ser educativas, tengan otros campos de actuación (socio-sanitario, tercera edad, etc.), habrán de determinar si formulan una programación para todos ellos en cuyo caso la programación referida a los centros sería una parte de aquella más general, o si, por el contrario, formulan una programación para cada ámbito.

El contenido de la programación anual institucional se puede articular en torno a los siguientes aspectos:

- a) Programación anual de los planes institucionales de liderazgo y gestión y educativo-pastorales. Como ha quedado señalado, los planes se elaboran para ser desarrollados en un plazo de 5-8 años, y su ejecución requiere de la herramienta de la programación anual.
- b) Programación anual de otras acciones determinadas por la institución al margen de los planes (reuniones de órganos de gobierno, de órganos de gestión, de grupos de trabajo, visitas a los centros, etc).
- c) Presupuestos anuales de la institución y de los centros educativos, que articulan los recursos necesarios para ejecutar las acciones previstas en la programación anual institucional.
- d) Planteamientos para el seguimiento y evaluación de la ejecución de la programación anual.

La programación de las acciones se articulará en un calendario que deberá ser puesto en conocimiento de los equipos directivos de los centros con suficiente antelación al efecto de que puedan integrarlo en la programación general anual del centro.

1.6.2. PROGRAMACIÓN GENERAL ANUAL DE CENTRO (PGA)

La programación general anual es un documento muy conocido en los centros educativos y consta de dos partes fundamentales: una primera parte, prescriptiva por parte de la administración, en la que incluiremos todos los aspectos que de forma prescriptiva nos pida la administración educativa y que tiene grandes diferencias en las distintas comunidades autónomas, y una segunda parte, funcional para el centro y que emana del PEI, que concreta el proyecto educativo de centro para un curso académico y da respuesta a opciones de tipo estratégico tomadas en el proyecto educativo institucional y de centro.

Partiendo de la memoria del curso anterior, la programación anual institucional y el proyecto educativo de centro, trata de destacar algunos aspectos claves que se desea ampliar durante un curso.



ELEMENTO DE PARTIDA	DECISIONES
Desde el carácter propio (Capítulo I)	Valores, lema y slogan para el curso académico
Desde el análisis del contexto (Capítulo II)	Conjunto de programaciones anuales de los distintos planes: <ul style="list-style-type: none">- Familias.- Directivos.- Profesorado.- Entorno local.
Desde las líneas estratégicas (Capítulo III)	Opciones a tomar para el curso académico relacionadas con: <ul style="list-style-type: none">- Personas.- Organización.- Innovación.- Economía.- Pastoral.- Calidad.- Educación.
Desde los planes de gestión y liderazgo (Capítulo IV)	Decisiones institucionales como referencia
Desde los planes educativo-pastorales (Capítulo IV)	Conjunto de programaciones anuales de los distintos planes: <ul style="list-style-type: none">- Programación anual del plan de pastoral.- Programación anual del plan de acción tutorial.- Programación anual del plan de atención a la diversidad.- Programación anual del plan de orientación académica y profesional.- Programación anual del plan lector.- ...
Desde las concreciones curriculares (Capítulo V)	Aspectos curriculares que se pretenden trabajar en el curso que comienza: <ul style="list-style-type: none">- Para la programación didáctica de etapa.- Para la programación de unidades didácticas.
Aspectos organizativos (Capítulo V)	Decisiones referidas a la realización, actualización o revisión de: <ul style="list-style-type: none">- Organización de las personas.- Organización de documentos.- Organización de tiempos. En este apartado debe incluirse un calendario que compagine el calendario institucional y el de centro y en el que se contemplen reuniones, formación y plazos.

2. PLANTILLA DE TRABAJO

Nombre del plan:

1 DE CARACTER PROPIO

Claves del ideario

1 Claves sociopersonales del ideario:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2 Claves del ideario sobre el conocimiento:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 Claves espirituales del ideario:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2 DE LECTURA DEL CONTEXTO

Claves de la lectura del contexto

1 Intereses, potencial y carencias sociopersonales:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2 Intereses, potencial y carencias del conocimiento:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 Intereses, potencial y carencias espirituales:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Claves de las líneas estratégicas

1 Dimensión sociopersonal:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2 Dimensión del conocimiento:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 Dimensión espiritual:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4 CONSECUENCIAS PARA EL PLAN

Consecuencias para el plan

1 Eje sociopersonal:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2 Eje del conocimiento:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3 Eje espiritual:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN:

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	INDICADORES

PLANTILLAS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES EDUCATIVO-PASTORALES

B. PLAN DE (Duración _____ años)

ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS	DESTINATARIOS	ACCIONES	RESPONSABLES	INDICADORES

EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DESTINATARIOS	ACCIONES	RESPONSABLES	INDICADORES
SOCIOPERSONAL						
CONOCIMIENTO						
ESPIRITUAL						

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN _____ (1er año)

DEST.	ACCIONES	OBJETIVOS	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONSABLES	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
				1º Trabajo	2º Trabajo	3º Trabajo			
EQUIPO TITULAR Y EQUIPO DIRECTIVO									
EQUIPO DE PASTORAL, PROFESORES, TUTORES									
ALUMNOS EN GRUPO									
ALUMNOS									
FAMILIAS									



3. EJEMPLO ELABORADO

3.1. PLANES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

3.1.1. PLAN DE RELACIONES INSTITUCIONALES Y CON EL ENTORNO

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Carácter:

El plan tiene carácter normativo para todos los órganos directivos de la entidad titular y de los centros. La aprobación, modificación y evaluación del plan corresponde a los órganos superiores de gobierno de la entidad titular (según los casos, el consejo provincial, patronato, etc.) del centro a propuesta del órgano de gestión común a todos los centros (según los casos, el equipo de titularidad, equipo de gestión, comisión provincial de educación, delegado de educación, etc.).

Ámbito:

El ámbito del plan será la entidad titular y cada uno de sus centros.

Justificación:

- **Justificación institucional:** Este plan pretende desarrollar las líneas estratégicas de la institución. Para ello queremos fortalecer la presencia y proyección de los centros en sus entornos acentuando el reconocimiento de su carácter de agentes educativo-pastorales, así como establecer alianzas y fomentar la colaboración del entorno con la acción educativa del centro.
- **Lectura del contexto y líneas estratégicas:** después de haber detectado que una gran carencia de nuestros centros es la escasa apertura a su entorno cercano, y después de ver el potencial de nuestros centros y del entorno, hemos optado por mejorar la apertura de nuestros centros al entorno socio-comunitario de los barrios, ayuntamientos y asociaciones cercanas a los colegios, a las empresas (para que sean una plataforma de aprendizaje dentro de nuestra línea de innovación didáctica) y al entorno eclesial (para reforzar nuestro modelo de pastoral sistémica).
- **Justificación legal:** Arts. 27.1, 6 y 9; 16.1 y 20.1 de la Constitución. Art. 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

Objetivos:

Concretan los resultados viables y evaluables que se pretenden promover en la ejecución del plan.

Acciones:

Hemos fijado..(nº)... acciones, que especifican las tareas que hay que abordar para conseguir los objetivos propuestos.

Responsables:

En cada acción se especifica el órgano responsable de su realización, que no tiene por qué coincidir con el órgano o persona que efectivamente ejecuta tareas concretas de la acción. Los responsables de las acciones que se proponen son, fundamentalmente, los órganos de gestión comunes a todos los centros (equipo de titularidad, delegado de educación, comisión de educación, etc.) y los equipos directivos de los centros.

Indicadores de evaluación:

Para medir el nivel de consecución de los objetivos marcamos dos tipos de indicadores: operativos y de resultados.

B. DESARROLLO PLURIANUAL DEL PLAN DE RELACIONES INSTITUCIONALES Y CON EL ENTORNO



OBJETIVOS	ACCIONES
<p>1. Clarificar y aumentar las conexiones con personas y entidades con quienes debe relacionarse la entidad titular y sus centros</p>	<p>1.1. Analizar el entorno de la entidad titular y sus centros e identificar personas, entidades e instituciones con quien colaborar para lograr los fines institucionales.</p>
	<p>1.2. Identificar las entidades e instituciones europeas, internacionales o extranjeras que puedan contribuir a potenciar la misión de la entidad titular.</p>
	<p>1.3. Elaborar y mantener una base de datos común a la entidad titular y sus centros donde incluir personas, entidades e instituciones, civiles y eclesiales, privadas y públicas, con las que relacionarse la entidad titular y los centros.</p>
	<p>1.4. Clasificar las anteriores personas, entidades e instituciones según el tipo de vinculación o acciones que pueda desarrollarse con ellas.</p>
<p>2. Participar activamente en los ámbitos propios de la escuela católica, de la familia y, en general, de la Iglesia, y favorecer la colaboración interinstitucional con otros titulares y centros católicos.</p>	<p>2.1. Participar en las reuniones y actividades promovidas por FEREC-CECA y EYG en sus distintos ámbitos territoriales, aceptar cargos de dirección y gobierno en las mismas, secundar sus iniciativas y valerse de sus recursos, seleccionando aquellos que deban incorporarse en la programación de la entidad titular y de los centros.</p>
	<p>2.2. Establecer relaciones de cooperación e intercambio con entidades con el mismo carisma (familia), en todo aquello que coadyuve al cumplimiento de los fines de la entidad titular y al fortalecimiento del carisma.</p>
	<p>2.3. Poner a disposición de otras instituciones la experiencia y recursos de la entidad titular.</p>
	<p>2.4. Establecer relaciones con las diócesis y parroquias, en particular, con la delegación diocesana de enseñanza y con las parroquias del área de influencia de cada centro para significarse como obras de Iglesia integradas en la pastoral diocesana y participar en sus iniciativas y órganos de participación.</p>
	<p>2.5. Establecer relaciones de colaboración, intercambiar información y recursos, y realizar actividades comunes en diálogo con los centros católicos del entorno y ámbito territorial en el que se ubica el respectivo centro.</p>

RESPONSABLES	INDICADORES
E. titularidad E. directivo	
E. titularidad	
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de personas, instituciones y entidades identificadas en el tiempo estimado. - Nº de colaboraciones con cada persona institución y entidad/tiempo.
E. titularidad E. directivo	
<p>Órgano superior de gobierno</p> <p>E. titularidad</p> <p>Director general del centro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de personas en cargos de dirección/ámbito territorial % de personas/cargo. - Evaluación de las mismas con un grado de satisfacción > a... - Porcentaje de recursos FERE-CECA y EYG incorporados a la programación. - Evaluación del grado de utilización de los recursos > ...porcentaje - Coste medio de recursos en relación al nivel de satisfacción de usuarios > a... <ul style="list-style-type: none"> - Nº de acciones realizadas en cooperación con instituciones de mismo carisma. - Evaluación del grado de influencia de estas acciones en el cumplimiento de los fines > a... <ul style="list-style-type: none"> - Nº de iniciativas puestas a disposición de centros católicos, nombrarlas. - Grado de satisfacción de otras instituciones con experiencias y recursos a su disposición > a...% <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de diócesis con las que se establece relación. - Porcentaje de parroquias con las que se relaciona cada centro. - Evaluación del grado de satisfacción de la relación con las diócesis > a... - Evaluación del grado de satisfacción de la relación con las parroquias del área de cada centro > a...
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de centros católicos del entorno con los que colaborar. - Satisfacción de las relaciones de colaboración con centros católicos por cada centro > a... - Satisfacción de las actividades comunes realizadas > a... (individual, entorno y ámbito territorial).



OBJETIVOS	ACCIONES
<p>3. Incardinar a los centros en su entorno como dinamizadores de la mejora educativa y social.</p>	<p>3.1. Analizar el entorno más próximo de cada centro para favorecer su conocimiento y ser tenido en cuenta en la elaboración de su proyecto educativo.</p>
	<p>3.2. Aprovechar las oportunidades que nos ofrecen las instituciones locales, provinciales y autonómicas para mejorar la calidad educativa de los centros.</p>
	<p>3.3. Establecer los objetivos para mantener relaciones de colaboración con los centros e instituciones del entorno, en diálogo con ellos.</p>
	<p>3.4. Participar en iniciativas y concursos educativos a nivel local, provincial o autonómico.</p>
	<p>3.5. Participar con otras instituciones que realizan eventos solidarios.</p>
<p>4. Organizar los medios de información y comunicación de la entidad titular.</p>	<p>4.1. Definir las publicaciones institucionales (estatutos, carácter propio, reglamento de régimen interior, guía de centros de la entidad titular, agenda, etc.), sus características de diseño, el idioma de publicación, y su forma de uso.</p>
	<p>4.2. Establecer una publicación periódica de la entidad titular con presencia de los centros que integra.</p>
	<p>4.3. Determinar los medios y protocolo para contactar con el centro/entidad.</p>
	<p>4.4. Redefinir y mantener actualizada la página web de la entidad titular.</p>
	<p>4.5. Incorporar o determinar la viabilidad del uso de nuevas tecnologías informáticas y telemáticas (combinación de telecomunicaciones con informática).</p>

RESPONSABLES	INDICADORES
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de centros que han realizado el análisis del entorno. - Porcentaje de propuestas puestas en marcha.
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Ponderar las oportunidades ofrecidas para mejorar la calidad educativa.
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de centros que han establecido los objetivos > ...% - Por centro: porcentaje de cumplimiento de cada objetivo > ...%
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº o porcentaje de participaciones en concursos educativos/ tiempo/nivel > ...% - Grado de contribución a la mejora educativa y social de cada iniciativa o concurso > ...%
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº o de eventos solidarios en los que se ha participado /tiempo. - Evaluación del grado de contribución de cada evento solidario a la mejora educativa y social.
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de publicaciones/tiempo. Decir cuáles. - Nº de publicaciones editadas/idioma. - Evaluación del grado de distribución de cada publicación > a ... - Evaluación del grado de uso de cada publicación > a ...
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de publicaciones/tiempo. - Evaluación del grado de aceptación de la publicación > a ...
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de contactos realizados de cada medio/tiempo.
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de visitas a la página al día. / Nº de informes descargados, % .doc % .xls % .pdf, Porcentaje del tipo de informe más usado.
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborado el informe correspondiente (SI/NO).



OBJETIVOS	ACCIONES
<p>5. Establecer relaciones institucionales con los medios de comunicación social a nivel local y provincial.</p>	<p>5.1. Nombrar en cada centro a un responsable de relaciones con los medios de comunicación locales y provinciales para la promoción de los eventos y actividades realizadas en los centros.</p>
	<p>5.2. Establecer el protocolo de comunicación.</p>
	<p>5.3. Elaborar comunicados y notas de prensa con hechos significativos de los centros.</p>
	<p>5.4. Definir el protocolo de comunicación para supuestos excepcionales.</p>
	<p>5.5. Contactar con entidades de radio y TV locales y provinciales para dar difusión de los eventos y actividades realizadas en los centros.</p>
<p>6. Reconocer la aportación de personas o entidades a la titularidad.</p>	<p>6.1. Crear símbolos de reconocimiento de la entidad titular a las aportaciones realizadas por personas o instituciones a los fines de la entidad titular y establecer criterios de otorgamiento.</p>
<p>7. Participar en proyectos europeos comunes.</p>	<p>7.1. Establecer los objetivos para participar en proyectos europeos comunes.</p>
	<p>7.2. Realizar proyectos europeos comunes con otros centros de España y del resto de países europeos.</p>

RESPONSABLES	INDICADORES
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de centros que cuentan con un responsable de relación con los medios de comunicación. - Nº de actividades promocionales realizadas /tiempo. - Evaluación del grado de repercusión social derivada de la promoción de los eventos > a ...
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Editado el protocolo de comunicación. (SI/NO). - Nº de veces que se ha utilizado/tiempo.
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de comunicados/tiempo. Nº de notas de prensa/tiempo. - Evaluación del grado de repercusión social obtenida.> a ...
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Editado el protocolo de comunicación para supuestos excepcionales.(SI/NO) - Nº de veces que se ha utilizado/tiempo
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de intervenciones/apariciones en radio/tiempo. Nº de intervenciones (apariciones en TV/t°). - Evaluar el grado de repercusión social de cada intervención > a...
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de símbolos de reconocimiento creados. - Evaluar el grado de acogida de cada símbolo.> a ...
E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Por proyecto: Porcentaje de cumplimiento de cada objetivo > ...% - Porcentaje total de cumplimiento de objetivos> ...%
E. titularidad E. directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de proyectos europeos realizados con otros centros de España/tiempo. - Nº de proyectos europeos realizados/tiempo.



3.1.2. PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Carácter:

El plan tiene carácter normativo para todos los órganos directivos de la entidad titular y de los centros. La aprobación, modificación y evaluación del plan corresponde a los órganos superiores de gobierno de la entidad titular del centro a propuesta de los órganos de gestión comunes a todos los centros.

Ámbito:

El ámbito del plan será la entidad titular y cada uno de sus centros.

Justificación:

- **Justificación institucional y estratégica:** Este plan desarrolla las líneas estratégicas diseñadas por nuestra institución y pretende unificar y establecer criterios con referencia a la selección de las personas que trabajan en el ámbito institucional y colegial. Daremos prioridad al mapa de competencias del educador en clave cristiana que hemos definido.
- **Lectura del contexto:** El cambio de rol que se ha producido en la mayoría de educadores es un gran potencial, así como haber logrado ya el paso del rol académico al rol personalizador. Por otra parte, desde el objetivo estratégico de convertirnos y avanzar como centros con inteligencia emocional y espiritual necesitamos un perfil de educador adecuado a esta visión y misión. Es decir, priorizamos el perfil de educador con un rol claramente personalizador, emocional y espiritual.
- **Justificación legal:** Arts 27 1, 6 y 9; 16 1 y 20 1 de la Constitución. Art. 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

Objetivos:

Los objetivos se refieren al personal de la institución o del centro:

- Personal de los órganos de gobierno de la entidad titular: equipo de titularidad, etc.
- Director general del centro o representante de la titularidad en el centro.
- Equipo directivo: director pedagógico, coordinador de pastoral, administrador, etc.
- Coordinadores pedagógicos: de ciclo y/o etapa, de seminario, calidad, plurilingüismo, etc.
- Docentes: tutores, profesores, orientadores, etc.
- PAS: administración, secretaría, servicios, conserje, limpieza, monitores, etc.

Acciones:

Hemos fijado nueve acciones encaminadas a definir perfiles, procedimientos y herramientas para la selección, integración y evaluación del personal del centro.

Responsables:

En cada acción se especifica el órgano responsable de su realización, que no tiene por qué coincidir con el órgano o persona que efectivamente ejecuta tareas concretas de la acción.

Indicadores de evaluación:

Marcamos diez indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: cuatro indicadores de resultado (nº 1, 5, 7 y 8) y seis indicadores operativos (nº 2, 3, 4, 6, 9 y 10).

B. DESARROLLO PLURIANUAL DEL PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL



OBJETIVOS	ACCIONES
<p>1. Establecer criterios y desarrollar procesos de selección del personal</p>	<p>1. Definir el perfil del personal a seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias personales (equilibrio emocional, relacionadas con el trabajo en equipo, la relación interpersonal, habilidades comunicativas, vocación educadora, actitud crítica, etc.). - Competencias profesionales propias del puesto de trabajo (educativas, administrativas, directivas, etc.). - Competencias cristianas (identidad, colaboración, compromiso, etc.). - Competencias institucionales (espiritualidad, estilo, conocimiento, cercanía, etc.). <p>2. Establecer condiciones mínimas para cada ámbito de trabajo.</p> <p>3. Establecer preferencias y criterios de baremación.</p> <p>4. Establecer el procedimiento de selección del personal.</p> <p>5. Crear las herramientas de selección de personal.</p>
<p>2. Establecer procedimientos y desarrollar procesos de integración del personal</p>	<p>6. Establecer el procedimiento de acogida del personal de nueva incorporación: Responsabilidades de la titularidad, del equipo directivo y de los responsables inmediatos.</p> <p>7. Establecer el material que se le entrega (dossier, llaves, claves, etc.).</p> <p>8. Diseñar el procedimiento de acompañamiento del personal de nueva incorporación: Del equipo directivo, del compañero-mentor, etc.</p>
<p>3. Establecer procedimientos y desarrollar procesos de evaluación del personal</p>	<p>9. Crear instrumentos de evaluación para cada puesto de trabajo, responsables de su uso y criterios de interpretación.</p>

RESPONSABLES	INDICADORES
E. titularidad E. directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 100% de los puestos de trabajo tienen definido el perfil, establecidas las condiciones mínimas y los criterios de baremación. 2. Existe y se sigue un procedimiento de selección del personal. 3. Existen herramientas de selección de personal. 4. Los responsables pueden presentar evidencias del uso sistemático de los perfiles, condiciones mínimas y baremación establecidos para la selección del personal.
E. titularidad E. directivo	<ol style="list-style-type: none"> 5. El 100% de los puestos de trabajo tienen definido el procedimiento de integración. 6. Se sigue el procedimiento de integración. 7. Mejora de la satisfacción de las personas de nueva incorporación en un 20%. (Requiere evaluación pretest y y postest).
E. titularidad E. directivo	<ol style="list-style-type: none"> 8. El 100% de los puestos de trabajo tienen definido el sistema de evaluación y éste es coherente con el perfil establecido. 9. Se efectúa la evaluación del personal. 10. Los responsables pueden presentar evidencias del uso sistemático de los sistemas de evaluación establecidos.



3.1.3. PLAN DE FORMACIÓN

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Duración:

La duración de este plan será de cinco años.

Carácter:

El plan tiene carácter normativo para todos los órganos directivos de la entidad titular y sus centros. Su aprobación, modificación y evaluación corresponde a los órganos superiores de gobierno de la entidad titular del centro a propuesta de los órganos de gestión comunes a todos los centros.

Ámbito:

El ámbito del plan será la entidad titular y cada uno de sus centros.

Justificación:

- **Justificación institucional y estratégica:** Este plan desarrolla las líneas estratégicas diseñadas por nuestra institución y pretende dotar y mejorar las competencias de los educadores y equipos directivos de nuestros centros, desarrollando el mapa de competencias del educador en clave cristiana establecido en nuestras líneas estratégicas.
- **Lectura del contexto:** En estos momentos, si queremos que los equipos en nuestros centros estén cohesionados profesionalmente, necesitan estar cohesionados emocionalmente. Por lo tanto, apostamos por un perfil de educador con inteligencia emocional y que genere confianza en equipo. También priorizamos la sensibilidad existencial y espiritual, no enfocada a esquemas pastorales tradicionales, sino buscando personas con capacidad de experimentar y de pensamiento divergente. Es decir, priorizamos la formación en competencias de tipo institucional, evangélico, emocional, existencial y espiritual, y que avancen en la innovación pedagógica y didáctica.
- **Justificación legal:** Arts 27.1, 6 y 9; 16.1 y 20.1 de la Constitución. Art. 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

Objetivos:

- Mejorar la cohesión emocional de nuestros claustros y sus competencias emocionales.
- Mejorar la formación de tutores para implicar a las familias en el proyecto educativo.
- Mejorar la competencia de inculturación, hermenéutica, teológica y espiritual.
- Mejorar la competencia espiritual y religiosa de los equipos directivos y educadores.
- Mejorar la competencia pedagógica y didáctica de equipos directivos y educadores.

Acciones:

Hemos fijado un estándar de cinco acciones por objetivo: talleres de presentación y seguimiento, curso de diez horas, coaching de aula y coaching con equipos directivos.

Responsables:

Se especifica en cada caso, principalmente miembros del equipo de titularidad.

Indicadores de evaluación:

En cada objetivo hay un indicador de resultado y otro operativo.

Temporalización:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Acciones del objetivo 1	Acciones del objetivo 2	Acciones del objetivo 3	Acciones del objetivo 4	Acciones del objetivo 5

B. DESARROLLO PLURIANUAL DEL PLAN DE FORMACIÓN

OBJETIVOS	ACCIONES
<p>1. Mejorar la cohesión emocional del claustro y equipo directivo y sus competencias emocionales y comunicativas y el aprendizaje de habilidades de equipo, de confianza, manejo asertivo de conflictos, negociación, pensamiento creativo y divergente, desde la perspectiva de lograr centros con inteligencia emocional.</p>	<p>1.1. Pre-taller de presentación (1 h.) antes de empezar a desarrollar este objetivo de formación.</p> <p>1.2. Curso de formación (10 h.) sobre competencias personales y de equipo: emocionales, asertivas y creativas.</p> <p>1.3. Post-talleres de seguimiento, programación, implantación de materiales e iniciativas, etc.</p> <p>1.4. Coaching de aula con los educadores.</p> <p>1.5. Coaching personal con los miembros del equipo directivo.</p>
<p>2. Mejorar la formación de los tutores para implicar a los padres y madres en el proyecto educativo y lograr mayores sinergias con las familias en la formación de competencias de autonomía, pensamiento positivo, asertividad, habilidades prosociales, proactivas y de responsabilidad, desde la perspectiva de educar de forma coherente desde un mismo proyecto educativo.</p>	<p>2.1. Pre-taller de presentación (1 h.) antes de empezar a desarrollar este objetivo de formación.</p> <p>2.2. Curso de formación (10 h.) sobre cómo generar sinergias entre la familia y la escuela.</p> <p>2.3. Post-talleres de seguimiento, programación, implantación de materiales e iniciativas, etc.</p> <p>2.4. Coaching de aula con los educadores.</p> <p>2.5. Coaching personal con los miembros del equipo directivo.</p>
<p>3. Mejorar la formación de la competencia de inculturación, hermenéutica, teológica y espiritual del equipo directivo y de nuestros educadores, desde la perspectiva de lograr centros con inteligencia espiritual.</p>	<p>3.1. Pre-taller de presentación (1 h.) antes de empezar a desarrollar este objetivo de formación.</p> <p>3.2. Curso de formación (10 h.) sobre inteligencia existencial y espiritual.</p> <p>3.3. Post-talleres de seguimiento, programación, implantación de materiales e iniciativas, etc.</p> <p>3.4. Coaching personal con los educadores.</p> <p>3.5. Coaching personal con los miembros del equipo directivo.</p>
<p>4. Mejorar la formación de la competencia espiritual y religiosa del equipo directivo, claustro, personal, colaboradores y familias para alcanzar una expresividad de la fe, desde la perspectiva de lograr comunidades educativas cristianas como espacio de crecimiento interior para todas las personas.</p>	<p>4.1. Pre-taller de presentación (1 h.) antes de empezar a desarrollar este objetivo de formación.</p> <p>4.2. Curso de formación (10 h.) sobre cómo generar sinergias entre la familia y la escuela.</p> <p>4.3. Talleres-oración: espacios de crecimiento personal.</p> <p>4.4. Coaching personal con los educadores.</p> <p>4.5. Coaching personal con los miembros del equipo directivo.</p>

RESPONSABLES	INDICADORES	TEMPORALIZACIÓN
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de resultados mediante cuestionario: mejora de competencias, innovación, implicación y motivación. - Medición de procesos mediante cuestionario: ponentes, materiales, actividades, etc. 	Año 1º: antes de empezar
		Año 1º: primer trimestre
		Año 1º: segundo trimestre
		Año 1º: tercer trimestre
		Año 1º: primer y tercer trimestre
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de resultados mediante cuestionario: mejora de competencias, innovación, implicación y motivación. - Medición de procesos mediante cuestionario: ponentes, materiales, actividades, etc. 	Año 2º: antes de empezar
		Año 2º: primer trimestre
		Año 2º: segundo trimestre
		Año 2º: tercer trimestre
		Año 2º: primer y tercer trimestre
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de resultados mediante cuestionario: mejora de competencias, innovación, implicación y motivación. - Medición de procesos mediante cuestionario: ponentes, materiales, actividades, etc. 	Año 3º: antes de empezar
		Año 3º: primer trimestre
		Año 3º: segundo trimestre
		Año 3º: tercer trimestre
		Año 3º: primer y tercer trimestre
E. titularidad	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de resultados mediante cuestionario: mejora de competencias, innovación, implicación y motivación. - Medición de procesos mediante cuestionario: ponentes, materiales, actividades, etc. 	Año 4º: antes de empezar
		Año 4º: primer trimestre
		Año 4º: segundo trimestre
		Año 4º: tercer trimestre
		Año 4º: primer y tercer trimestre



3.1.4. PLAN DE AUTOFINANCIACIÓN E INVERSIONES

A. DEFINICIÓN

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Carácter:

El plan tiene carácter normativo para todos los órganos directivos de la entidad titular y de los centros. La aprobación, modificación y evaluación del plan corresponde a los órganos superiores de gobierno de la entidad titular (según los casos, el consejo provincial, patronato, etc.) a propuesta del órgano de gestión común a todos los centros (según los casos, el equipo de titularidad, equipo de gestión, comisión provincial de educación, delegado de educación, etc.).

Ámbito:

El ámbito del plan será la entidad titular y cada uno de sus centros.

Justificación:

- **Justificación institucional y estratégica:** Este plan desarrolla las líneas estratégicas de la institución, asegurando la viabilidad económica de los centros educativos a medio y largo plazo, de forma que se garantice que los centros puedan hacer frente a sus costes ordinarios, a las necesidades crecientes de inversión y a los costes comunes a la estructura de la titularidad en lo que afecta al liderazgo, animación, dirección y gestión de los centros educativos.
- **Lectura del contexto:** La insuficiente financiación del régimen de conciertos educativos ha de procurar una acción decidida de los centros por mejorar sus ingresos, racionalizar los gastos y establecer una política de gestión presupuestaria que asegure el cumplimiento de las decisiones adoptadas en los presupuestos sin que se produzcan desviaciones.
- **Justificación legal:** Arts. 27.1, 6 y 9; 16.1 y 20.1 de la Constitución. Art. 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

Objetivos:

Hemos fijado una serie objetivos que concretan el objetivo general de buscar la autofinanciación y optimizar las inversiones en nuestros centros educativos.

Acciones:

Hemos fijado... acciones, que especifican las tareas que hay que abordar para conseguir los objetivos propuestos.

Responsables:

En cada acción se especifica el órgano responsable de su realización, que no tiene por qué coincidir con el órgano o persona que efectivamente ejecuta tareas concretas de la acción. Los responsables de las acciones que se proponen son fundamentalmente los órganos de gestión comunes a todos los centros (equipo de titularidad, delegado de educación, comisión de educación, etc.) y los equipos directivos de los centros.

Indicadores de evaluación:

Para medir el nivel de consecución de los objetivos marcamos dos tipos de indicadores: operativos y de resultados.

B. PLAN PLURIANUAL DE AUTOFINANCIACIÓN E INVERSIONES



OBJETIVOS	ACCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de la eficiencia operativa de las tareas que hasta ahora se vienen desarrollando en los centros. 2. Definición, desde el modelo ideal de centro docente, teniendo en cuenta las obligaciones legales, de las necesidades que tiene el centro, estableciendo una jerarquía que permita acometerlas en orden de necesidad/ preferencia que desembocará, entre otras cosas, en el plan de inversiones. 3. Búsqueda de las fuentes alternativas de financiación, ya sean propias o impropias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la tesorería: Obtención de recursos desde los excedentes de tesorería, mediante la elección de las inversiones financieras. 2. Control del cumplimiento de las obligaciones derivadas del concierto, laborales, fiscales, etc. Auditoría interna. 3. Control del cumplimiento de los procedimientos establecidos por la titularidad. 4. Elaboración del presupuesto ordinario del centro y del presupuesto de tesorería. 5. Control del presupuestario: revisión del estado de ejecución del presupuesto. 6. Control del rendimiento de las actividades y servicios: revisión de la contabilidad de costes. 7. Cuantificar el coste de los distintos proyectos del modelo ideal de centro. 8. Elaboración de un plan de inversiones, que tenga jerarquía, cuantías, financiación, repercusiones, etc. 9. Implantación de las aportaciones voluntarias de los padres. 10. Implantación de actividades y servicios en el centro, dentro del proyecto educativo. 11. Establecimiento de la política de personal en base a criterios pedagógicos, de eficiencia, de legalidad y de justicia. 12. Definición del modelo ideal de centro. 13. Elaboración de un catálogo de inversiones a realizar a medio y largo plazo. 14. Analizar las posibilidades que ofrece el inmueble del colegio como fuente de financiación impropia: alquiler, parking, polideportivo.
<ol style="list-style-type: none"> 4. Mejorar las destrezas básicas de gestión económica del centro. 5. Mejorar el conocimiento que sobre la economía del centro tienen todos los agentes implicados. 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Realización de cursos de formación sobre gestión económica de centros docentes. 16. Encuentros con los diferentes estamentos de la comunidad educativa con el fin de dar a conocer, a grandes rasgos, la realidad económica del centro. 17. Realización de jornadas de formación permanente. 18. Implantación de los procedimientos administrativos establecidos.
<ol style="list-style-type: none"> 6. Educar en el compromiso cristiano responsable de alumnos, padres, profesores, PAS y equipo directivo. 7. Sensibilizar a los destinatarios en la atención de los alumnos con problemas económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 19. Implantación de sistemas de becas gestionados por el centro concedidas con criterios objetivos. 20. Sesiones de sensibilización sobre las implicaciones del compromiso cristiano responsable en los distintos agentes.

RESPONSABLES	INDICADORES
E. titularidad E. directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un presupuesto de tesorería. 2. Saldo positivo del resultado financiero. 3. Implantación de una auditoría de gestión interna bienal. 4. Existencia de un plan de inversiones según el modelo. 5. Implantación de aportaciones voluntarias. 6. El centro se autofinancia en tres años. 7. Disminución de los costes de personal no concertado.
E. titularidad E. directivo	<ol style="list-style-type: none"> 8. Mejora en las competencias del conocimiento de los equipos directivos. 9. Registro adecuado de información, procedimientos, etc.
Tutores E. pastoral	<ol style="list-style-type: none"> 10. Obtención de recursos para becas y ayudas por importe del 0.5%. 11. Realización de un código de “buenas prácticas” para cada grupo.



3.2. PLANES EDUCATIVO-PASTORALES

3.2.1. PLAN PASTORAL

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** La pastoral educativa es un proceso sistémico de la escuela evangelizadora que se enfoca a la transformación social y a la educación en la fe. La pastoral es el principal signo de identidad de la escuela basada en un ideario de humanismo cristiano. Para que la pastoral sea una opción estructural es necesario pasar del modelo basado en actividades puntuales de pastoral hacia un modelo de pastoral realizada entre todos los educadores del centro y que tenga como destinatarios a todos los integrantes de la comunidad educativa. Esta pastoral opta por un modelo pedagógico que va desde las competencias más simples a las más complejas.
- **Lectura del contexto:** Los jóvenes y nuestra cultura están marcados por la secularización, el pluralismo axiológico, el consumismo y los códigos mediáticos.
 - **Intereses:** La pastoral es significativa si conecta con las necesidades emocionales, comunicativas y mediáticas de los destinatarios. Nuestros alumnos piden un profundo cambio didáctico que opte por metodologías más emocionales, interactivas, inductivas y mediáticas, para ser más significativos.
 - **Potencial:** Debemos ser visionarios para detectar los valores postmaterialistas que emergen en nuestra cultura, detectados por numerosos sociólogos, ya que son una gran oportunidad pastoral.
 - **Carencias:** Educadores y alumnos manifiestan un precario manejo de códigos religiosos y una escasa socialización religiosa (integración en comunidades y práctica religiosa).
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación de las comunidades autónomas.

B. PLAN PASTORAL (duración: seis años)

Ejes:

En la cúspide de prioridades ponemos el eje espiritual, luego el sociopersonal y, finalmente, el conocimiento.

Competencias:

En una pirámide temporal y pedagógica, el umbral básico correspondería a las competencias sociopersonales y, en menor medida, a las del conocimiento; el segundo umbral haría referencia a las competencias existenciales, y las más complejas serían las religiosas y espirituales.

Objetivos:

Concretamos logros deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo y alumno individual.

Acciones:

Hemos fijado 23 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsable:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos cinco indicadores de resultado (los nº 1, 2, 3, 5 y 6) y uno operativo (el nº 4).

Temporalización:

El proceso pastoral busca involucrar a todos los educadores en la opción por la inteligencia espiritual, lograr un cambio didáctico pastoral y configurar comunidades educativas cristianas.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar responsables y claustro. - Formar responsables. - Priorizar las competencias emocionales. - Evaluación: pretest de competencias existenciales y espirituales. - Elegir materiales y espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar al resto de la comunidad educativa. - Formar en competencias. - Priorizar las competencias existenciales. - Evaluación: postest cada 2 años. - Oración común del claustro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a agentes externos: parroquias, grupos y entorno. - Formar a tutores en competencias (profundización). - Priorizar las competencias espirituales. - Evaluación: postest 2 años. - Convocar a las familias a la oración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos en comunidades educativas cristianas. - Formar redes con centros. - Culmen de competencias en comunidad y en expresividad de la fe. - Evaluar procesos y resultados. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL PASTORAL (duración un curso escolar)

En cada curso se concretan las acciones propuestas por el plan de pastoral plurianual.

Documentos anexos: Adjuntamos la programación de actividades de pastoral a realizar en el aula.

- Calendario y contenidos de actividades: enseñanza religiosa, tutoría, campañas y celebraciones.
- Calendario y contenidos de actividades con grupos, convivencias, catequesis, eucaristía, etc.
- Calendario y contenidos de compromisos sociales y colaboración con ONGS.
- Calendario y contenidos de unidades didácticas interdisciplinares sobre la competencia espiritual.

B. PLAN PASTORAL (6 AÑOS)

		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
LIDERAZGO Y GESTIÓN		0.1. Consolidar la estructura organizativa para el plan. 0.2. Fijar la dotación económica y material para el plan. 0.3. Planificar la formación pertinente para el plan. 0.4. Coordinar los estadios y equipos para el plan.	E. titular E. directivo Profesores E. pastoral	1. Resultados de satisfacción del profesorado más de 9 ptos. 2. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario. (Marcadas en el registro)	E. titular E. directivo E. pastoral
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: interioridad, diálogo intrapersonal, conciencia de sentirse querido. - Comunicación lingüística: habilidades de escucha, de empatía y expresivas. - Social y ciudadana: responsabilidad, solidaridad y autonomía moral. 	1.1. Adquirir competencias emocionales umbrales de la interioridad. 1.2. Adquirir competencias comunicativas facilitadoras de una relación interpersonal con la trascendencia. 1.3. Adquirir competencias éticas necesarias para comprender el Evangelio.	Alumno en grupo	3. Mejora en las competencias sociopersonales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para la tutoría. 4. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Tutores E. pastoral
			Alumno		Tutores
			Familias		Tutores E. directivo E. pastoral
			Tutores		E. directivo
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Matemática, Conocimiento e Interacción con mundo físico, Cultural y artística, Aprender a aprender, Proc. de la inf. y comp. digital: códigos bíblicos, religiosos, interpretación religiosa del mundo. 	0.2. Mejorar el manejo de códigos bíblicos y religiosos para configurar un visión y comprensión religiosa del mundo.	Alum. grupo	5. Mejora de competencias: 10% por alumno. 4'. Registro en carpeta de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno	Tutores
			Alumno		Tutores
			Familias		E. pastoral
			Profesores		E. pastoral
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: inteligencia simbólica, existencial, alfabetización teológica, bíblica, sacramental, apertura a la fe, expresividad en oración personal y comunitaria. 	3.1. Adquirir competencias existenciales, religiosas y espirituales umbrales de la fe. 3.2. Lograr comunidades que expresen su fe. 3.3. Tener liderazgo espiritual para ser escuela estructuralmente evangelizadora.	Alumnos en grupo	6. Mejora de competencias espirituales: 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario.	Tutores E. pastoral
			Alumno		
			Familias		
			Agentes externos		
			Tutores		
E. directivo					

ACCIONES

- 1) Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales. [P.1]
 - 2) Planificación y gestión de recursos humanos y económicos: equipos de sonido, multimedia, material didáctico y audiovisual, decoración tanto para las aulas, como para espacios comunes como capilla y salón.[P.2]
 - 3) Propuesta de cursos de formación para capacitar a los equipos directivos, educadores, familias y alumnos. en las competencias necesarias para desarrollar el plan. [P.3]
 - 4) Elección de coordinadores de pastoral en cada centro y clarificación de funciones.
-
- 5) Reuniones de coordinación entre el equipo de pastoral y el profesorado para programar el calendario de actividades, preparar las actividades a realizar y motivar su desarrollo. [P.4]
 - 6) Reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de los procesos del plan. [P.4]

ACCIONES

- 7) Entrenamiento de competencias sociopersonales como umbrales espirituales desde la tutoría (2-4 sesiones).
 - 8) Realización de campañas en la tutoría (estándar 2-4 sesiones) [P.6]
 - 9) Preparación de contenidos, recursos y cantos para celebraciones.
 - 10) Convivencias de profundización en competencias sociopersonales y espirituales.
-
- 11) Acompañamiento personal de cada alumno.
- 12) Reuniones con familias con información pastoral: modelos, actividades, celebraciones, grupos de profundización. [P5]
 - 13) Actividades pastorales (lúdicas y celebrativas): eucaristías, formación, oraciones, grupos extraescolares.
 - 14) Grupos de profundización en la fe: formación teológica, lectura cristiana de la realidad, compromisos sociales.
-
- 15) Cursos o sesiones de formación de las competencias pastorales de los tutores y otros educadores.
-
- 1') Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo.
-
- 16) Alfabetización religiosa básica en clase de religión, tutoría y de forma interdisciplinar.
-
- 11') Acompañamiento personal de cada alumno.
-
- 14') Grupos de profundización en la fe: formación teológica, lectura cristiana de la realidad, compromisos sociales.
-
- 17) Coordinación y realización de sesiones de tutoría, clase de religión y trabajo interdisciplinar.
-
- 1'') Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo.
-
- 18) Entrenamiento de las competencias espirituales desde la tutoría (2-4 sesiones).
 - 19) Oración de la mañana. [P15]
 - 20) Grupos de profundización en la fe y/o catequesis.
 - 21) Eucaristías, celebraciones, momentos litúrgicos: Adviento, Navidad, Cuaresma, Ceniza, Semana Santa, Mayo.
 - 9') Preparación de contenidos, recursos y cantos para celebraciones.
 - 10') Convivencias de profundización en competencias sociopersonales y espirituales.
-
- 11'') Acompañamiento personal de cada alumno.
-
- 12) Reuniones con familias con información pastoral: modelos, actividades, celebraciones, grupos de profundización. [P5]
 - 13') Actividades pastorales (lúdicas y celebrativas): eucaristías, formación, oraciones y grupos extraescolares.
 - 14'') Grupos de profundización en la fe: formación teológica, lectura cristiana de la realidad y compromisos sociales.
-
- 15'') Cursos o sesiones de formación de las competencias espirituales de los tutores y otros educadores.
 - 22) Oración comunitaria del claustro (una vez al trimestre: año 2 y 3) (una vez al mes: año 4 y 5).
-
- 1'') Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo.
 - 23) Establecer prioridades pastorales estructurales: atención social, matrícula de alumnos y economía.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL PASTORAL (1er año)



DEST.	ACCIONES
E. TITULAR E. DIRECTIVO	1) Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales.
	2) Planificación y gestión de recursos humanos y económicos: equipos de sonido, multimedia, material didáctico y audiovisual y decoración tanto para las aulas, como para espacios comunes como capilla y salón.
	3) Propuesta de cursos de formación para capacitar a los equipos directivos, educadores, familias y alumnos en las competencias necesarias para desarrollar el plan.
	4) Elección de coordinadores de pastoral en cada centro.
E. PASTORAL PROF. TUTORES	23) Establecer prioridades pastorales estructurales: atención social, matrícula de alumnos y economía.
	5) Reuniones de coordinación entre el equipo de pastoral y el profesorado para programar el calendario de actividades, preparar las actividades a realizar y motivar su desarrollo.
	6) Reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de los procesos del plan.
	15) Cursos o sesiones de formación de las competencias pastorales de los tutores y otros educadores.
ALUMNOS EN GRUPO	17) Coordinación y realización de sesiones de tutoría, clase de religión y trabajo interdisciplinar.
	7) Entrenamiento de competencias sociopersonales como umbrales espirituales desde la tutoría (2-4 sesiones).
	8) Realización de campañas en la tutoría (estándar 2-4 sesiones).
	9) Preparación de contenidos, recursos y cantos para celebraciones.
	10) Convivencias de profundización en competencias sociopersonales y espirituales.
	16) Alfabetización religiosa básica en clase de religión, tutoría y de forma interdisciplinar.
	18) Entrenamiento de las competencias espirituales desde la tutoría (2-4 sesiones).
	19) Oración de la mañana.
ALUMNO	21) Eucaristías, celebraciones, momentos litúrgicos: Adviento, Navidad, Cuaresma, Ceniza, Semana Santa y Mayo.
	11) Acompañamiento personal de cada alumno.
FAMILIAS	12) Información pastoral en reuniones con familias: modelos, actividades, celebraciones y grupos de profundización.
	13) Actividades pastorales (lúdicas y celebrativas): eucaristías, formación, oraciones y grupos extraescolares.

Durante este año no se realizan las acciones del plan de acción tutorial número 14, 20 y 22

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESP.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN	
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.				
0.1 0.2 0.3 0.4	Todos	X			E. titular E. directivo	Presupuesto y memoria económicos	Trianual	
		X				Plan estratégico pastoral		
		X				Plan de formación		
		X				Organigrama		
		X				Plan estratégico pastoral		
3.3		X				Plan estratégico pastoral		
0.3 0.4 1 2 3	Todos	X		X	E. pastoral	Actas recogidas en carpeta de pastoral	Trimestral	
			X	X		Actas recogidas por E. pastoral		
		X				Cuestionario de evaluación		
		X	X	X				
1	Todos	X	X		Tutores E. pastoral	Las sesiones están recogidas en la programación semanal de tutoría y del aula	Trimestral	
		X	X	X				Las sesiones se registran en la memoria como realizadas en al menos un 80%
		X	X	X				
		X		Resultados de evaluación mediante cuestionario en página web sobre resultados en mejora de competencias				
2		X						
						X		
3		X	X			X		
	X	X	X					
1 2 3	Todos	X	X	X	Tutores	Informe escrito de cada entrevista, incidencia o progreso	Trimestral	
1 2 3	Todos	X	X	X	E. pastoral	Sesiones con familias programadas en calendario	Trimestral	
		X	X	X		Calendario y memoria del centro		



3.2.2. PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **institucional y estratégica:** La tutoría es un espacio idóneo para educar explícitamente en dimensiones troncales del ideario: formación integral personal, social y espiritual, valores, competencias y herramientas marcadas como prioritarios en el proyecto educativo.
- **Lectura del contexto:** El contexto actual hace que prioricemos la formación en competencias emocionales y sociales.
 - **Intereses:** Los alumnos conectan con metodologías multimedia si abordan necesidades emocionales.
 - **Potencial:** El paso del rol “enseñante” al rol “educativo” está facilitando que todos los integrantes de los claustros se sientan involucrados más que nunca en la formación integral de las personas.
 - **Carencias:** El individualismo nos plantea multiplicar los esfuerzos en una educación socializadora. Los padres y madres necesitan herramientas pedagógicas para educar en la familia.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

B. PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL (duración: seis años)

Ejes:

Partimos de los ejes marcados en el ideario: sociopersonal, conocimiento y espiritual.

Competencias:

- **Eje sociopersonal:** Competencia de autonomía e iniciativa personal / comunicación lingüística / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** Aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / matemática / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** Competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

El equipo de titularidad, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumnos en grupo y alumno individual.

Acciones:

Hemos fijado 23 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo de titularidad, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos seis indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: cinco indicadores resultado (los nº 1, 2, 3, 5 y 6) y un indicador operativo (el nº 4).

Temporalización:

Se estructura según sus fases de implantación (diseño, difusión, formación y evaluación) y sus fases de profundización en los distintos umbrales que permitan pasar de competencias simples a las complejas.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar responsables. - Priorizar las competencias sociopersonales. - Evaluación: pretest de competencias emocionales, sociales y éticas. - Elegir materiales y espacios necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Formar a tutores en competencias. - Conectar con la competencia espiritual. - Evaluación: postest cada dos años. - Introducir el programa para trabajar con familias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a agentes externos: parroquias, grupos y entorno. - Formar a tutores en competencias (profundización). - Incluir todas las competencias. - Evaluación: postest cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos en comunidades educativas cristianas. - Formar redes con centros y agentes de la institución y entorno. - Culminar las competencias en compromisos comunitarios. - Evaluar resultados. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL (1er año)

Lo estructuramos desde sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, etc.

Indicadores: En la tabla únicamente especificamos los indicadores operativos.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- Programación de la hora semanal de tutoría de cada curso.
- Registros: entrevistas, datos personales del alumno, reuniones, etc.
- Modelos de circulares.
- Agenda o calendario.

A. PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL (4-8 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan	Todos	1. Resultados de satisfacción del profesorado por encima de 8/10 pts. 2. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para la tutoría. (Marcadas en el registro)	E. titularidad E. directivo
		0.2. Fijar la dotación económica y el material necesario			Tutores
		0.3. Diseñar y planificar la formación			
		0.4. Coordinar las programaciones y acciones tutoriales			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: intrapersonal, valores, pensamiento positivo. - Comunicación lingüística: asertividad, escucha, persuasión, cooperación. - Social y ciudadana: decisiones, responsabilidad, solidaridad, autonomía moral. 	1.1. Mejorar la autonomía, pensamiento positivo, asertividad, expresividad comunicación, creatividad, proactividad y responsabilidad de los alumnos y educadores. 1.2. Mejorar el clima del aula, la gestión eficaz de los conflictos, la convivencia y la cultura organizativa del centro.	Alumno en grupo	3. Mejora en las competencias sociopersonales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para la tutoría. 4. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Tutores E. pastoral
			Alumno		Tutores
			Familias		Tutores E. directivo E. pastoral
			Profesores		Tutores E. directivo
			E. directivo		E. titular
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas básicas: Matemática, lingüística, mundo físico, cultural, lengua, lectura, cálculo. - Aprender a aprender: Investigación e innovación. - Tratamiento de la información...: Gestionar conocimiento. - Matemática, Conocimiento e interacción, Cultural y artística: Estructuras de aprendizaje. 	2.1. Mejorar las destrezas básicas: lengua, lectura y cálculo. 2.2. Atender a las necesidades de los alumnos con más dificultades de aprendizaje, familiares o lingüísticas.	Aula	5. Mejora en las competencias del conocimiento en un 10% de media por alumno. 4'. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Tutores
			Alumno		Tutores
			Familias		E. pastoral
			Profesores		E. pastoral
			E. directivo		
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: apertura al misterio, a las preguntas, a la justicia social, manejo de códigos religiosos y expresividad espiritual. 	3.1. Sensibilizar a los alumnos y comunidad educativa a una apertura a la fe y experiencias espirituales atractivas. 3.2. Educar en el compromiso social, la ecología, la justicia y la paz.	Todos	6. Mejora en las competencias espirituales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para la tutoría.	Tutores E. pastoral

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro. [P.1]
- 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
- 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]
- 4) Reuniones para realizar la programación anual de la hora semanal de tutoría por etapas, ciclos y cursos. [P.4]
- 5) Reuniones de preparación y coordinación de las sesiones grupales de tutoría y de evaluación por niveles. [P.4]

ACCIONES

- 6) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (10-15 sesiones).
- 7) Acogida y organización social del aula (2-4 sesiones). [P.7]
- 8) Asambleas para abordar conflictos, intereses del alumnado y cuestiones del aula (4-6 sesiones). [P.8]
- 9) Convivencias y salidas para entrenar competencias sociopersonales, pastorales y cohesionar el grupo. [P.9]

- 10) Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P.10]
- 11) Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P.11]

- 12) Reunión con familias al inicio de curso para implicarlas en normas, objetivos y proyecto educativo. [P.5]
- 13) Reuniones con las familias para entrenar las competencias sociopersonales que aprenden sus hijos (2-3).
- 14) Programa de actividades participativas, lúdicas y pastorales para las familias.
- 15) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo tres). [P.11] [P.12]
- 16) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]

- 17) Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [P.14]
- 18) Cursos de formación para capacitar a los educadores en competencias sociopersonales y didácticas.

1') Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo.

- 19) Técnicas de estudio, habilidades de planificación y orientación vocacional (4-6 sesiones).

- 10') Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P.10]
- 11') Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P.11]

- 12') Reunión con familias al inicio de curso para implicarlas en normas, objetivos y proyecto educativo. [P.5]
- 15') Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo tres). [P.11] [P.12]
- 16') Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]

- 17') Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [P.14]
- 20) Gestión de la toma de decisiones sobre los alumnos de cada tutor en las reuniones de evaluación.

1') Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo. [P.1]

- 21) Realización de campañas pastorales (4-6) relacionadas con la expresividad de la fe y planteamientos evangélicos de la sociedad (justicia, paz, hambre, globalización). [P.6]
- 22) Sesiones de tutoría para el aprendizaje de competencias existenciales y espirituales (4-6 sesiones).
- 23) Oración de la mañana. [P.15]

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL (1er año)



DEST.	ACCIONES
E.TITULARIDAD E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no docente) y pastoral del claustro.
	2) Planificación y gestión de recursos.
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados.
TUTORES PROFESORES	4) Programación anual de la hora semanal de tutoría por etapas, ciclos y cursos.
	5) Reuniones de preparación y coordinación de las sesiones grupales de tutoría y de evaluación por niveles.
	17) Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias.
	18) Cursos de formación para capacitar a los educadores en competencias sociopersonales y didácticas.
	20) Gestión de la toma de decisiones sobre los alumnos de cada tutor en las reuniones de evaluación.
ALUMNOS-GRUPO	6) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (10-15 sesiones).
	7) Acogida y la organización social del aula (2-4 sesiones).
	8) Asambleas para abordar conflictos, intereses del alumnado y cuestiones del aula (4-6 sesiones).
	19) Técnicas de estudio, habilidades de planificación y orientación vocacional (4-6 sesiones).
ALUMNO INDIVID.	10) Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno.
	11) Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario.
FAMILIAS	12) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en normas, objetivos y proyecto educativo.
	14) Programa de actividades participativas, lúdicas y pastorales para las familias.
	15) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo tres).
	16) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono.
TODOS	21) Realización de campañas pastorales (4-6) relacionadas con la expresividad de la fe y planteamientos evangélicos de la sociedad (justicia, paz, hambre, globalización).

Durante este primer año no se realizan las acciones del plan de acción tutorial número 9, 13, 22 y 23

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2 0.3	Todos	X			E. titularidad	Plan estratégico tutorial	Triannual
		X				Plan de formación	
		X	X	X	E. directivo	Acta de claustros y entrevistas	Trimestral
0.4	Todos	X			E. directivo Orientación Tutores	Calendario de sesiones de tutoría Registro de sesiones realizadas	Trimestral
0.4		X	X	X		Calendario de reuniones	Mensual
1 2		X	X	X		Recogida en carpeta	Trimestral
1		X				Plan de formación	Anual
2		X	X	X		Actas de reunión	Trimestral
1.1	Todos	X	X	X	Tutores	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza Aplicación del cuestionario de evaluación pretest sobre competencias	Anual
1.2		X					
1.2		X	X	X			
2		X					
1 2	Todos	X			Tutores	Recogida en carpeta del aula	Trimestral
1 2		X	X	X		Calendario de reuniones	Trimestral
1 2 3	Todos	X			Tutores	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza	Anual
		X	X	X	E. directivo	Recogido en carpeta del aula	Trimestral
		X	X	X	E. pastoral	Registro de agenda	Anual
		X	X	X	Orientación	Recogido en carpeta del aula	Semanal
3	Todos	X	X	X	E. pastoral Tutores	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza	Anual



3.2.3. PLAN DE CONVIVENCIA

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Duración

La duración de este plan será de seis años.

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** Por plan de convivencia entendemos un procedimiento de actuación orientado a la prevención y a la consecución de un adecuado clima en el centro educativo, en el que prime lo educativo sobre lo punitivo.
- **Lectura del contexto:**
 - **Intereses:** Toda la comunidad educativa se beneficia de un plan orientado a la convivencia, enfocado desde el crecimiento comunitario, la mediación y la colaboración entre iguales.
 - **Potencial:** Aprovecha la orientación hacia la prosocialidad y mejora las relaciones de toda la comunidad educativa, especialmente de las familias.
 - **Carencias:** Algunas visiones restrictivas del proceso de resolución de conflictos en el que todos ganan y aprenden, ante las urgencias de espacios más o menos distorsionados en su convivencia.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

B. PLAN PLURIANUAL DE CONVIVENCIA (duración: seis años)

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, conocimiento y espiritual.

Competencias:

Priorizamos las competencias sociopersonales, aprender a aprender y espiritual.

Objetivos:

Enfocados a resultados viables y evaluables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo e individual.

Acciones:

Hemos fijado 30 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos seis indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: cinco indicadores resultado (los nº 1, 2, 3, 5 y 6) y un indicador operativo (el nº 4).

Temporalización:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3 Y 4	AÑO 5 Y 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar responsables - Priorizar las competencias sociopersonales y la de aprender a aprender. - Elaborar un plan de centro en conexión con otros planes. - Evaluación: pretest de competencias emocionales, sociales y éticas. - Elegir materiales y espacios necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Formar a tutores, alumnado y madres/ padres en mediación y convivencia, educación crítica y desarrollo moral. - Constituir una comisión de seguimiento o estructura transversal que realice esa labor. - Conectar con la competencia espiritual. - Evaluación: postest cada 2 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a agentes externos: parroquias, agentes sociales, grupos y entorno. - Formar a tutores, alumnado y madres/ padres en mediación y convivencia, educación crítica y desarrollo moral. - Incluir todas las competencias. - Evaluación: postest cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos en comunidades educativas cristianas. - Formar redes con centros y agentes de la institución y entorno. - Culminar las competencias en compromisos comunitarios. - Evaluar resultados. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE CONVIVENCIA (un curso escolar)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Indicadores: En la tabla únicamente especificamos los indicadores operativos.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- Programación de la hora semanal de tutoría de cada curso.
- Registros: entrevistas, datos personales del alumno, reuniones, etc.
- Modelos de circulares.
- Agenda o calendario.

A. PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR (4-8 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Crear la estructura organizativa para el plan	Todos	1. Satisfacción del profesorado mayor a 6/10 ptos. 2. Realización de más del 75% de las actividades del plan programadas en calendario. (Marcadas en el registro)	E. titularidad E. directivo
		0.2. Dotar de la financiación y material necesarios			
		0.3. Diseñar y planificar la formación	Claustro y AMPA		E. directivo Orientación E. pastoral
		0.4. Coordinar las programaciones y acciones			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: intrapersonal, valores, pensamiento positivo. - Comunicación lingüística: asertividad, escucha, persuasión, cooperación. - Social y ciudadana: decisiones, responsabilidad, solidaridad, autonomía moral. 	5. Mejorar el clima del centro educativo y del aula, la gestión eficaz de los conflictos, la convivencia y la cultura organizativa del centro. 6. Diseñar conjuntamente y de manera dinámica el proceso de la puesta en marcha de la convivencia prosocial como un valor en nuestro centro educativo. 7. Clarificar procesos y protocolos de mejora de la convivencia en situaciones complejas y de especial dificultad.	Alumno en grupo	3. Mejora en las competencias sociopersonales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 75% de las actividades programadas en calendario para la convivencia. 4. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula. 5. Un 3%, al menos, de alumnado, profesorado, ampas, PAS y equipos directivos tiene una formación suficiente en el área de mediación y convivencia escolar.	Tutores E. pastoral
			Alumno		Tutores
			Familias		Tutores E. directivo E. pastoral
			Profesores		Tutores E. directivo
			E. directivo		E. titular
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a aprender: investigación e innovación. 	8. Revisar las metodologías de mediación y convivencia.	Aula		Tutores
			Alumno		Tutores
			E. directivo		E. titular
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: apertura al misterio, a las preguntas, a la justicia social, manejo de códigos religiosos y expresividad espiritual. 	9. Aprender modelos de convivencia de base espiritual.	Todos		Tutores E. pastoral

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro. [P.1]
 - 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
 - 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]
-
- 4) Reuniones de programación, revisión y evaluación anual del plan de convivencia. [P.4]
 - 5) Presentación del plan a la comunidad educativa, en fase borrador, para la admisión de sugerencias y en fase definitiva para la socialización y apropiación del mismo.

ACCIONES

- 6) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (integrada con Plan tutorial).
- 7) Asambleas para abordar conflictos, intereses del alumnado y cuestiones del aula (4-6 sesiones). [P.8]
- 8) Convivencias y salidas para entrenar competencias sociopersonales y pastorales y cohesionar el grupo. [P.9]
- 9) Negociación y establecimiento de las normas y organización social del grupo en cada aula desde la tutoría.
- 10) Acciones cooperativas y sociales en la marcha cotidiana del aula para la cohesión del grupo.
- 11) Aplicación de habilidades y estrategias de comunicación. Aplicación de habilidades y estrategias para manejar los conflictos.

- 12) Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P.10]
- 13) Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P.11]

- 14) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en el plan de convivencia y en estrategias de mediación. [P.5]
- 15) Reuniones con las familias para entrenar las estrategias de mediación que aprenden sus hijos.
- 16) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo 3). [P.11] [P.12]
- 17) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]

- 18) Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [[P.14]
- 19) Cursos de formación para capacitar al claustro en competencias sociopersonales y metodologías de convivencia.
- 20) Reflexión y acuerdo de criterios sobre el rol del profesorado en el aula, como forma de ejercer el liderazgo de forma positiva.

- 21) Integración del PAS, personal de actividades extraescolares, monitores deportivos, AMPAS, etc.
- 22) Diseño de protocolos de actuación para situaciones de conflicto desde casos leves hasta casos graves (bullying).

- 10*) Acciones cooperativas y sociales en la marcha cotidiana del aula para la cohesión del grupo.
- 11*) Aplicación de habilidades y estrategias de comunicación. Aplicación de habilidades y estrategias para manejar los conflictos.

- 23) Formación específica con el alumnado voluntario en técnicas de mediación entre iguales.

- 24) Investigación y la innovación en convivencia, en proyectos propios o junto a otras instituciones o universidad.

- 25) Revisión de los aspectos indirectos de la convivencia y la participación en el centro escolar: decoración, apertura, espacios libres para la comunicación, intercambio con el entorno, organización, jerarquía, calidez, etc.
- 26) Investigar y conocer buenas prácticas en el área de la convivencia y la dimensión espiritual.

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE CONVIVENCIA (1er año)



DEST.	ACCIONES
E.TITULARIDAD E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro.
	2) Planificación y gestión de recursos.
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados.
TUTORES PROFESORES	4) Programación, revisión y evaluación anual del plan de convivencia.
	5) Presentación del plan a la comunidad educativa, en fase borrador, para la admisión de sugerencias y en fase definitiva para la socialización y apropiación del mismo.
	12) Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [P]
	19) Cursos de formación para capacitar al claustro en competencias sociopersonales y metodologías de convivencia.
	21) Reflexión y acuerdo de criterios sobre el rol del profesorado en el aula, como forma de ejercer el liderazgo de forma positiva.
ALUMNOS-GRUPO	6) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo .
	7) Asambleas para abordar conflictos, intereses del alumnado y cuestiones del aula (4-6 sesiones). [P]
	9) Negociación y establecimiento de las normas y organización social del grupo en cada aula desde la tutoría.
	11) Aplicación de habilidades y estrategias de comunicación. Aplicación de habilidades y estrategias para manejar conflictos.
ALUMNO INDIVID.	12') Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P]
	13) Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P]
FAMILIAS	14) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en el plan de convivencia y en estrategias de mediación.
	15) Reuniones con las familias para entrenar las estrategias de mediación que aprenden sus hijos .
	16) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo tres). [P]
TODOS	17) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P]
	25) Revisión de los aspectos indirectos de la convivencia y la participación en el centro escolar: decoración, apertura, espacios libres para la comunicación, intercambio con el entorno, organización, jerarquía, calidez etc.

No se realizan este año las acciones: 8, 10, 18, 20, 21, 22, 23, 24 y 26

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
1 2 3	Todos	X			E.titularidad	Plan estratégico tutorial	Triannual
		X				Plan de formación	
		X	X	X	E. directivo	Acta de claustros y entrevistas	Trimestral
4	Todos	X		X	E. directivo Orientación Tutores	Calendario de sesiones de tutoría Registro de sesiones realizadas	Trimestral
4		X	X	X		Calendario de reuniones	Mensual
5, 6		X	X	X		Recogida en carpeta	Trimestral
5, 6		X	X	X		Plan de formación	Annual
7		X				Plan de formación	Trimestral
5	Todos	X	X	X	Tutores	Diario de la convivencia, para reflejar aprendizajes y procesos	Annual
6			X				
6		X	X	X			
6		X	X	X			
5	Todos	X	X	X	Tutores	Recogida en carpeta del aula	Trimestral
5		X	X	X		Calendario de reuniones	Trimestral
5	Todos	X			Tutores	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza	Annual
		X	X	X	E. directivo	Recogido en carpeta del aula	Trimestral
		X	X	X	E. pastoral	Registro de agenda	Annual
		X	X	X	Orientación	Recogido en carpeta del aula	Semanal
9	Todos	X	X	X	E. pastoral Tutores	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza	Annual



3.2.4. PLAN DE EDUCACIÓN SOCIAL

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** Nos hemos planteado un cambio de enfoque en el modelo pedagógico para educar la conciencia social en nuestros alumnos. El fin es que cuando nuestros alumnos salgan de nuestros colegios tengan una conciencia social comprometida en nuestro mundo globalizado: la lucha por la justicia, por la paz, contra el hambre, por la interculturalidad y por la ecología. Este será un signo, junto con la competencia espiritual, de que nuestros colegios encarnan un tipo de educación evangélica. El fin último es la transformación de la sociedad, al que contribuye la escuela reeducando en competencias prosociales, emocionales, ciudadanas, críticas, creativas, inclusivas, etc.

- Lectura del contexto:

- **Intereses:** Hemos comprobado que la didáctica basada en campañas, carteles, documentales y transmisión de información no funciona. El enfoque debe tener una base pedagógica que conecte con el mundo mediático y vivencial del alumno. Ellos tienen que ver que los primeros involucrados en un proceso de aprendizaje son el claustro y el equipo directivo, quienes lo expanden a toda la comunidad educativa. Apostamos por el modelo competencial y las metodologías: mediación, diálogo, dilemas, debate, compromiso, estudio crítico, asertividad y creatividad.
 - **Potencial:** La generación Y es la generación de las redes sociales, que puede servir de puente para una experiencia de compromiso social en red. Otro potencial es partir de lo local, del barrio para desarrollar el ámbito local.
 - **Carencias:** Es difícil identificar los planes sociales escolares con acciones de solidaridad asistencial, que pocas veces calan en lo personal. La generación Y sufre una cultura individualista, y con pocos lazos sociales en línea del asocianismo.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación de las comunidades autónomas.

B. PLAN PLURIANUAL DE EDUCACIÓN SOCIAL (duración: cinco años)

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, conocimiento y espiritual.

Competencias:

Priorizamos las sociopersonales, sobre todo la social y ciudadana (con un enfoque ético), la lingüística (asertividad y habilidades sociales) y la de autonomía e iniciativa personal.

Objetivos:

Enfocados a resultados viables y evaluables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo e individual.

Acciones:

Hemos fijado 28 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos nueve indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos.

Temporalización:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3 Y 4
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar responsables. - Priorizar las competencias sociopersonales. - Evaluación: pretest sobre competencias sociopersonales. - Elegir materiales y espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Evaluación: posttest cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a personas y organizaciones especialmente desde la inclusión y sur. - Innovación pedagógica: intercambio de experiencias y resultados con otros centros. - Crear redes sociales con centros y entorno. - Evaluar procesos y resultados.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE EDUCACIÓN SOCIAL (un curso escolar)

Se realizará de acuerdo con el plan, teniendo en cuenta la memoria del curso anterior y se incluirá en la programación general anual.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como actas de reuniones, registro de fondo de documentación, programación, documentación de formación, etc.

B. PLAN PLURIANUAL DE EDUCACIÓN SOCIAL (5 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa que permita el desarrollo del plan.	Equipo directivo	1. Resultados de satisfacción de destinatarios mayor a 8 pts.	E. titular E. directivo
		0.2. Coordinar programaciones y acciones de educación social.	Claustro		E. directivo Orientación E. pastoral
		0.3. Diseño y planificación de la formación.			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: pensamiento empático, proactivo, valores. - Comunicación lingüística: habilidades sociales asertivas, conflictos. - Social y ciudadana: pensamiento crítico, creativo, sistémico, participación democrática. 	4. Comprender la realidad social que viven, afrontar la convivencia y los conflictos.	Alumno en grupo	2. Realización de más del 85% de las actividades programadas en el calendario del plan. (Marcadas en el registro)	Tutores E. pastoral
		5. Desarrollar las competencias en el alumnado según procesos adecuados a la edad.	Familias Profesores E.directivo		3. Mejora en competencias sociopersonales en un 10% de media por alumno.
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Matemática, Conocimiento e interacción con mundo físico, Cultural y artística, Aprender a aprender, Procesamiento de la información y competencia digital: comprensión y análisis crítico cultural. 	4'.Comprender la realidad social que viven, afrontar la convivencia y los conflictos.	Alumnos en grupo	2'.Realización de más del 85% de las actividades programadas en el calendario del plan. (Marcadas en el registro)	Tutores
		5'.Desarrollar las competencias en el alumnado según procesos adecuados a la edad.	Familias Profesores E.directivo		4. Mejora en competencias del conocimiento un 10% de media por alumno.
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: altruismo, voluntariado, militancia, compromiso cotidiano y de frontera. 	7. Manejar estrategias de compromiso asociadas a aspectos cotidianos de la vida (consumo y ocio) y situar y enfrentar situaciones de frontera.	Alumnos grupo Familias Profesores E.directivo	2".Realización de más del 85% de las actividades programadas en el calendario del plan. (Marcadas en el registro)	Tutores E. pastoral

ACCIONES

- 1) Propuesta de proceso y prioridades para elaborar el PES, seguimiento y liderazgo sobre su realización. [P.1]
 - 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
 - 3) Propuesta formativa de los agentes responsables y del resto de la comunidad educativa. [P.3]
-
- 4) Propuesta de redes horizontales y transversales entre el profesorado.
 - 5) Revisión de roles y redistribución de responsabilidades (red colegial).
 - 6) Planificación de actividades integradas en el PAT. [P.4]

ACCIONES

- 7) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (10-15 sesiones).
-
- 8) Revisión de metodologías y evaluaciones, el plan de convivencia y las estrategias de prosocialidad.
 - 9) Formación de mapas conceptuales prosociales (diferenciar y ver enlaces entre estos tres grupos: infantil-primaria, secundaria-bachillerato, jóvenes-adultos).
 - 10) Generar o destacar estructuras (físicas y/o de participación) que visualicen la dinámica prosocial: apoyo al estudio, mediación entre iguales, asambleas, voluntariado, participación en redes, etc.
 - 11) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en normas, objetivos y proyecto educativo. [P.5]
 - 12) Reuniones con las familias para entrenar las competencias sociopersonales que aprenden sus hijos (2-3).
 - 13) Programa de actividades participativas, lúdicas y educativas para las familias.
-
- 14) Aprendizaje de destrezas para el análisis de la realidad del entorno local del centro educativo.
 - 15) Crear, animar y desarrollar espacios de orden democrático e intercultural.
 - 16) Establecer medios de debate, diálogo y resolución de conflictos, con su correspondiente evaluación.
 - 17) Desarrollar trabajo por proyectos, incluyendo las temáticas de cooperación al desarrollo como una base práctica para la construcción de sociedades en clave de justicia y dignidad humana.
 - 18) Usar estrategias de apoyo mutuo entre alumnos de diferentes edades y niveles educativos.
 - 19) Desarrollar el estudio e investigación sobre dilemas éticos, adaptando según edades y niveles.
-
- 20) Coordinar las aportaciones de las áreas a las competencias básicas.
 - 21) Establecer y ejecutar los protocolos de contactos con organizaciones y grupos del entorno local y global.
 - 22) Crear, animar y desarrollar espacios de orden democrático e intercultural.
-
- 23) Talleres y formación de educación para el consumo responsable y solidario.
 - 24) Visitas de organizaciones con una visión alternativa y democrática de la realidad local y global. [P.9]
 - 25) Plan de interacción con el barrio o zona cercana.
-
- 25') Plan de interacción con el barrio o zona cercana.
 - 26) Conocimiento y elección de acciones educativas y redes de cooperación para el desarrollo.
 - 27) Diseño y ejecución del plan de formación para acompañantes y voluntarios.
 - 28) Participación y compromiso en lugares con dinámica inclusión-exclusión.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE EDUCACIÓN SOCIAL (1er año)



EJE	ACCIONES
E.TITULAR E.DIRECTIVO	1) Propuesta de proceso y prioridades para elaborar el PES, seguimiento y liderazgo sobre su realización.
	2) Propuesta formativa de los agentes responsables y del resto de la comunidad educativa.
	3) Planificación y gestión de recursos.
CLAUSTRO	4) Propuesta de redes horizontales y transversales entre el profesorado.
	5) Revisión de roles y redistribución de responsabilidades (red colegial).
	6) Planificación de actividades integradas en el PAT.
FAMILIAS, PROFESORES, E.DIRECTIVOS	8) Revisión de metodologías y evaluaciones, el plan de convivencia y las estrategias de prosocialidad.
	9) Formación de mapas conceptuales prosociales (diferenciar y ver enlaces entre estos tres grupos: infantil-primaria, secundaria-bachillerato, jóvenes-adultos).
	10) Generar o destacar estructuras (físicas y/o de participación) que visualicen la dinámica prosocial: apoyo al estudio, mediación entre iguales, asambleas, voluntariado, participación en redes, etc.
	11) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en normas, objetivos y proyecto educativo. [P]
	12) Reuniones con las familias para entrenar las competencias sociopersonales que aprenden sus hijos (2-3).
	13) Programa de actividades participativas, lúdicas y educativas para las familias.
	20) Coordinar las aportaciones de las áreas a las competencias básicas.
	21) Establecer y ejecutar los protocolos de contactos con organizaciones y grupos del entorno local y global.
	22) Crear, animar y desarrollar espacios de orden democrático e intercultural.
	7) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (10-15 sesiones) .
	14) Aprendizaje de destrezas para el análisis de la realidad del entorno local del centro educativo.
ALUMNOS-GRUPO	15) Crear, animar y desarrollar espacios de orden democrático e intercultural.
	16) Establecer medios de debate, diálogo y resolución de conflictos, con su correspondiente evaluación.
	17) Desarrollar trabajo por proyectos, incluyendo las temáticas de cooperación al desarrollo como una base práctica para la construcción de sociedades en clave de justicia y dignidad humana.
	18) Usar estrategias de apoyo mutuo entre alumnos de diferentes edades y niveles educativos.
	19) Desarrollar el estudio e investigación sobre dilemas éticos, adaptando según edades y niveles.
	23) Talleres y formación de educación para el consumo responsable y solidario.

No se desarrollan durante este año las actividades n°: 24, 25, 26, 27 y 28

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESP.	INDICADORES	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
1, 2, 3	Todos	X			E. titular E. directivo	Plan estratégico pastoral Plan de formación Acta de claustros y entrevistas	Triannual
		X					Anual
		X					
1, 2, 3	Todos		X		E. directivo Orientación Tutores	Calendario de sesiones de tutoría Registro de sesiones realizadas Calendario de reuniones Recogida en carpeta	Triannual
		X					Triannual
		X					Anual
4, 5, 6	Todos		X		Tutores E. directivo E. pastoral Orientación	Calendario de reuniones Registro de sesiones realizadas Recogida en carpeta	Anual
				X			
				X			
		X					
		X	X	X			
4, 5	Todos		X	X	Tutores E. pastoral Orientación	Calendario de reuniones Registro de sesiones realizadas Recogida en carpeta	Anual
		X	X	X			
		X					
4, 5, 6	Todos	X	X	X	Tutores E. pastoral Orientación	Sesiones en programación anual. Las sesiones se realizan y registran en la memoria al 80%	Anual
			X				
4, 5	Todos			X	Tutores E. pastoral Orientación	Resultados de evaluación en mejora de competencias Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza Recogido en carpeta del aula	Anual
				X			
				X			
		X					
				X			
7	Todos		X				



3.2.5. PLAN DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** La atención a la diversidad se presenta como una oportunidad para llegar al alumnado con más necesidades. Se trata pues de un plan que adquiere máximo protagonismo al contribuir de modo determinante al desarrollo del carácter propio.
- **Lectura del contexto:**
 - **Intereses:** El alumnado, sus familias y el conjunto de la sociedad requieren respuestas que vinculen a los más necesitados al sistema escolar y procuren experiencias de aprendizaje en el conjunto del alumnado durante toda su escolaridad.
 - **Potencial:** Hay un incremento en la sensibilidad por las diferencias y se necesitan respuestas para armonizar aprendizajes y convivencia en espacios cada vez más plurales.
 - **Carencias:** Nos situamos frente a una sociedad muy plural, incluso en el entorno de un mismo centro educativo con diferentes carencias y por tanto con diversas necesidades. El profesorado solicita soluciones y desea que agentes externos al aula instrumenten una “varita mágica” que homogeneíce los niveles, esfuerzos e intereses del alumnado. La inmigración, las minorías étnicas, las necesidades educativas especiales, la deprivación social y cultural y los cambios de centro educativo son algunas de las realidades que afrontaremos desde este plan.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

B. PLAN DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD (duración: seis años)

Ejes:

El eje del conocimiento será el motor inicial para articular este plan, planteándose como retos los ejes sociopersonal y espiritual.

Competencias:

Priorizamos las competencias del conocimiento y muy especialmente la de comunicación lingüística:

- **Eje sociopersonal:** Competencia de autonomía e iniciativa personal / comunicación lingüística / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** Aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / matemática / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** Competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

El equipo de titularidad, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumnos en grupo y alumno individual.

Acciones:

Hemos fijado 15 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo de titularidad, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos seis indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: Cuatro indicadores resultado (los nº 1, 2, 5 y 6) y dos indicadores operativos (el nº 3 y 4).

Temporalización:

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar responsables y clarificar funciones - Priorizar la competencia de comunicación lingüística y la matemática. - Evaluar necesidades y recursos. - Elegir materiales y espacios necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Formar al profesorado en la atención de los prototipos de necesidades. - Afrontar el resto de competencias básicas. - Evaluación: de mejora y satisfacción. - Informar y colaborar con familias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar y relacionarse con agentes externos. - Formar al profesorado en competencia espiritual y atención a la diversidad. - Plantearse la competencias espiritual. - Evaluar los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos en el plan. - Formar redes con centros y agentes de la institución y entorno. - Culminar el desarrollo de todas las competencias. - Evaluar resultados. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- Programación de los horarios de atención a la diversidad.
- Registros: hojas de demanda, de derivación, modelos de informes de evaluación psicopedagógica, entrevistas, datos personales del alumno, reuniones, etc.
- Modelos de comunicación con familias.
- Agenda o calendario.

A. PLAN DE ACCIÓN ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD (4-8 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan (personas y espacios).	Todos	1. Resultados de satisfacción del profesorado por encima de 8/10 ptos. 2. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para atender a la diversidad.	E. titularidad E. directivo
		0.2. Fijar la dotación económica y el material necesario.			
		0.3. Diseñar y planificar la formación.	Profesorado		E. directivo Orientación
		0.4. Coordinar las programaciones y acciones de atención a la diversidad.			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: sentimiento de duelo, intrapersonal, valores, pensamiento positivo. - Comunicación lingüística: aprendizaje de la lengua, escucha, cooperación. - Social y ciudadana: respeto a las diferencias, decisiones, responsabilidad, solidaridad, autonomía moral. 	1.1. Promover una atención ajustada a las posibilidades de cada alumno.	Alumno en grupo	3. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en actas y carpeta del aula. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para atender a la diversidad.	Tutores Orientación
		1.2. Asegurar un tratamiento equilibrado en el desarrollo personal, social y mejora de la convivencia.	Alumno		Tutores Orientación
		1.3. Propiciar en la comunidad educativa una actitud de respeto por la diversidad de opiniones, motivaciones e intereses.	Familias		Tutores E.directivo Orientación
		1.4. Favorecer la cooperación entre el profesorado y las familia.	Profesores		Tutores Orientación Profesorado
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Destrezas básicas: Matemática, lingüística, mundo físico, cultural, expresión oral, lectura, cálculo, etc. - Aprender a aprender: Técnicas de organización y de estudio. - Tratamiento de la información: Gestionar conocimiento Matemática, Conocimiento e interacción, Cultural y artística: Estructuras de aprendizaje. 	2.1. Asegurar un tratamiento equilibrado en el desarrollo cognitivo.	Alumnado	3'. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en actas y carpeta del aula. 4. Uso adecuado de documentos y procedimientos para derivación, evaluación y comunicación entre profesorado, departamento de orientación, familias, administración educativa y agentes externos. 5. Siguen el ritmo de aprendizaje el 75% del alumnado	Tutores Profesorado Orientación
		2.2. Dar respuesta a las necesidades del conjunto del alumnado del centro.			Familias
		2.3. Superar esquemas basados en que es el alumno el que tiene el problema para sustituirlos por un modelo educativo que se centra en las medidas educativas que éstos necesitan.	Profesores		Tutores Profesorado Orientación
		2.4. Propiciar en la comunidad educativa una actitud de respeto por la diversidad de aprendizajes.	E. directivo		E. titular
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: apertura a la diversidad religiosa, a las preguntas, a la justicia social, etc. 	3.1. Sensibilizar a los alumnos y comunidad educativa a una apertura a la diversidad cultural y religiosa.	Todos	6. Mejora en las competencias espirituales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para atender a la diversidad	Profesorado E. pastoral
		3.2. Educar en el compromiso social, la ecología, la justicia y la paz.			

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo. [P.1]
 - 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
 - 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]
-
- 4) Reuniones para realizar la programación anual de atención a la diversidad en cada nivel educativo. [P.4]
 - 5) Clarificación de responsabilidades de los distintos agentes implicados en la atención a la diversidad.

ACCIONES

- 6) Desarrollo de medidas preventivas (acogida, integración, acción tutorial, etc.). [P.16]
 - 7) Desarrollo de medidas de acompañamiento: Momentos de duelo, relaciones sociales, etc.
-
- 8) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]
 - 9) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P.11] [P.12]
 - 9') Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P.11]
 - 10) Recogida de información del profesorado para las entrevistas con las familias. [P.14]
 - 11) Reuniones del profesorado para afrontar las necesidades y programar la atención a la diversidad. [P.4]
-
- 1') Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo. [P.1]
-
- 12) Detección y valoración de necesidades educativas. [P.17]
 - 13) Desarrollo de medidas curriculares y organizativas (adaptación del currículo, optatividad, medidas organizativas, refuerzo educativo permanente, apoyo intensivo en enseñanza del idioma (L2) para alumnado extranjero, apoyo a las necesidades específicas del lenguaje, apoyo temporal, permanencia de un año más en el curso, desdoble, aceleración de curso, diversificación curricular, programas, aulas específicas, etc.).
-
- 8') Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]
 - 9'') Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P.11] [P.12]
 - 9''') Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [[P.11] [P.12]
 - 10'') Recogida de información del profesorado para las entrevistas con las familias. [P.14]
 - 11') Reuniones del profesorado para afrontar las necesidades y programar la atención a la diversidad [P.4]
-
- 1'') Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo. [P.1]
-
- 14) Jornadas interculturales.
 - 15) Celebraciones interreligiosas.

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD (1er año)



DEST	ACCIONES
E.TITULARIDAD E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo.
	2) Planificación y gestión de recursos.
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados.
TUTORES PROFESORES	4) Programación anual de la organización de atención a la diversidad en cada nivel educativo. [P]
	5) Clarificación de responsabilidades de los distintos agentes implicados en la atención a la diversidad.
	11) Reuniones del profesorado para afrontar las necesidades y programar la atención a la diversidad. [P]
ALUMNOS-GRUPO	6) Desarrollo de medidas preventivas (acogida, integración, acción tutorial, etc.). [P]
FAMILIAS	8) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P]
	9) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P]
ALUMNO INDIVID.	12) Detección y valoración de necesidades educativas. [P]
	13) Desarrollo de medidas curriculares y organizativas (adaptación del currículo, optatividad, medidas organizativas, refuerzo educativo permanente, apoyo intensivo en enseñanza del idioma (L2) para alumnado extranjero, apoyo a las necesidades específicas del lenguaje, apoyo temporal, permanencia de un año más en el curso, desdoble, aceleración de curso, diversificación curricular, programas, aulas específicas, etc.).

Durante este año no se realizan las acciones del plan de atención a la diversidad número: 7 y 10

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2 0.3	Todos	X	X	X	E.titularidad	Plan estratégico de atención a la diversidad	Triannual
		X			E. directivo		
		X			E. directivo	Plan de formación	Trimestral
0.4	Todos	X			E. directivo Orientación Profesorado	Actas de reuniones Calendario de programación de Atención a la Diversidad	Trimestral
0.1		X			E. directivo	R.R.I. /R.O.F.	Anual
1.1-1.2 1.3-1.4		X	X	X	E. directivo Orientación	Acta de reuniones	Trimestral
1.1 1.2	Todos	X			Tutores Orientación E. directivo	Registros, programación de tutoría y carpeta del tutor	trimestral
		X					
		X	X	X			
		X					
1.1-1.2 1.4	Todos	X	X	X	Tutores Orientación	Recogida en agenda, carpeta del aula y registros informáticos	Trimestral
1.4		X	X	X	Tutores Orientación	Registros	Trimestral
2.1-2.2	Todos	X	X	X	Profesores Orientación	Registros y documentos	Trimestral
2.1-2.2 2.3-2.4		X	X	X	Profesores Orientación	Programaciones	Trimestral
						Actas	Anual



3.2.6. PLAN DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** El carácter propio se concreta en este plan contribuyendo al desarrollo vocacional, que es un proceso que se da a lo largo de toda la vida. En el ámbito escolar, la orientación sobre el mundo académico y las distintas profesiones, así como el entrenamiento en la toma de decisiones, ayudan a preparar para la vida, poniendo en práctica una serie de conductas y comportamientos propios de cada persona.

Facilitar la toma de decisiones de cada alumno/a respecto a su itinerario académico y profesional, contribuyendo a mejorar el proyecto de vida.

- Lectura del contexto:

- **Intereses:** El alumnado presenta un perfil muy variado en el momento de tomar decisiones, si bien la influencia de las relaciones sociales y familiares, las perspectivas económicas y el tiempo de ocio cobran un gran protagonismo en la toma de decisiones.
 - **Potencial:** La búsqueda de información es una habilidad con que cuenta el alumnado, si el objetivo es preciso, responde a su interés y está adecuadamente mediado por el educador.
 - **Carencias:** La cantidad de información, los cambios continuos en educación y la vertiginosa evolución del mundo laboral son algunas dificultades a vencer con el desarrollo de este plan.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

B. PLAN DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL (duración: 6 años)

Ejes:

Los ejes sociopersonal y de gestión del conocimiento son el motor inicial para articular este plan, planteándose como reto el eje espiritual.

Competencias:

En cada eje priorizamos las competencias según el orden en que aparecen nombradas:

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / social y ciudadana
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística / matemática / comunicación lingüística.
Pondremos especial énfasis en la competencia para aprender a aprender, al tratarse de un plan que debe ayudar a desarrollar esquemas mentales que se utilizarán a lo largo de toda la vida.
- **Eje espiritual:** Competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo de titularidad, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumnos en grupo y alumno individual.

Acciones:

Hemos fijado 20 acciones, que se irán incorporando a lo largo de los años hasta completar el plan.

Responsables:

Equipo de titularidad, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos cinco indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: cuatro indicadores resultado (los nº 1, 2, 3 y 5) y un indicador operativo (el nº 4).

Temporalización:

Se estructura según sus fases de implantación (diseño, difusión, formación y evaluación) y profundización en los distintos umbrales que permitan pasar de competencias simples a las complejas.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar responsables y clarificar funciones. - Priorizar las competencias de toma de decisiones y tratamiento de la información. - Evaluar necesidades y recursos. - Elegir materiales y priorizar la temporalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Formar a los tutores sobre el entrenamiento en toma de decisiones y selección de información. - Priorizar la competencia de toma de decisiones y tratamiento de la información. - Evaluación de mejora y satisfacción. - Informar y colaborar con familias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar y relacionarse con agentes externos. - Formar al profesorado en competencia espiritual, dimensión planetaria de las decisiones y pastoral vocacional. - Plantearse la competencia espiritual. - Evaluar los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos en el plan. - Formar redes con centros y agentes de la institución y entorno. - Culminar el desarrollo de todas las competencias. - Evaluar resultados. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- La programación de orientación académica y profesional para los distintos niveles.
- Modelos de comunicación con familias.

A. PLAN DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL (4-8 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan.	Todos	1. Resultados de satisfacción del profesorado por encima de 8/10 pts. 2. Realización de más del 85% de las actividades de orientación académica y profesional programadas en calendario.	E. titularidad E. directivo
		0.2. Fijar la dotación económica y el material necesario.			Profesorado
		0.3. Diseñar y planificar la formación.			
		0.4. Coordinar las acciones del plan y su programación.			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: intrapersonal, valores, pensamiento positivo, interpersonal, asertividad, escucha, persuasión, cooperación, etc. - Social y ciudadana: toma de decisiones, responsabilidad, autonomía moral, decisiones, ética, compromisos, solidaridad, etc. 	1.1. Favorecer al alumnado la madurez vocacional y los procesos de decisión, con el fin de capacitarlos para su propia autoorientación en el momento actual y futuro.	Alumno	2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario.	Tutores Orientación
		1.2. Ayudar a los alumnos/as en la toma de decisiones.	Familias	3. Mejora en la toma de decisiones en un 60 % en los cursos claves.	Tutores E.directivo Orientación
		1.3. Proporcionar información a las familias del alumnado, con relación al proceso de toma de decisiones de sus hijos.	Tutores	4. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones, recogidas en la carpeta del aula.	Tutores Orientación
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a aprender: saber cómo se aprende, tomar conciencia de las capacidades, hacerse consciente de lo que puede hacer por sí mismo y con otros. - Tratamiento de la información y competencia digital: Buscar, procesar y comunicar información y transformarla en conocimiento. - Conocimiento e interacción con el mundo físico: Identificar preguntas clave, obtener conclusiones basadas en pruebas y evaluar. - Cultural y artística: Apreciar, comprender y valorar críticamente. - Matemática: Identificar razonamientos válidos y la valoración de la certeza fundamentada. - Comunicación lingüística. 	2.1. Proporcionar una orientación académica y profesional individualizada y diversificada.	Alumno	2''. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario. 3'. Mejora en la toma de decisiones en un 60 % en los cursos claves. 4'. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones, recogidas en la carpeta del aula.	Tutores Profesorado Orientación
		2.2. Facilitar información sobre salidas académicas y profesionales a las que pueden optar los alumnos y sobre el mundo laboral.	Familias		Tutores Profesorado Orientación
		2.3. Procurar experiencias de búsqueda de información y toma de decisiones.	Tutores		Tutores Orientación
		2.4. Proporcionar información a las familias del alumnado, con relación al sistema educativo.			
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: apertura a la diversidad, a las preguntas, a la justicia social, cuestiones vitales, estética, sentido de la vida, sufrimiento, alfabetización teológica y bíblica, expresividad de fe, etc. 	3. Sensibilizar a los alumnos y demás miembros de la comunidad educativa a una apertura a la fe y facilitar experiencias espirituales atractivas.	Todos	5. Mejora en las competencias espirituales en un 10% de media por alumno. 2''. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario.	Tutores E. de Pastoral

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo. [P.1]
 - 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
 - 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]
-
- 4) Programación anual de la orientación académica y profesional en cada nivel educativo. [P.4]
 - 5) Clarificación de responsabilidades de los distintos agentes implicados en la orientación académica y profesional.

ACCIONES

- 6) Entrenar en la toma de decisiones.
 - 7) Asesorar en la elección de materias.
 - 8) Desarrollar programas de orientación académica, profesional o vocacional (Orión, SAV-R, Orienta...).
-
- 9) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]
 - 10) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P.11] [P.12]
 - 11) Reunión informativa con familias. [P.5]
-
- 10) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P.11] [P.12]
 - 12) Recogida de información del profesorado para las entrevistas con las familias. [P.14]
 - 13) Reuniones del profesorado para afrontar las necesidades y programar la orientación académica y profesional. [P.4]
-
- 14) Informar sobre el sistema educativo español en particular y sobre otros sistemas educativos de interés.
 - 15) Informar sobre la diversidad de materias y optatividad.
 - 16) Informar sobre el mundo laboral.
 - 17) Realizar y entregar el informe orientador.
 - 8) Desarrollar programas de orientación académica, profesional o vocacional (Orión, SAV-R, Orienta...).
-
- 14) Informar sobre el sistema educativo español en particular y sobre otros sistemas educativos de interés.
 - 15) Informar sobre la diversidad de materias y optatividad.
 - 16) Informar sobre el mundo laboral.
 - 17) Realizar y entregar el informe orientador.
-
- 10) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P.11] [P.12]
 - 12) Recogida de información del profesorado para las entrevistas con las familias. [P.14]
 - 13) Reuniones del profesorado para afrontar las necesidades y programar la orientación académica y profesional. [P.4]
 - 18) Realizar el informe orientador. [P.18]
-
- 19) Informar sobre distintos modelos de vocación entre los que se encuentra la religiosa.
 - 20) Celebración de la semana vocacional.

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL (1er año)



DEST.	ACCIONES
E.TITULARIDAD E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro.
	2) Planificación y gestión de recursos.
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados.
TUTORES	4) Programación anual de la orientación académica y profesional en cada nivel educativo. [P]
	5) Clarificación de responsabilidades de los distintos agentes implicados en la orientación académica y profesional .
ALUMNOS-GRUPO	6) Entrenar en la toma de decisiones.
	7) Asesorar en la elección de materias.
FAMILIAS	9) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P]
	10) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario. [P]
	11) Reunión informativa con familias. [P]
	18) Entregar el informe orientador. [P]

Durante este año no se realizan las acciones del plan de orientación académica y profesional número: 8, 12, 13,14, 15, 16,18, 19 y 20

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2 0.3	Todos	X	X	X	E.titularidad	Plan estratégico de orientación académica y profesional	Triannual
		X			E. directivo		
		X			E. directivo	Plan de formación	Trimestral
0.4	Todos	X			E. directivo E. Orientación Profesorado	Actas de reuniones Calendario de programación de orientación académica profesional	Trimestral
0.1		X			E. directivo	R.R.I. /R.O.F.	Anual
1.1-1.2	ESO, Bach, FP	X	X		Tutores Orientación	Programación de orientación en el marco de la tutoría y carpeta del tutor	Trimestral
1.1.-1.2. 1.3. 2.1.-2.4.	ESO, Bach, FP		X	X			
1.1-1.2 1.4	Todos	X	X	X	Tutores Orientación	Recogida en agenda, carpeta del aula y registros informáticos	Trimestral
1.3.- 2.1. 2.4.		X	X	X	Tutores Orientación	Registros	Trimestral
1.3. - 2.2. 2.4.				X	E. directivo Orientación Tutores	Programación de orientación en el marco de la tutoría	Anual
2.1.				X	Tutores	Realización y entrega según formato	



3.2.7. PLAN DE ACOGIDA

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** Este plan se diseña para impulsar y estructurar un conjunto de acciones que contribuyan a la acogida e inserción del alumnado de nueva incorporación y sus familias. Cobra un protagonismo especial en un modelo de escuela popular, libre y que acoge con sentido de familia
- **Lectura del contexto:**
 - **Intereses:** el alumnado, sus familias y el conjunto de la sociedad requieren respuestas que vincule a los recién incorporados al sistema escolar y procure experiencias enriquecedoras para el conjunto del alumnado.
 - **Potencial:** la capacidad de relación y acogida es un punto fuerte en el marco de una sociedad plural y global. En el caso de alumnado de procedencia inmigrante este plan puede convertirse en un potencial para la integración no sólo escolar sino también social.
 - **Carencias:** el individualismo nos plantea multiplicar los esfuerzos en una educación socializadora. El profesorado necesita afrontar el reto sin prejuicios derivados de las dificultades que a priori pudieran producirse por las diferencias culturales y educativas.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

B. PLAN DE ACOGIDA (duración: 6 años)

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, gestión del conocimiento y espiritual.

Competencias:

Priorizamos las competencias del conocimiento y muy especialmente la de comunicación lingüística.

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / conocimiento e interacción con el mundo físico / comunicación lingüística.
- **Eje espiritual:** competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

El equipo de titularidad, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumnos en grupo y alumno individual.

Acciones:

Hemos fijado 21 acciones, que se irán incorporando año tras año.

Responsables:

Son los que ejecutan cada acción: equipo de titularidad, equipo directivo, equipo pastoral, orientación, profesores y tutores.

Indicadores:

Marcamos cinco indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: cuatro indicadores resultado (los nº 1, 2, 3 y 5) y un indicador operativo (el nº 4).

Temporalización:

Se estructura según sus fases de implantación (diseño, difusión, formación y evaluación) y de profundización en los distintos umbrales que permitan pasar de competencias simples a las complejas.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar a responsables. - Priorizar las competencias de autonomía e iniciativa personal, social y ciudadana. - Evaluar describiendo la situación inicial, acciones y sentimiento de acogida antes de comenzar el plan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Formar a tutores en competencias de gestión del conocimiento. - Priorizar las competencias de aprender a aprender, conocimiento e interacción con el mundo físico y desarrollo de competencias del conocimiento en general. - Evaluación: posttest cada 2 años. - Conectar con el plan de atención a la diversidad y de convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a agentes externos: parroquias, grupos y entorno. - Formar a tutores en competencias espirituales. - Incluir todas las competencias. - Evaluación: posttest cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos en comunidades educativas cristianas. - Formar redes con centros y agentes de la institución y entorno. - Culminar las competencias en compromisos comunitarios. - Evaluar resultados. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ACOGIDA (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, y luego sus objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- Programación de acogida para el curso escolar por niveles.
- Registros: entrevistas, datos personales del alumno, reuniones, seguimiento de alumnos guía, etc.
- Agenda o calendario.

A. PLAN DE ACOGIDA (4-8 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan.	Todos	1. Resultados de satisfacción del profesorado por encima de 8/10 pts. 2. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para la acogida. (Marcadas en el registro).	E. titular E. directivo
		0.2. Fijar la dotación económica y el material necesario.			Tutores
		0.3. Diseñar y planificar la formación.			
		0.4. Coordinar las programaciones y acciones de acogida.			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: autoestima, seguridad en uno mismo, demora de la satisfacción, comprensión de las normas. - Social y ciudadana: Comprender la realidad social, respetar los valores, las culturas, aceptar y practicar normas sociales, comprender la realidad social del mundo. 	1.1. Conseguir la integración en el nuevo grupo de iguales. 1.2. Asumir con responsabilidad el nuevo reto personal. 1.3. Acompañar a los nuevos integrantes en su proceso de conocimiento del colegio.	Alumnos en grupo	2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario de acogida. 3. Resultados de satisfacción del alumnado implicado y sus familias por encima de 8/10 pts. 4. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Tutores
			Alumnos individualmente		Tutores
			Familias en grupo		E. Directivo
			Familias individualmente		Tutores
			Tutores		Dir. Pedagóg. Orientación
			Profesorado		Tutor
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a aprender: Admitir diversidad de respuestas. Conocer las propias potencialidades y carencias. - Conocimiento e interacción con el mundo físico: Obtener conclusiones basadas en pruebas e interactuar con el espacio circundante. - Comunicación lingüística: Asertividad y escucha. - Destrezas básicas en Matemática y con el mundo físico y cultural. 	2.1. Conocer el sistema escolar y las consecuencias que de él se derivan. 2.2. Evaluar la situación de partida de los nuevos alumnos. 2.3. Tomar las medidas educativas oportunas para su integración académica.	Alumno individual	3'. Resultados de satisfacción del alumnado implicado y sus familias por encima de 8/10 pts. 4'. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Profesorado Orientación
					E. Directivo
			Familias		Orientador
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: Apertura a las preguntas, a la justicia social, a la diversidad religiosa, etc. 	3.1. Proporcionar información sobre el carácter del centro. 3.2. Sensibilizar actitudes de apertura a las diferentes creencias y formas de entender el mundo y la vida.	Alumnos en grupo	2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario para la acogida. 5. Mejora en las competencias espirituales en un 10% de media del alumnado implicado.	Tutores
			Alumno individual		E. directivo
			Familias		E. directivo E. de pastoral

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro. [P.1]
- 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
- 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]

- 4) Programación anual de acogida por etapas, ciclos y cursos. [P.4]
- 5) Reuniones de preparación y coordinación de las actividades de acogida y de evaluación por niveles. [P.4]

ACCIONES

- 6) Presentación al grupo del alumno de nueva incorporación (nombre, lugar de procedencia, expectativas). [P.19]
- 7) Nombramiento de alumnos guía. [P.20]
- 8) Buscar en el aula el lugar adecuado.
- 9) Periodo de adaptación en 1º de Educación Infantil. [P.21]

10) Periodo de adaptación (Conocimiento del centro, organización, actividades, cultura). [P.22]

11) Reunión con las familias antes de comienzo del curso (dar a conocer el proyecto educativo del centro). [P.5]

12) Entrevista con la familia. [P.12]

14) Informar a los tutores de la llegada de alumnos nuevos y sus características. [P.23]

14) Informar al profesorado de la llegada de alumnos nuevos. [P.23]

15) Evaluación inicial. [P.24]

16) Evaluación de la competencia curricular y/o psicopedagógica (si procede). [P.25]

11) Reunión con las familias antes de comienzo del curso. [P.5]

12) Entrevista con las familias de alumnos inmigrantes. [P.12]

17) Presentar el estilo y carácter de nuestro centro. [P.26]

18) Analizar las creencias de las culturas de los lugares de procedencia del alumnado.

19) Valorar las demandas religiosas realizadas por el alumno y/o su familia.

11) Reunión con las familias antes de comienzo del curso.
(dar a conocer el carácter propio). [P.5]

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ACOGIDA (1er año)



DEST.	ACCIONES
E.TITULARIDAD E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro.
	2) Planificación y gestión de recursos.
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados.
TUTORES Y PROFESORES	4) Programación anual de acogida por etapas, ciclos y cursos. [P]
	5) Reuniones de preparación y coordinación de las actividades de acogida y de evaluación por niveles. [P]
	14) Informar a los tutores de la llegada de alumnos nuevos y sus características.[P]
ALUMNOS-GRUPO	15) Informar al profesorado de la llegada de alumnos nuevos.[P]
	6) Presentación al grupo del alumno de nueva incorporación (nombre, lugar de procedencia, expectativas). [P]
	7) Nombramiento de alumnos guía. [P]
FAMILIAS	8) Buscar en el aula el lugar adecuado.
	11) Reunión con las familias antes de comienzo del curso (dar a conocer el proyecto educativo del centro). [P]

Durante este año no se realizan las acciones del plan de acogida número: 9,10,12,13,16,17,18,19,20,21

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2. 0.3. 0.4.	Todos	X	X	X	E.titularidad	Plan estratégico de acogida	Triannual
		X	X	X		Plan de formación	
		X			E. directivo	Acta de claustros y entrevistas	Trimestral
0.4.	Todos	X			E. directivo Orientación Tutores	Calendario de actividades de acogida Registro de sesiones realizadas	Trimestral
		X	X	X		Calendario de reuniones	Trimestral
1.1		X	X	X	E. directivo Orientación	Figura en listas o se ha utilizado el documento de recogida de información	
1.1.		X	X	X	Tutores	Figura en las actas de las reuniones	
1.1.		X	X	X	Tutor	Datos del alumno recogidos en carpeta del tutor	Anual
1.3.	Todos	X	X	X		Documento de nombramiento	Trimestral
1.1.		X	X	X		El alumno está situado junto a los alumnos guías, desde su incorporación hasta que termina el proceso de acompañamiento	Anual
1.3.	Todos	X			Tutores E. directivo E. pastoral Orientación	Calendario de reuniones anual	Anual



3.2.8. PLAN DE APOYO AL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** Este plan se diseña para impulsar y estructurar un conjunto de acciones que contribuyen a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje. Su ámbito de actuación se centra fundamentalmente en el departamento de orientación y completa las acciones que éste desarrolla fuera de los planes de atención a la diversidad, acción tutorial, convivencia, acogida y orientación académica y profesional.
- **Lectura del contexto:** El contexto actual hace que prioricemos las competencias del conocimiento.
 - **Intereses:** El alumnado, las familias, el profesorado y los equipos de los centros, necesitan datos referidos a los niveles de consecución de competencias, de capacidades y objetivos alcanzados a nivel individual y grupal. Igualmente, se requieren estrategias para la mejora de las técnicas de trabajo intelectual.
 - **Potencial:** Las evaluaciones realizadas por las administraciones educativas, los datos obtenidos en los centros como consecuencia de los procesos de evaluación y los resultados que pueden aportar las pruebas psicopedagógicas, constituyen una abundante fuente de información que requiere ser analizada para sacar conclusiones que se conviertan en aprendizaje para la organización.
 - **Carencias:** El profesorado y las familias arrastran la inercia de centrarse fundamentalmente en rendimientos académicos y en superar niveles, sin prestar toda la importancia que tiene el desarrollo de competencias y la mejora de estrategias.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma.

B. PLAN DE APOYO AL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (duración: 6 años)

Ejes:

Priorizaremos el eje de gestión del conocimiento y tendremos en cuenta los otros dos marcados en el carácter propio: sociopersonal, y espiritual.

Competencias:

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / matemática/ comunicación lingüística / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

El equipo de titularidad, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumnos en grupo y alumno individual.

Acciones:

Hemos fijado 19 acciones, que se irán implantando a lo largo de los años.

Responsables:

Equipo de titularidad, equipo directivo, orientación, pastoral.

Indicadores:

Marcamos seis indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos: cinco indicadores resultado (los nº 1, 2, 3, 4 y 6) y un indicador operativo (el nº 5).

Temporalización:

Se estructura según sus fases de implantación (diseño, difusión, formación y evaluación) y de profundización en los distintos umbrales que permitan pasar de competencias simples a las complejas.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar responsables en el conocimiento y desarrollo del plan. - Priorizar las competencias de gestión del conocimiento. - Evaluación: pretest para conocer el punto de partida. - Elegir las fuentes para la toma de datos y los materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a la comunidad educativa. - Formar en tratamiento, análisis y presentación de información. - Conectar con las competencias sociopersonales. - Evaluación: postest cada año, que sirva de pretest para años posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a agentes externos y otros grupos de referencia. - Formar en evaluación de competencias espirituales. - Conectar con competencias espirituales. - Evaluación: postest cada año, que sirva de pretest para años posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a todos los grupos que puedan servir de referencia: Universidades, otros centro, etc. - Formar redes con centros y agentes de la institución y entorno. - Incluir todas las competencias. - Evaluar resultados . - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE ACOGIDA (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, y luego sus objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- Programación de actuaciones, agenda o calendario.
- Registros: datos, reuniones, etc.
- Modelos de circulares.

A. PLAN DE APOYO AL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (4-8 AÑOS)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan.	Todos	1. Resultados de satisfacción del profesorado por encima de 8/10 pts. 2. Realización de más del 85% de las actividades programadas.	E. titular E. directivo
		0.2. Fijar la dotación económica y el material necesario.			
		0.3. Diseñar y planificar la formación.			
		0.4. Coordinar las programaciones y acciones del plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje.	Orientación		E. directivo
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: Autoestima, seguridad en uno mismo, demora de la satisfacción, comprensión de las normas. - Social y ciudadana: Comprender la realidad social, respetar los valores, las culturas, aceptar y practicar normas sociales, comprender la realidad social del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Potenciar la orientación, atendiendo a las particularidades y necesidades. 1.2. Contribuir al desarrollo personal y social del alumnado orientando procesos emocionales y prosociales. 	Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario 3. Mejora en las competencias sociopersonales en un 10% de media por alumno. 	Orientador
			Profesorado		Orientación
			Agentes externos		Orientación
			Familias		Orientador
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a aprender: Saber cómo se aprende, tomar conciencia de las capacidades, hacerse consciente de lo que puede hacer por sí mismo y con otros. - Tratamiento de la información y competencia digital: Analizar, sintetizar, relacionar, hacer inferencias y deducciones. - Conocimiento e interacción con el mundo físico: Identificar preguntas claves. - Cultural y artística: Apreciar, comprender y valorar críticamente. - Matemática: Identificar razonamientos válidos. - Comunicación lingüística: Buscar, recopilar y expresar e interpretar diferentes tipos de discursos. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Colaborar para anticiparse a problemas de aprendizaje y prevenir el fracaso escolar. 2.2. Informar de los datos obtenidos por distintas fuentes en el proceso educativo en el centro. 2.3. Orientar las actuaciones de apoyo al proceso de enseñanza/aprendizaje. 2.4. Asesorar a los órganos de gobierno y en los aspectos metodológicos para revisar el PEC. 2.5. Contribuir al desarrollo de las competencias con planes de técnicas de estudio y trabajo intelectual. 	Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> 2''. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario. 4. Mejora en las competencias del conocimiento en un 10% de media por alumno. 5. Registro adecuado de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno. 	Orientador
			Profesorado		E. Orientación
			Comisión de Coordinación pedagógica		Orientador
			Órganos de Gob. y gestión		Orientador
			Familias		Orientador
			Agentes externos		E. Orientación
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual: Apertura a la diversidad, a las preguntas, a la justicia social, cuestiones vitales, estética, sentido de la vida, sufrimiento, alfabetización teológica y bíblica, expresividad de fe, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Colaborar en el descubrimientos y valoración de nuevas culturas y creencias. 	Alumnado Familias	<ul style="list-style-type: none"> 6. Mejora en las competencias espirituales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario. 	E. Pastoral

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro. [P.1]
- 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
- 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]

- 4) Programación anual de las acciones del plan por etapas, ciclos y cursos. [P.4]
- 5) Reuniones de presentación y análisis de la información obtenida en el tratamiento de datos. [P.4]

ACCIONES

- 6) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test). [P.27]
- 7) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P.28]

- 8) Presentar resultados y realizar propuestas de medidas de intervención con el alumnado.
- 9) Dar a conocer programas para mejorar competencias del eje sociopersonal.

10) Contactar y coordinarse con instituciones o agentes externos.

- 11) Entrega de informes de pruebas colectivas (Test.) [P.5]
- 12) Impulsar y/o realizar formación a las familias.
- 13) Orientar a las familias en entrevistas individuales. [P.12]

- 6) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test). [P.27]
- 7) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P.28]

- 14) Analizar y presentar resultados provenientes de distintas fuentes de información (evaluaciones externas, resultados del centro, etc.).
- 8) Presentar resultados y realizar propuestas de medidas de intervención con el alumnado.
- 9) Dar a conocer programas para mejorar competencias del eje de gestión del conocimiento.
- 15) Potenciar las técnicas de trabajo intelectual.

- 16) Participación en la comisión de coordinación pedagógica, asesorando en aspectos psicopedagógicos y metodológicos para elaborar, aplicar y revisar el proyecto educativo del centro.
- 17) Participar en reuniones.
- 18) Asesorar a los órganos de gobierno y gestión.

- 11) Entregar informes de pruebas colectivas (Test). [P.5]
- 12) Impulsar y/o realizar formación a las familias.
- 13) Orientar a las familias en entrevistas individuales. [P.12]

10) Contactar y coordinarse con instituciones o agentes externos.

- 19) Impulsar jornadas, campañas y celebraciones interculturales.

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE APOYO AL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (Ejemplos)



DEST	ACCIONES
E.TITULARIDAD E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo: Intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no docente) y pastoral del claustro.
	2) Planificación y gestión de recursos.
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados.
E.ORIENTACIÓN	4) Programación anual de las acciones del plan por etapas, ciclos y cursos. [P]
	5) Reuniones de presentación y análisis de la información obtenida en el tratamiento de datos. [P]
ALUMNOS	6) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test). [P]
	7) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P]
FAMILIAS	11) Entrega de informes de pruebas colectivas (Test). [P]
	12) Impulsar y/o realizar formación a las familias.
	13) Orientar a las familias en entrevistas individuales. [P]
TUTORES PROFESORES	14) Analizar y presentar resultados provenientes de distintas fuentes de información (evaluaciones externas, resultados del centro, etc.).
ÓRGANOS COLEGIADOS	16) Participación en la comisión de coordinación pedagógica, asesorando en aspectos psicopedagógicos y metodológicos para elaborar, aplicar y revisar el proyecto educativo del centro.
	17) Participar en reuniones.
	18) Asesorar a los órganos de gestión y gobierno.

Durante este primer año no se realizan las acciones del plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje número: 8, 9, 10,15 y 19.

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2 0.3	Todos	X	X	X	E. titularidad	Plan estratégico	Anual
		X			E. titularidad E. directivo		
		X			E. directivo	Plan de formación	Trimestral
0.4	Todos	X			E. directivo	Calendario de reuniones Acta de claustros	Trimestral
			X	X			
1.1.- 1.2. 2.1.	Todos	X	X	X	Orientador	Calendario de actividades Realización de informes según modelo	Trimestral
		X	X	X			
2.2.- 2.5. 1.2	Todos	X	X	X	Orientador	Calendario de reuniones Registros de entrevistas	Trimestral
		X	X	X			
		X	X	X			
2.1.- 2.2.- 2.3.-2.5.	Todos	X	X	X	Orientación	Calendario de reuniones	Trimestral
2.2.- 2.3. 2.4.	Todos	X	X	X	Orientador	Calendario de reuniones y actas	Trimestral
		X	X	X			
		X	X	X			



3.2.9. PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** En la actualidad, la comunicación y las habilidades de lectura y comprensión de la información siguen siendo unos de los pilares fundamentales en la adquisición de conocimiento. La mayor parte de lo que aprendemos forma parte de nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje, una vez que pasa el primer filtro de procesamiento humano: la lectura.

El acceso y la oferta de información en nuestro mundo crecen exponencialmente, mientras que su procesamiento se incrementa linealmente, debido a que nuestras habilidades para procesar la información y nuestro tiempo son limitados.

En esta línea, las habilidades lectoras de las personas resultan cruciales. Fomentar la lectura se ha convertido en uno de las funciones básicas de toda institución educativa. Hoy, nuestros alumnos necesitan más que nunca leer para comprender y expresarse con éxito, en definitiva, leer para comprender el mundo, mejorar el aprendizaje en otros ámbitos del conocimiento y comunicar eficientemente. La lectura, como elemento indivisible de la competencia lingüística, es una parte fundamental del currículo que no puede quedarse reducida al trabajo en el aula, sino que debe impulsarse desde todos los ámbitos de la comunidad educativa.

- **Lectura del contexto:** El contexto actual hace que prioricemos el fomento de la lectura incardinado desde la competencia en comunicación lingüística, la competencia social y ciudadana y la competencia cultural y artística –acerca de la dimensión cultural propia de toda lengua- y la competencia para aprender a aprender –relacionada con la propia reflexión acerca de los procesos de aprendizaje de la lengua en relación a la organización de la información y el manejo de rutinas/estrategias explícitas de aprendizaje y pensamiento-.

- **Intereses:** Las actuales herramientas de la información y la comunicación han creado nuevas modalidades lectoras. La lectura en pantalla, el salto entre hipervínculos y la creación de relaciones y asociaciones entre ideas suponen un gran potencial para el fomento de la lectura en nuestros alumnos. Los resultados de las estadísticas en este sentido son claros: hoy se lee más y en más variados soportes que nunca antes (pantallas, libros, revistas, etc.).
- **Potencial:** La gran variedad de materiales gratuitos disponibles para el lector en formato pantalla, la inmediata irrupción de lectores de libros digitales y la irrupción de los portátiles en las aulas, van a brindarnos nuevas opciones de lectura que además, ejercerán un encantamiento del formato libro convirtiéndolo en un objeto de coleccionista y cargándolo de un nuevo sentido de unicidad.

- **Carencias:** La lectura reposada y reflexiva, entendida como serie de procesos y narraciones claramente lineales se ven desdibujadas en las nuevas formas de lectura. Además, recurrir a las formas de lectura individuales y sin procesos de animación y vinculación con la vida de los lectores son uno de los grandes males en las estrategias pedagógicas del profesorado. Por otro lado, las barreras personales de educadores y padres para incardinar la lectura a través de las TIC's son también una carencia que puede volverse en contra del propio proceso de animación haciendo que la lectura se relacione única y exclusivamente con las lecturas obligatorias.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. y reciente legislación de las comunidades autónomas acerca de sus programas y medidas para el fomento de la lectura.

B. PLAN PLURIANUAL DE FOMENTO DE LA LECTURA (duración: entre 4 y 8 años)

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, gestión del conocimiento y espiritual.

Competencias:

En este plan se priorizan las competencias de la gestión del conocimiento y sociopersonales relacionadas con la comunicación:

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / comunicación lingüística / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / matemática / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo y alumno individual.

Acciones:

Para potenciar la competencia en comunicación lingüística y promocionar la creación de una gran comunidad educativa y lectora en el centro, el desarrollo de este plan se articula en tres



grandes ejes. En primer lugar, tomando como pilar central el área de lengua castellana y de las lenguas propias de las comunidades autónomas con acciones específicas y propias para mejorar la expresión y comprensión de los alumnos que, en segundo lugar, se desarrolla en relación con actividades propias para cada área del currículo. Finalmente, en un tercer nivel, se desarrollan un conjunto de acciones en el centro.

Hemos fijado 33 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos cinco indicadores de resultado (los nº 1, 2, y 3) y uno operativo (el nº 4).

Temporalización:

Proponemos la siguiente temporalización:

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, difusión y sensibilización acerca del plan. Elección de coordinador. - Inicio del proceso de formación del profesorado y adquisición de nuevo material. - Línea base de evaluación: pretest a alumnos y profesores. - Potenciación de las clases y apoyos de las áreas de lenguas castellana y lenguas propias de las comunidades autónomas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación y potenciación de la formación del resto de profesores la comunidad educativa. - Impulso del uso y la renovación de la biblioteca escolar. - Potenciación de actividades del área de lengua castellana y de las lenguas propias de comunidades autónomas. - Nueva evaluación del progreso del alumnado en lectura y competencia en comunicación lingüística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación de agentes externos: bibliotecas otros centros educativos, instituciones y entorno. - Nueva formación del profesorado. - Potenciación de actividades del conjunto de las áreas del currículo. - Nueva evaluación del progreso del alumnado en lectura y competencia en comunicación lingüística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del plan y el resultado en la adquisición de competencias. - Preparación de futuras decisiones estratégicas.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- El análisis inicial de acciones que ya se están desarrollando en el centro para el fomento de la lectura.
- Las fichas y escalas de evaluación acerca de gustos, preferencias y hábitos de alumnos, padres y profesores con la lectura.
- Registros: entrevistas, datos personales del alumno, reuniones, seguimiento de alumnos con necesidades educativas en la competencia en comunicación lingüística, etc.
- Banco de recursos de actividades para el fomento de la lectura, unidades didácticas de todas las áreas, materiales como magazines, revistas, periódicos, propuestas de lectura de libros, guías de lectura en las bibliotecas, etc.

A. PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA (4-8 AÑOS) (Tabla 1/2)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	Dest.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa que permita el desarrollo del plan.	Equipo directivo	1. Resultados de satisfacción del profesorado en más de 7 puntos. 2. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.	Entidad titular E. directivo
		0.2. Mejorar la dotación de libros y todo tipo de nuevos soportes lectores de la comunidad educativa.	Equipo directivo		E. directivo
		0.3. Mejorar el hábito lector y la atmósfera de lectura del centro con el profesorado y demás integrantes de la comunidad educativa.	Profesorado		E. directivo con el liderazgo de la figura del coordinador.
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia sistémica del aula y del centro en la organización e implementación del plan. - Competencia interpersonal y comunicativa: asertividad, escucha, persuasión, cooperación, etc. - Competencia social y ética: toma de decisiones, responsabilidad, solidaridad, autonomía moral, etc. 	1.1. Impulsar la lectura en todos los miembros de la comunidad educativa. 1.2. Potenciar la creación de redes con centros educativos u otros agentes externos como bibliotecas y otras instituciones.	Alumnos	1º. Resultados de satisfacción del alumnado en más de 7 puntos. 2º. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario. 4. Registro adecuado de información, materiales y elaboración de carteles informativos.	Profesorado Coordinador del plan y especial atención al departamento de lengua castellana o lengua propia de las comunidades autónomas.
			Familias y agentes externos del entorno	1º. Resultados de satisfacción del profesorado y familias de alumnos en más de 7 puntos. 2º. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.	E. directivo o, en su caso, departamentos de lengua con el liderazgo de la figura del coordinador.
			Todos	1º. Resultados de satisfacción del alumnado y familias de alumnos en más de 7 puntos. 2º. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario. 4. Registro adecuado de encuentros, actas y actividades con otras entidades o centros.	E. directivo o, en su caso, departamentos de lengua con el liderazgo de la figura del coordinador.

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: Diseño de los pilares del plan, acciones informativas y entrevistas personales para ejercer liderazgo educativo. [P.1]
- 2) Reuniones para decidir: Las posibilidades de inversión económica (estudios de financiación, búsqueda de recursos alternativos, hermanamientos con otros centros y bibliotecas, prioridades de la entidad titular, etc.) y sobre los recursos del centro y organización de medios y recursos físicos y humanos (materiales multimedia, biblioteca, profesorado de apoyo, aulas, horarios, etc.). [P.2]
- 3) Propuesta de cursos de formación para capacitar a los educadores en la competencia de comunicación lingüística en lenguas extranjeras e iniciar los procesos de habilitación. [P.3]
- 4) Elección de un coordinador que guíe el proyecto de desarrollo del plan de fomento de la lectura. [P.4]
- 5) Propuesta de prioridades para elaborar el plan de fomento de la lectura: seguimiento, revisión y liderazgo sobre su realización. [P.4]
- 6) Sesiones de seguimiento y evaluación del plan, hoja de ruta y equipo de trabajo (una por trimestre) [P.4]
- 7) Sesiones para la introducción de actividades de enseñanza-aprendizaje relacionadas con la promoción y fomento de la lectura en los planes de los diferentes departamentos didácticos.

ACCIONES

- 8) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas para cada ciclo a través de cuentos, fábulas y otras lecturas asignadas en coordinación con el PAT.
- 9) Proporcionar la opción de club de lectura, teatro, creación literaria u otras modalidades en las actividades extraescolares.
- 10) Potenciación de la oferta educativa no formal para la promoción de la lectura: grupos de teatro, enlaces a la página web del centro, apertura permanente de la biblioteca en recreos y horarios de comedor o por las tardes, etc.
- 11) Elaboración de carteles, anuncios, corcheras y creación de sugerencias de rutas literarias en las paredes y zonas comunes del centro.
- 12) Apertura permanente de la biblioteca del centro y adquisición de materiales varios.
- 13) Creación del rincón, corchera o biblioteca en todas las aulas del centro.
- 14) Celebración del día del libro (23 de abril) o de autores destacados.
- 15) Sesiones informativas de sensibilización e información a la comunidad educativa, presentación y participación de padres y otros educadores para la presentación del plan de fomento de la lectura y las decisiones que proceda informar adoptadas por la entidad titular. [P.5]
- 16) Sesiones de información y comunicación a otros medios externos del entorno: otros centros educativos del entorno o de la entidad titular, instituciones y sesiones de información del papel del AMPA. [P.5]
- 17) Conferencias y jornadas formativas acerca de la dramatización de cuentos, como narrar historias, cuenta cuentos, fomento de la lectura, etc.
- 18) Propuesta de prioridades para la elaboración de redes de comunicación bibliotecas, relación a través de blogs y comunicación con la web del centro y creación de espacios de participación para publicitar actividades y opciones de otras instituciones que también trabajen por el fomento de la lectura.

A. PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA (4-8 AÑOS) (Tabla 2/2)

EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de comunicación lingüística. - Competencia para aprender a aprender e investigación e innovación en la competencia de comunicación lingüística. 	2.1. Mejorar la comunicación de los alumnos.	Profesorado	1". Resultados de satisfacción del profesorado en más de 7 puntos. 2". Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario. 4. Registro adecuado de materiales de formación y jornadas de trabajo.	Equipo directivo o, en su caso, departamentos de lengua con el liderazgo de la figura del coordinador.
		2.2. Impulsar el aprendizaje de contenidos curriculares y el dominio de otras competencias a través de la competencia en comunicación lingüística... 2.3. Atender a las necesidades de los alumnos con más dificultades en la comunicación.	Alumnos	3. Mejora de la competencia en comunicación lingüística en lenguas extranjeras: 10% por alumno.	Profesorado
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual 	3.0. Facilitar experiencias espirituales en contextos educativos interculturales e interreligiosos.	Todos	3. Mejora de la competencia en comunicación lingüística y competencia espiritual: 10% por alumno.	Profesorado en relación con el Equipo de pastoral

ACCIONES

19) Sesiones de formación para el profesorado y mejora de la competencia en comunicación lingüística para fomentar la lectura, crear unidades didácticas entre diversas áreas tomando la lectura de materiales, cuentos o libros como eje central del proceso y organización de actividades didácticas en torno a la lectura en cualquier área del currículo.

20) En todas las etapas, en las clases de lengua castellana o lenguas propias de las comunidades autónomas se potencia la lectura de un determinado número de libros por trimestre.

21) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test) .[P.27]

22) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P.28]

23) Potenciar los desdoblados y agrupamientos flexibles en la enseñanza de lengua castellana o lenguas propias de las comunidades autónomas e introducir la competencia en comunicación lingüística como pilar a potenciar en las horas de refuerzo y apoyo.

24) Establecimiento de, al menos, tres sesiones anuales en cada una de las áreas del currículo para el trabajo en la biblioteca.

25) Grupos y tareas en equipo en el propio aula para el fomento de la lectura en relación a cada una de las áreas del currículo (una al trimestre por área).

26) Sesiones específicas acerca del tratamiento de la información en la sociedad del conocimiento (medios de comunicación, cine, música, publicidad, prensa, etc.).

27) Actividades específicas entre diferentes áreas para la promoción de la creación literaria: libro viajero en infantil y primaria y libro colaborativo en secundaria.

28) Oferta alternativa de actividades extraescolares o asignaturas para el fomento de la lectura en la optatividad de secundaria.

29) Crear un banco de materiales, adaptaciones del currículo y unidades didácticas para el profesorado del centro.

30) Creación de un tiempo diario para la lectura personal en el horario escolar.

31) Fomentar la creación literaria de narraciones y experiencias personal como medio de expresión de la fe y la apertura a la trascendencia.

32) Potenciar la lectura de cuentos y otras narraciones en oraciones.

33) Permitir el acercamiento y la vivencia espiritual con la lectura.

B. PROGRAMACIÓN DE FOMENTO DE LA LECTURA (Muestras del 1º año)



DEST.	ACCIONES
EQUIPO DIRECTIVO	<p>1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: diseño del plan. [P]</p> <p>2) Reuniones para decidir: Las posibilidades de inversión económica y sobre los recursos del centro y organización de medios y recursos físicos y humanos. [P]</p> <p>3) Propuesta de cursos de formación. [P.3]</p> <p>4) Elección de un coordinador del plan de fomento de la lectura. [P]</p>
PRO-FESO-	<p>5) Propuesta de prioridades para elaborar el plan de fomento de la lectura. [P]</p> <p>6) Sesiones de seguimiento y evaluación del plan, hoja de ruta y equipo de trabajo. [P]</p>
ALUMNOS	<p>10) Potenciación de la oferta educativa no formal para la promoción de la lectura: grupos de teatro, enlaces la página web del centro, apertura permanente de la biblioteca, etc.</p> <p>11) Elaboración de carteles, anuncios, corcheras y creación de sugerencias de rutas literarias en las zonas comunes del centro.</p> <p>12) Apertura permanente de la biblioteca del centro y adquisición de materiales varios.</p> <p>13) Creación del rincón, corchera o biblioteca en todas las aulas del centro.</p>
FAMILIAS Y ENTORNO	<p>15) Sesiones informativas de sensibilización e información a la comunidad educativa. [P]</p> <p>16) Sesiones de información y comunicación a otros medios externos del entorno. [P]</p> <p>17) Conferencias y jornadas formativas acerca de la dramatización de cuentos, como narrar historias, cuenta cuentos, fomento de la lectura, etc.</p>
ALUMNOS	<p>20) En todas las etapas, en las clases de lengua castellana o lenguas propias de las comunidades autónomas se potencia la lectura de un determinado número de libros por trimestre.</p> <p>21) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test). [P]</p> <p>22) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P]</p> <p>23) Potenciar los desdoblados y agrupamientos flexibles en la enseñanza de lengua castellana o lenguas propias de las comunidades autónomas e introducir la competencia en comunicación lingüística como pilar a potenciar en las horas de refuerzo y apoyo.</p> <p>24) Establecimiento de, al menos, tres sesiones anuales en cada una de las áreas del currículo para el trabajo en la biblioteca.</p> <p>31) Fomentar la creación literaria de narraciones y experiencias personal como medio de expresión de la fe y la apertura a la trascendencia.</p> <p>32) Potenciar la lectura de cuentos y otras narraciones en oraciones.</p>

Durante este año no se realizan las acciones del plan número 7-9, 14, 18, 19, 25-30 y 33.

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONSAB.	INDICADORES	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2	Todos	X			Entidad titular E. directivo	Presupuesto y memoria económica Plan de formación Organigrama y horarios	Trianual
	Todos	X			E directivo o, en su caso, departamentos de lengua con el liderazgo de la figura del coordinador	Actas de las reuniones Programaciones de los departamentos y redacción de los otros planes del centro	Anual
		X	X	X			
1.1 1.2	Todos	X			Profesorado Coordinador del plan y especial atención al departamento de lengua castellana o lengua propia de las comunidades autónomas	Número de actividades desarrolladas Encuestas de satisfacción y evaluación Registro de cartelería y documentación y materiales para el fomento de la lectura	Trimestral
	Todos	X	X		E. directivo o, en su caso, departamentos de lengua con el liderazgo de la figura del coordinador	Actas de reuniones Resúmenes de convocatorias	Anual
2.1 2.2 2.3	Todos	X	X	X	Profesorado	Evaluaciones de los alumnos, portafolios, manejo efectivo de la lengua en la vida del centro y en el tiempo de la clase en cuestión	Trimestral



3.2.10. PLAN DE PLURILINGÜISMO (DURACIÓN: ENTE 5 Y 8 AÑOS)

A. DEFINICIÓN DEL PLAN DE PLURILINGÜISMO

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** En la actualidad, la comunicación y el aprendizaje de nuevas lenguas se han convertido en competencias imprescindibles para el desarrollo integral de nuestros alumnos. La competencia lingüística para la comunicación en lenguas extranjeras es una parte fundamental del currículo que no puede quedarse reducida al trabajo en el aula, sino que debe impulsarse desde todos los ámbitos de la comunidad educativa. El modelo de plan de plurilingüismo que presentamos a continuación, ofrece una propuesta escalonada, organizada y sistemática que, en virtud de los objetivos y recursos del centro, permite impulsar la comunicación y el aprendizaje de lenguas extranjeras desde las actividades más comunes del día a día del centro, como los juegos en el patio, las horas de comedor y los anuncios y carteles de los pasillo y aulas, hasta un modelo avanzado de innovación pedagógica en el proceso de enseñanza-aprendizaje para el trabajo y desarrollo de contenidos a través del uso y la comunicación de una nueva lengua.
- **Lectura del contexto:** El contexto actual hace que prioricemos la enseñanza de nuevas lenguas in-
cardinada desde la competencia en comunicación lingüística, la competencia social y ciudadana y la competencia cultural y artística –acerca de la dimensión cultural de toda lengua y la dimensión intercultural y mediadora de todo aprendiz de una nueva lengua- y la competencia para aprender a aprender –relacionada con la propia reflexión acerca de los procesos de aprendizaje de una nueva lengua-.
 - **Intereses:** Los alumnos conectan con todo tipo de música, series de televisión, anuncios y un variado elenco de revistas y plataformas multimedia en lenguas extranjeras.
 - **Potencial:** El acceso a todo este tipo de materiales se ha extendido mucho gracias a internet y nos resulta fácil poder conectar con los intereses de los alumnos. Por otro lado, hay que aprovechar la realización de todo tipo de actividades lúdicas o no formales como soporte de apoyo en el conjunto de la vida del centro y paralelo a las horas propias y académicas de la lengua extranjera en el horario escolar.
 - **Carencias:** La poca tradición de aprendizaje de lenguas de nuestro país nos obliga a potenciar el esfuerzo porque los alumnos estén en relación y hagan una práctica efectiva de la nueva lengua a aprender fuera de las horas de clase propia. Hay que enfatizar el componente comunicativo en el aprendizaje de una nueva lengua.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. y reciente legislación de las comunidades autónomas acerca de sus programas de centros bilingües y plurilingües.

B. PLAN PLURILINGÜE

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, gestión del conocimiento y espiritual.

Competencias:

En este plan se priorizan las competencias de la gestión del conocimiento y las competencias sociopersonales relacionadas con la comunicación:

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / comunicación lingüística / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / matemática / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo y alumno individual.

Acciones:

Para potenciar la competencia comunicativa en lenguas extranjeras es conveniente que la comunidad educativa se implica en un proceso conjunto y organizado a largo plazo que cubra, acorde a los recursos de cada centro y entidad, la formación del profesorado, la potenciación de las clases y apoyos en lengua extranjera, el aprendizaje integrado de contenidos y lengua extranjera (AICLE) y el uso de la nueva lengua en situaciones cotidianas de la vida del centro. Hemos fijado 30 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos cinco indicadores de resultado (los nº 1, 2, y 3) y uno operativo (el nº 4).



Temporalización:

El plan de plurilingüismo busca involucrar a todos los educadores en la opción por el aprendizaje de una nueva lengua, lograr un cambio didáctico en el aula y configurar comunidades educativas que pueden utilizar más de una lengua.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none">- Diseño, difusión y sensibilización acerca del plan. Elección de coordinador.- Inicio del proceso de formación del profesorado, habilitación, formación en AICLE y adquisición de nuevo material.- Línea base de evaluación: pretest a alumnos y profesores.- Potenciación de las clases y apoyos de las asignaturas de lenguas extranjeras.	<ul style="list-style-type: none">- Implicación y potenciación de la formación del resto de profesores la comunidad educativa.- Organización de actividades y acciones del centro haciendo uso de lenguas extranjeras.- Enseñanza de contenidos en una asignatura del horario escolar a través de la comunicación de lenguas extranjeras.	<ul style="list-style-type: none">- Implicación de agentes externos e intercambios lingüísticos.- Nueva formación del profesorado.- Enseñanza de contenidos en, al menos, dos asignaturas del horario escolar a través de la comunicación de lenguas extranjeras.	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación del plan y el resultado en la adquisición de competencias.- Preparación de futuras decisiones estratégicas.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN PLURILINGÜE (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Indicadores: En la tabla únicamente especificamos los indicadores operativos.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- El análisis inicial de acciones que ya se están desarrollando en el centro para la mejora de la enseñanza de idiomas.
- Las fichas del conocimiento de idiomas de los profesores del centro para ofrecer diferentes responsabilidades en el plan.
- Registros: entrevistas, datos personales del alumno, reuniones, seguimiento de alumnos guía, etc.
- Banco de recursos de actividades AICLE, unidades didácticas en otras lenguas y materiales como magazines, revistas, periódicos, etc., en otras lenguas.

C. PLAN DE PLURILINGÜISMO PLURIANUAL (duración: ente 5 y 8 años) (Tabla 1/2)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	Dest.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa que permita el desarrollo del plan. 0.2. Mejorar la competencia de comunicación lingüística en lengua extranjera del profesorado y demás integrantes de la comunidad educativa.	E. directivo	3. Resultados de satisfacción del profesorado en más de 7 puntos. 4. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.	Entidad titular E. directivo
			E. directivo		E. directivo
			Profesorado		E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia sistémica del aula y del centro en la organización e implementación del plan de plurilingüismo. - Competencia de comunicación lingüística en lengua extranjera. - Competencia interpersonal y comunicativa: asertividad, escucha, persuasión, cooperación, etc. - Competencia social y ética: toma de decisiones, responsabilidad, solidaridad, autonomía moral, etc. 	1.1. Impulsar la comunicación en lenguas extranjeras en todos los miembros de la comunidad educativa. 1.2. Potenciar la creación de redes con centros educativos extranjeros u otros agentes externos.	Alumnos	1º. Resultados de satisfacción del alumnado en más de 7 puntos. 2º. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario. 4. Registro adecuado de información, materiales en lenguas extranjeras y elaboración de carteles informativos.	Profesorado Coordinador plurilingüe y especial atención al departamento de la lengua extranjera en cuestión
			Familias y agentes externos del entorno	1º. Resultados de satisfacción del profesorado y familias de alumnos en más de 7 puntos. 2º. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.	E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador
			Todos	1º. Resultados de satisfacción del alumnado y familias de alumnos en más de 7 puntos. 2º. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario. 4. Registro adecuado de encuentros, actas y actividades con otras entidades o centros.	E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: Diseño de los pilares del plan, acciones informativas y entrevistas personales para ejercer liderazgo educativo. [P.1]
- 2) Reuniones para decidir: Las posibilidades de inversión económica (estudios de financiación, búsqueda de recursos alternativos, hermanamientos, prioridades de la entidad titular, proyectos europeos y estudios de viabilidad para formación y viajes del profesorado) y sobre los recursos del centro y organización de medios y recursos físicos y humanos (materiales multimedia, biblioteca de lenguajes extranjeras, profesorado de apoyo, aulas, horarios, etc.). [P.2]
- 3) Propuesta de cursos de formación para capacitar a los educadores en la competencia de comunicación lingüística en lenguas extranjeras e iniciar los procesos de habilitación. [P.3]
- 4) Elección de un coordinador plurilingüe que guíe el proyecto de desarrollo plurilingüe. [P.4]
- 5) Propuesta de prioridades para elaborar el plan de plurilingüismo: seguimiento, revisión y liderazgo sobre su realización. [P.4]
- 6) Sesiones de seguimiento y evaluación del plan de plurilingüismo, hoja de ruta y equipo de trabajo (una por trimestre). [P.4]
- 7) Sesiones para la introducción de actividades de enseñanza-aprendizaje relacionadas con el desarrollo de la competencia en comunicación lingüística de lenguas extranjeras en los planes de departamentos didácticos.

ACCIONES

- 8) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas para cada ciclo a través del uso de las lenguas extranjeras en coordinación con el PAT.
- 9) Proporcionar la opción de aprendizaje de lenguas extranjeras en las actividades extraescolares.
- 10) Potenciación de la oferta educativa no formal en lenguas extranjeras: grupos de teatro, traducción de la página web del centro, revista de idiomas, etc.
- 11) Elaboración de carteles, anuncios, menús del comedor, horario del día y publicidad de actividades diversas de la vida del centro en lenguas extranjeras.
- 12) Creación de un espacio plurilingüe en la biblioteca del centro y adquisición de materiales varios.
- 13) Creación del rincón o corchera de lenguas extranjeras en todas las aulas del centro.
- 14) Celebración del día europeo de las lenguas (26 de septiembre) o del día de la Unión Europea (9 de mayo).
- 15) Sesiones informativas de sensibilización e información a la comunidad educativa, presentación y participación de padres y otros educadores para la presentación del plan de plurilingüismo y las decisiones que proceda informar adoptadas por la entidad titular. [P.5]
- 16) Sesiones de información y comunicación a otros medios externos del entorno: otros centros educativos del entorno o de la entidad titular, instituciones y sesiones de información del papel del AMPA. [P.5]
- 17) Conferencias y jornadas formativas acerca de la importancia de lengua extranjeras.
- 18) Propuesta de prioridades para la elaboración de redes de comunicación con centros educativos extranjeros, hermanamientos de alumnos o clases, correspondencia, relación a través de blogs y comunicación con la web del centro y creación de espacios de participación en lenguas extranjeras para todos los miembros de la comunidad educativa.

C. PLAN DE PLURILINGÜISMO PLURIANUAL (duración: ente 5 y 8 años) (Tabla 2/2)

EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de comunicación lingüística en lengua extranjera. - El aprendizaje de contenido curriculares y la comunicación lingüística en lengua extranjera en relación con las otras competencias. - Competencia para aprender a aprender, investigación e innovación en la competencia de comunicación lingüística en lengua extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Mejorar la comunicación en lenguas extranjeras de los alumnos. 2.2. Impulsar el aprendizaje de contenidos curriculares y el dominio de otras competencias a través de la comunicación en lengua extranjera. 2.3. Atender a las necesidades de los alumnos con más dificultades en la comunicación de lenguas extranjeras. 	Profesorado	<ul style="list-style-type: none"> 1".Resultados de satisfacción del profesorado en más de 7 puntos. 2".Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario. 4. Registro adecuado de materiales de formación y jornadas de trabajo. 	E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador
			Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> 3. Mejora de la competencia en comunicación lingüística en lenguas extranjeras: 10% por alumno. 	Profesorado
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual. 	<ul style="list-style-type: none"> 3.0. Facilitar experiencias espirituales en contextos educativos interculturales e interreligiosos. 	Todos	<ul style="list-style-type: none"> 3. Mejora de la competencia en comunicación lingüística en lenguas extranjeras: 10% por alumno. 	Profesorado en relación con el E. de pastoral

ACCIONES

19) Sesiones de formación para el profesorado y mejora de la competencia en comunicación lingüística en lengua extranjera, además de herramientas pedagógicas para el uso de lenguas extranjeras en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, focalizando AICLE.

20) Impartición en todas las etapas, de las clases de lengua extranjera haciendo uso de la lengua objeto de estudio.

21) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test). [P.27]

22) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P.28]

23) Potenciar los desdobles y agrupamientos flexibles en la enseñanza de lenguas extranjeras o introducir la enseñanza de lengua extranjera como área a potenciar en las horas de refuerzo y apoyo.

24) Potenciar y afianzar la enseñanza de una primera lengua extranjera en la etapa infantil. y una segunda lengua extranjera en la Educación Secundaria Obligatoria.

25) Impartir, al menos, un área del currículo de todos los cursos, parcialmente en lengua extranjera¹.

26) Impartir, una o dos horas a la semana de, al menos, un área o dos del currículo completamente en lengua extranjera².

27) Crear un banco de materiales, adaptaciones del currículo y unidades didácticas para el profesorado del centro.

28) Impartir, al menos, dos o más áreas del currículo de todos los cursos, parcialmente, en lengua extranjera³.

29) Impartir, todas las horas semanales de, al menos, dos áreas del currículo completamente en lengua extranjera⁴.

30) Permitir el acercamiento y la vivencia espiritual de otras culturas de lengua extranjera para fomentar el respeto, la tolerancia y la participación y celebración interreligiosa.

¹ Por ejemplo, en Educación Primaria un tercio de las clases de Conocimiento del medio en lengua extranjera o en Educación Secundaria dos unidades didácticas de Historia al trimestre en lengua extranjera.

² Por ejemplo, las horas de Educación Plástica en Educación Primaria o la horas de Música o de Educación Física en Educación Secundaria.

³ Por ejemplo, en Educación Primaria un tercio de las clases de Conocimiento del Medio y de Educación Plástica en lengua extranjera o en Educación Secundaria dos unidades didácticas de Física y Química e Historia al trimestre en lengua extranjera.

⁴ Por ejemplo, las horas de Educación Plástica y Conocimiento del Medio en Educación Primaria o la horas de Música y Educación Física en Educación Secundaria.

D. PROGRAMACIÓN ANUAL DE PLURILINGÜISMO (Muestras del 1º año)



DEST.	ACCIONES
EQUIPO DIRECTIVO	<p>1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: Diseño de los pilares del plan, acciones informativas y entrevistas personales para ejercer liderazgo educativo. [P]</p> <p>2) Reuniones para decidir: Las posibilidades de inversión económica (estudios de financiación, búsqueda de recursos alternativos, hermanamientos, prioridades de la entidad titular, proyectos europeos y estudios de viabilidad para formación y viajes del profesorado) y sobre los recursos del centro y organización de medios y recursos físicos y humanos (materiales multimedia, biblioteca de lenguajes extranjeras, profesorado de apoyo, aulas, horarios, etc.). [P]</p> <p>3) Propuesta de prioridades para elaborar el plan de plurilingüismo: seguimiento, revisión y liderazgo sobre su realización [P]</p> <p>4) Elección de un coordinador plurilingüe que guíe el proyecto de desarrollo plurilingüe. [P]</p>
PROFESORADO	<p>5) Propuesta de cursos de formación para capacitar a los educadores en la competencia de comunicación lingüística en lenguas extranjeras e iniciar los procesos de habilitación [P]</p> <p>6) Sesiones de seguimiento y evaluación del plan de plurilingüismo, hoja de ruta y equipo de trabajo (una por trimestre). [P]</p>
ALUMNOS	<p>10) Proporcionar la opción de aprendizaje de lenguas extranjeras en las actividades extraescolares.</p> <p>11) Potenciación de la oferta educativa no formal en lenguas extranjeras: grupos de teatro, traducción de la página web del centro, revista de idiomas, etc.</p> <p>12) Elaboración de carteles, anuncios, menús del comedor, horario del día y publicidad de actividades diversas de la vida del centro en lenguas extranjeras.</p> <p>13) Creación de un espacio plurilingüe en la biblioteca del centro y adquisición de materiales varios.</p>
FAMILIAS Y ENTORNO	<p>15) Sesiones informativas de sensibilización e información a la comunidad educativa, presentación y participación de padres y otros educadores para la presentación del plan de plurilingüismo y las decisiones que proceda informar adoptadas por la entidad titular. [P]</p> <p>16) Sesiones de información y comunicación a otros medios externos del entorno: Otros centros educativos del entorno o de la entidad titular, instituciones y sesiones de información del papel del AMPA. [P]</p> <p>17) Conferencias y jornadas formativas acerca de la importancia de lenguas extranjeras.</p>
ALUMNOS	<p>20) En todas las etapas, las clases de lengua extranjera se imparten haciendo uso de la lengua objeto de estudio.</p> <p>21) Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test). [P]</p> <p>22) Elaboración de informes de los alumnos evaluados. [P]</p> <p>23) Potenciar los desdoblados y agrupamientos flexibles en la enseñanza de lenguas extranjeras e introducir la enseñanza de lengua extranjera como área a potenciar en las horas de refuerzo y apoyo.</p>

Durante este año no se realizan las acciones del plan de plurilingüismo número: 7-9, 14, 18, 19 y 24-30.

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONSAB.	INDICADORES	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2	Todos	X			Entidad titular E. directivo	Presupuesto y memoria económica Plan de formación Organigrama y horarios	Triannual
	Todos	X			E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador	Actas de las reuniones Programaciones de los departamentos y redacción de los otros planes del centro	Anual
X		X	X				
1.1 1.2	Todos	X			Profesorado Coordinador plurilingüe y especial atención al departamento de la lengua extranjera en cuestión	Número de actividades desarrolladas Encuestas de satisfacción y evaluación Registro de cartelería y documentación y materiales en lengua extranjera en el centro	Trimestral
	Todos	X	X		E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador	Actas de reuniones Resúmenes de convocatorias	Anual
2.1 2.2 2.3	Todos	X	X	X	Profesorado	Evaluaciones de los alumnos, portfolios, manejo efectivo de la lengua extranjera en la vida del centro y en el tiempo de la clase en cuestión	Trimestral



3.2.11. PLAN PARA LA IMPLANTACIÓN Y PROMOCIÓN DE LAS TIC

A. DEFINICIÓN DEL PLAN TIC

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** Cada vez sabemos más sobre el funcionamiento del cerebro, o sobre las emociones y la concentración, estamos conectados con el mundo entero a tan sólo un “click” de distancia y tenemos acceso a una cantidad ingente de información en red. Estos cambios, por citar los fundamentales, están presentes en el día a día, modificando nuestras relaciones y la forma en que pensamos o aprendemos; pero no sólo eso, sino que nos avisan, a su vez, de que el futuro del modelo económico y social de desarrollo en España pasa por transformar la información en conocimiento. Necesitamos evolucionar de la manufactura y la conversión de materias primas agrícolas e industriales, o del sector del turismo y la construcción, a la optimización, síntesis, reformulación y recreación de información en conocimiento y desarrollo. Disponer de información no produce de forma automática conocimiento. Transformar la información en conocimiento exige de destrezas de razonamiento para organizarla, relacionarla, analizarla, sintetizarla y hacer inferencias y deducciones de distinto nivel de complejidad; en definitiva, comprenderla e integrarla en los esquemas previos de conocimiento. La competencia digital incluye utilizar las tecnologías de la información y la comunicación extrayendo su máximo rendimiento a partir de la comprensión de la naturaleza y modo de operar de los sistemas tecnológicos y del efecto que esos cambios tienen en el mundo personal y sociolaboral. El tratamiento de la información y la competencia digital implican ser una persona autónoma, eficaz, responsable, crítica y reflexiva al seleccionar, tratar y utilizar la información y sus fuentes, así como las distintas herramientas tecnológicas.
- **Lectura del contexto:** Hoy en día, cualquier institución necesita hacer uso de las tecnologías de la información en la organización de su estructura, planificación, canales y gestión de la comunicación. Las escuelas, como instituciones sociales necesitan tener presencia en internet y mejorar sus procesos y rendimientos gracias a la optimización de la comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa y la gestión digital propia de sus necesidades burocráticas y económicas. Por otro lado, la escuela como institución formadora de las futuras generaciones debe dedicar tiempo de su currículo para enseñar a transformar la información en conocimiento y hacer uso de diferentes dispositivos electrónicos para crear entornos y herramientas de aprendizaje, al mismo tiempo que potencia la comunicación segura, responsable y confidente de sus alumnos en redes sociales.
- **Intereses:** Todo dispositivo electrónico es una motivación para el alumnado, trabajar con el ordenador es un valor añadido a toda tarea educativa que ellos reciben de buena gana. Nuestros alumnos disponen de un avanzado lenguaje digital específico, ya no necesitamos enseñarles a usar un programa, su trabajo es muy intuitivo y podemos usar un gran elenco variado de programas informáticos sin tener que perder tiempo en explicar su uso con

una sesión, el programa más complicada puede ser una buena plataforma educativa para nuestros alumnos.

- **Potencial:** La cantidad ingente de información disponible en internet, las páginas, televisiones y proyectos educativos, las enciclopedias digitales, así como el material pedagógico gratuito en red es tan amplio que el potencial que tenemos a nuestra disposición dibuja un vasto paisaje educativo que todavía hoy no nos hemos atrevido a explorar.
- **Carencias:** Existe un rechazo muy extendido al uso de nuevas herramientas informáticas por parte del profesorado. En la actualidad, disponemos de los requisitos técnicos necesarios (red, conexión, ordenadores, salas acondicionadas, etc.) para educar a nuestros alumnos en la competencia digital y, sin embargo, existe una falta de formación del profesorado y una enorme carencia en las habilidades pedagógicas necesarias para hacer uso de todo el potencial del que disponemos para el día a día de nuestras aulas.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española y la legislación de las comunidades autónomas. acerca del programa Escuela 2.0.

B. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN (TIC)

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, gestión del conocimiento y espiritual.

Competencias:

En este plan se priorizan las competencias de la gestión del conocimiento y las sociopersonales relacionadas con la comunicación y participación en redes sociales:

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / comunicación lingüística / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / tratamiento de la información y competencia digital / matemática / conocimiento e interacción con el mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** competencia espiritual.

Objetivos:

Concretan qué resultados viables y evaluables son deseables para conseguir las competencias de cada eje.



Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo y alumno individual.



Acciones:

Para potenciar la competencia digital en toda la comunidad educativa el plan se estructura siguiendo los tres ejes básicos del documento, aunque al mismo tiempo sea necesario potenciar el uso de las herramientas informáticas como herramientas de comunicación del centro con el exterior y entre los propios miembros de la comunidad, como herramientas de gestión en la planificación y estructura propia de la escuela como institución y como herramienta pedagógica al servicio del profesorado para enseñar con TIC y enseñar el uso de las TIC.

Hemos fijado 25 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.



Responsables:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.



Indicadores:

Marcamos cinco indicadores de resultado (los nº 1, 2, y 3) y uno operativo (el nº 4).



Temporalización:

El plan TIC busca involucrar a todos los educadores y alumnos en la mejora de sus competencias digitales, lograr un cambio didáctico en el aula y configurar comunidades educativas conectadas en red.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, difusión y sensibilización acerca del plan. Elección de coordinador TIC. - Inicio del proceso de formación del profesorado para la práctica esporádica de actividades TIC en el aula relacionada con contenidos digitales. - Línea base de evaluación: pretest a alumnos y profesores. - Potenciación de la formación del profesorado y PAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicación y potenciación de la formación del profesorado en su conjunto. - Organización de actividades y acciones del centro entorno a las TIC. - Inicio de un proceso de programación curricular para la enseñanza explícita del tratamiento de la información y la competencia digital en todas las áreas del currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciación de la comunicación del centro y su presencia en la red, así como mejora de la gestión informática en la organización y planificación educativa. - Nueva formación del profesorado. - Enseñanza explícita del tratamiento de la información y la competencia digital en todas las áreas del currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del plan y el resultado en la adquisición de la competencia digital. - Preparación de futuras decisiones estratégicas.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN TIC (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Indicadores: En la tabla únicamente especificamos los indicadores operativos.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- El análisis inicial de acciones y actividades que ya se están desarrollando en el centro para la potenciación y uso de las TIC's en los tres niveles señalados por el plan: Gestión del centro, comunicación y inserción en el aula y los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Calendario de mantenimiento y puesta al día del blog compartido y la página web del centro. el plan.
- Las fichas del conocimiento y manejo de las TIC's de los profesores del centro para ofrecer diferentes responsabilidades en el plan.
- Banco de recursos de actividades con TIC's, unidades didácticas ya elaboradas con web-quest, blogs, moodle, etc. y materiales como vídeos, presentaciones y otros materiales que el profesorado pueda consultar y utilizar.

A. PLAN PARA EL DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) (Tabla 1/2)

ORGANIZACIÓN		OBJETIVOS	Dest.	INDICADORES	RESP.
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa que permita el desarrollo del plan. 0.2. Mejorar la dotación de Tecnologías de la Información y Comunicación de la comunidad educativa.	E. directivo	1. Resultados de satisfacción del profesorado en más de 7 puntos. 2. Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y calendario.	Entidad titular E. directivo
			E. directivo		E. directivo
			Profesorado		Coordinador TIC
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia sistémica del aula y del centro en la organización e implementación del Plan TIC. - Competencia digital y tratamiento de la información del profesorado y los miembros de la comunidad educativa. - Competencia interpersonal y comunicativa: asertividad, escucha, persuasión, cooperación, etc. - Competencia social y ética: toma de decisiones, responsabilidad, solidaridad, autonomía moral, etc. 	1.1. Disponer las estructuras organizativas y de gestión del centro gracias al uso de las TIC en los procesos organizativos. 1.2. Impulsar la mejora de la comunicación interna y externa del centro por medio de las TIC's. 1.3. Impulsar la competencia digital del profesorado y demás integrantes de la comunidad educativa.	Alumnos	1".Satisfacción del alumnado en más de 7 puntos.	Tutores Orientador Coordinador TIC
			Familias y agentes externos del entorno	1".Resultados de satisfacción del profesorado y familias de alumnos en más de 7 puntos. 2". Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.	E. directivo Coordinador TIC
			Equipo directivo y administración	1".Resultados de satisfacción del profesorado y PAS en más de 7 puntos. 2".Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.	E. directivo PAS
			Todos	1".Resultados de satisfacción del profesorado, alumnos y familias en más de 6 puntos.	E. directivo Coordinador TIC

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: diseño de los pilares del plan, acciones informativas y entrevistas personales para ejercer liderazgo educativo. [P.1]
- 2) Reuniones para decidir las posibilidades de inversión económica: Estudios de financiación, búsqueda de recursos alternativos, creación de presupuesto, prioridades de la entidad titular y estudios de viabilidad de modificaciones arquitectónicas. En las mismas reuniones se analizarán los recursos del centro y organización de medios y recursos físicos y humanos, ordenadores, profesorado, salas, horarios, aulas, etc. [P.2]
- 3) Organización de cursos de formación para capacitar a los educadores y personal administrativo en las competencias digitales, pedagógicas y del tratamiento de la información necesarias (presencial u on-line). [P.3]
- 4) Elección del coordinador TIC del centro y asignación de funciones. [P.4]
- 5) Propuesta de vinculación del plan TIC con el conjunto de planes y concreciones curriculares. [P.4]
- 6) Sesiones de seguimiento y evaluación del plan TIC, hoja de ruta y equipo de trabajo (una por trimestre). [P.4]
- 7) Sesiones para la introducción de actividades de enseñanza-aprendizaje relacionadas con el desarrollo de la competencia digital y el tratamiento de la información en los planes de departamentos didácticos.

ACCIONES

- 8) Sesiones de orientación vocacional y entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas para cada ciclo a través del uso de las TIC's en coordinación con el plan de acción tutorial y el plan de acción académica y profesional: Tratamiento de relaciones sociales, intimidad en internet, datos personales, seguridad en la web y la comunicación en red.
- 9) Sesiones informativas de sensibilización e información a la comunidad educativa, presentación y participación de padres y otros educadores para la presentación del plan TIC y las decisiones que proceda informar adoptadas por la entidad titular. [P.5]
- 10) Sesiones de información y comunicación a los agentes externos del entorno: otros centros educativos del entorno o de la entidad titular, instituciones y sesiones de información del plan TIC y del papel del AMPA. [P.5]
- 11) Conferencias y jornadas formativas sobre las TIC's, educación y competencia digital.
- 12) Uso de las TIC's para la potenciación de la comunicación interinstitucional.
- 13) Implementación y uso de las TIC's en la estructura y organización del centro: bases de datos de los alumnos y familias, expedientes, partes de faltas, presupuestos del centro, salarios, etc.
- 14) Uso de las TIC's para la gestión centralizada administrativa y económica de la vida del centro.
- 15) Propuesta de prioridades para la elaboración de la página web: seguimiento, creación de espacios de participación para todos los miembros de la comunidad educativa y liderazgo sobre su realización (redes sociales, web 2.0).

A. PLAN PARA EL DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) (Tabla 2/2)

EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia digital y tratamiento de la información. - Competencia digital en relación con las otras competencias. - Competencia para aprender a aprender, investigación e innovación en la competencia digital. - Competencia de tratamiento de la información y desarrollo del conocimiento. 	<p>2.1. Mejorar el tratamiento de la información y las destrezas relacionadas con las TIC's.</p> <p>2.2. Lograr un impulso en el dominio de las competencias básicas ayudados por las TIC's.</p> <p>2.3. Atender a las necesidades de los alumnos con más dificultades gracias al uso de las TIC's.</p>	<p>Profesorado</p> <p>Personal de administración</p>	<p>1".Resultados de satisfacción del profesorado, alumnos y familias en más de 6 puntos.</p> <p>2".Realización del 75% de las actividades programadas en el plan y el calendario.</p> <p>4. Registro adecuado de formación y jornadas.</p>	<p>E. directivo</p> <p>Coordinador TIC</p>
			<p>Alumnos</p>	<p>3. Mejora de la competencia digital en un 20%.</p>	<p>Profesorado con el apoyo del coordinador TIC</p>
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia existencial: cuestiones vitales, estética, sentido de la vida, sufrimiento. - Competencia religiosa: alfabetización teológica y bíblica, expresividad de fe. - Competencia espiritual: apertura a la fe. 	<p>3.0. Sensibilizar a los alumnos y demás miembros de la comunidad educativa a una apertura a la fe con la incorporación de las TIC's en actividades pastorales, oraciones y celebraciones.</p>	<p>Todos</p>	<p>1".Satisfacción del alumnado en más de 6 puntos.</p>	<p>Profesorado con el apoyo del coordinador TIC</p>

ACCIONES

- 16) Sesiones de formación para el profesorado y mejora del uso de las TIC's en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula.
 - 17) Sesiones de formación para el personal administrativo y mejora de la competencia digital y tratamiento de la información.
 - 18) Uso de las TIC's para la mejora y el establecimiento de una comunicación fluida en los binomios: profesor-profesor, familia-profesor, alumno-profesor, alumno-alumno, centro-agentes externos, etc.
-
- 19) Establecimiento de, al menos, tres sesiones anuales en cada una de las áreas del currículo para el trabajo en grupo en el aula multimedia con el desarrollo de la competencia digital y el tratamiento de la información.
 - 10) Grupos y tareas en equipo en el propio aula para el desarrollo de la competencia digital en relación a cada una de las áreas del currículo (una al trimestre por área).
 - 21) Sesiones específicas acerca del tratamiento de la información en la sociedad del conocimiento (medios de comunicación, cine, música, publicidad, prensa, etc.).
 - 22) Sesiones específicas acerca del uso responsable de las TIC's de nuestro entorno (internet, telefonía, reproductores musicales, etc.).
 - 23) Creación de herramientas pedagógicas en red (webquest, blog, etc.) para el trabajo fuera del aula en alguna de las áreas del currículo.
 - 24) Oferta alternativa de actividades extraescolares o asignaturas optativas para el desarrollo de la competencia digital.
-
- 25) Uso de las TIC's (presentaciones multimedia, búsqueda de recursos...) para la realización de campañas pastorales y convivencias relacionadas con la expresividad de la fe y planteamientos evangélicos de la sociedad (justicia, paz, hambre, globalización...).

B. PROGRAMACIÓN ANUAL EN LA IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO TIC (Muestras del 1º año)



DEST.	ACCIONES
EQUIPO DIRECTIVO	<p>1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo. [P]</p> <p>2) Reuniones para decidir las posibilidades de inversión económica, los recursos del centro y organización de medios. [P]</p> <p>3) Organización de cursos de formación para capacitar a los educadores y personal administrativo en las competencias digitales, pedagógicas y del tratamiento de la información necesarias (presencial u on-line). [P]</p> <p>4) Elección del coordinador TIC del centro y asignación de funciones. [P]</p> <p>5) Propuesta de vinculación del plan TIC con el conjunto de planes y concreciones curriculares. [P]</p> <p>6) Sesiones de seguimiento y evaluación del plan TIC, hoja de ruta y equipo de trabajo (una por trimestre). [P]</p>
PROFESORADO	<p>7) Sesiones formativas y de trabajo para la introducción de actividades de enseñanza-aprendizaje relacionadas con el desarrollo de la competencia digital y el tratamiento de la información en los planes de departamentos didácticos.</p>
ALUMNOS	<p>19) Establecimiento de, al menos, tres sesiones anuales en cada una de las áreas del currículo para el trabajo en grupo en el aula multimedia con el desarrollo de la competencia digital y el tratamiento de la información.</p> <p>21) Sesiones específicas acerca del tratamiento de la información en la sociedad del conocimiento (medios de comunicación, cine, música, publicidad, prensa, etc.).</p> <p>22) Sesiones específicas acerca del uso responsable de las TIC's de nuestro entorno (internet, telefonía, reproductores musicales, etc.).</p>
FAMILIAS Y ENTORNO	<p>9) Sesiones informativas de sensibilización e información a la comunidad educativa. [P]</p> <p>11) Conferencias y jornadas formativas sobre las TIC's, educación y competencia digital.</p>
ALUMNOS	<p>25) Uso de las TIC's (presentaciones multimedia y búsqueda de recursos) para la realización de campañas pastorales y convivencias relacionadas con la expresividad de la fe y planteamientos evangélicos de la sociedad (justicia, paz, hambre, globalización, etc.).</p>

Durante este año no se realizan las acciones del plan TIC número 8, 10, 12-18, 19, 23 y 24.

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONSAB.	INDICADORES	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2	Todos	X			Entidad titular E. directivo	Presupuesto y memoria económica Plan de formación Organigrama y horarios	Trianual
	Todos	X			E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador	Actas de las reuniones Programaciones de los departamentos y redacción de los otros planes del centro	Anual
		X	X	X			
2.1 2.2	Todos	X	X	X	Profesorado Coordinador plurilingüe y especial atención al departamento de la lengua extranjera en cuestión.	Número de actividades desarrolladas Encuestas de satisfacción y evaluación Registro de cartelería y documentación y materiales en lengua extranjera en el centro	Trimestral
	Todos	X	X		E. directivo o, en su caso, equipo de plurilingüismo con el liderazgo de la figura del coordinador	Actas de reuniones Resúmenes de convocatorias	Anual
3	Todos	X	X	X	Profesorado	Evaluaciones de los alumnos, portfolios, manejo efectivo de la lengua extranjera en la vida del centro y en el tiempo de la clase en cuestión	Trimestral



3.2.12. PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA

A. DEFINICIÓN DEL PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** Educar a los alumnos como ciudadanos del mundo debe ser una prioridad institucional. La dimensión europea de la educación es un vehículo para desarrollar la comprensión mutua entre los pueblos y los estados de la Unión Europea e incide en la promoción de lenguas extranjeras como herramienta de comunicación.

Es necesario potenciar la comprensión de la diversidad cultural y la capacitación en competencias profesionales y personales a los alumnos para que puedan desarrollarse en el espacio europeo. El objetivo último es la enseñanza de valores, herramientas lingüísticas y movilidad en este entorno.

- **Lectura del contexto:** En el mundo actual, las barreras naturales que antes producían las distancias han dejado de existir. ¿Quiénes son los hijos de Europa sino nuestros alumnos de hoy? Aquellos que ya han nacido ciudadanos europeos, con sus derechos y sus obligaciones. Actualmente es posible pasar de un país a otro de forma rápida y económica. El vasto mundo de oportunidades, al que se tiene acceso a través de las nuevas tecnologías, no está dirigido por barreras ni aduanas. Los idiomas y el multiculturalismo deben ser trabajados como una parte prioritaria de la educación integral.
 - **Intereses:** Es necesario dar la oportunidad a todos los escolares de conocer otros países, otras lenguas y otras culturas. Las nuevas herramientas informáticas proporcionadas por las webs, los chats y los blogs deben ser espacios de comunicación entre escolares europeos.
 - **Potencial:** Una característica esencial de los niños y jóvenes escolarizados en nuestras escuelas es la de ser educados para “ser competentes”: formados íntegramente en toda su riqueza para desarrollarse en la Unión Europea. Para lo cual, necesitarán desarrollar destrezas y utilizar los recursos de movilidad educativa que se ofrecen desde los programas europeos de educación, actualmente denominado Programa de Aprendizaje Permanente (PAP).
 - **Carencias:** Es necesaria la creación de un proyecto educativo con dimensión europea. Para ello, es necesaria la figura del coordinador o responsable europeo en los centros educativos. Sus funciones serán conocer y liderar un proyecto de centro que conozca y apueste por programas de intercambio y actividades de promoción lingüísticas y multiculturales.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación en cada comunidad autónoma. Art. 14.3 Carta de los derechos fundamentales de la UE.

B. PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA

Duración:

La duración de este plan será de seis años.

Ejes:

El plan se compone de tres ejes: Sociopersonal, gestión de conocimiento, también llamado eje académico y espiritual.

Competencias:

Este plan estimula varias competencias y fortalece el trabajo orientado a desarrollarlas.

- **Eje sociopersonal:** dentro del eje socio personal destacan las competencias personales y sociales que se ven promovidas por el apoyo que se obtiene de la comunicación lingüística. Están basadas en la habilidad para desenvolverse de forma autónoma en distintos países y entornos de la realidad europea.
- **Eje del conocimiento:** en el plano académico se trabajan las competencias de conocimiento e interacción con el mundo físico, competencias culturales, competencias para aprender a aprender, competencias en comunicación lingüística y competencias digitales y de otras herramientas de comunicación.
- **Eje espiritual:** la competencia espiritual se ve acentuada por la capacitación y desarrollo de iniciativas en contextos interculturales e interreligiosos.

Objetivos:

Concretan los resultados que se buscan con la implantación del plan. Como puntos de referencia destacan los objetivos de acercamiento a la diversidad cultural y la capacitación en competencias lingüísticas y personales.

Destinatarios:

Equipo de titularidad, equipo directivo, tutores, coordinador europeo, profesores, alumnado y familias.

Acciones:

El plan se apoyará en 38 acciones, que se desarrollan durante los años de implantación. Algunas acciones se repiten cada año y otras no. La intención es lograr un efecto permanente de los objetivos educativos en todo el tejido escolar.

Responsables:

Serán las personas que se encargan por velar del cumplimiento de cada acción. Algunas acciones tendrán varias personas encargadas de esta función.

Tendrán funciones de responsabilidad el equipo directivo, el coordinador europeo y los profesores.



Indicadores:

Marcamos seis indicadores para medir y evaluar el grado de consecución: cinco indicadores resultado (nº 1, 2, 3, 5 y 6) y un indicador operativo (nº4).

Temporalización:

Se estructura según sus fases de implantación (diseño, difusión, formación, ejecución y evaluación) y de profundización que permitan ir adquiriendo las diferentes competencias.

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y POSTERIORES
<ul style="list-style-type: none">- Elección de materiales y espacios necesarios.- Sensibilización y preparación del coordinador europeo y del claustro.- Procesos formativos del coordinador europeo y de equipo de trabajo.- Creación del tablón de información europea (tablón Célula Europa).- Implantación de cartelería en inglés y francés en el centro (aula, biblioteca, sala de profesores).- Celebración del Día de Europa -9 de mayo-.	<ul style="list-style-type: none">- Diseño y desarrollo de acciones propias del plan.- Programación de actividades (chats en otras lenguas, concursos, iniciativas lingüísticas, adaptación del contenido curricular, búsqueda de socios, etc.).- Plan de difusión de actividades (exposición a la comunidad educativa del plan y disposición de espacios propios en las herramientas comunicativas del centro: web y revista).- Formación del coordinador y del equipo europeo (profundización).	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo en redes con otros centros.- Desarrollo de proyectos comenius y/o de intercambio con otros países.- Evaluación de objetivos, logros y preparación de un manual de procedimiento de trabajo

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA (1er año)

Sugerimos un modelo con las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles, temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Indicadores: En la tabla únicamente especificamos los indicadores operativos.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como:

- Diseño de acciones y actividades para todo un curso escolar que incluyan bien que se están desarrollando actualmente como las que se planifica para posteriores cursos.
- Plan de comunicación a la comunidad escolar.
- Preparación de espacios físicos y virtuales para recopilar la información europeísta y de lenguas extranjeras.
- Creación de blog y/o apartado europeo en la página web del centro.

A. PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA (Tabla 1/2)

		OBJETIVOS	Dest.	INDICADORES	RESP.
		ORGANIZACIÓN			
		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan.		1. Resultados de satisfacción por encima de 8/10 pts.	E. Titularidad
		0.2. Elegir el coordinador europeo.	Todos	2. Realización de más del 85% de las actividades programadas.	E. Directivo
		0.3. Diseñar y planificar la formación.			
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía e iniciativa personal: Interacción con el marco actual. Habilidad para desenvolverse de forma autónoma en distintos países, ámbitos y entornos. - Competencia en comunicación lingüística: Ser capaz de utilizar la lengua materna y otras para la comunicación oral y escrita. Promocionar el conocimiento de la cultura, historia y proceso de unión de los pueblos y estados. - Competencia social y ciudadana: Conocerse y valorarse, saber comunicarse en diferentes contextos, expresar las ideas propias y escuchar las ajenas, comprendiendo los diferentes puntos de vista y valorando los intereses grupales e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Conversión del colegio en un centro plurilingüe/bilingüe y enmarcarlo en la dimensión europea. 1.2. Participar en celebraciones, concursos e iniciativas europeístas. 1.3. Promocionar el uso de lenguas extranjeras en todos los miembros de la comunidad educativa. 1.4. Disponer de intercambios, hermanamientos y asociaciones escolares en los centros educativos 	Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Resultados de satisfacción por encima de 8/10 puntos. 2. Realización exitosa del 85 % de las actividades programadas. 3. Programación de iniciativas en todas las etapas escolares. 4. Registro y evaluación de los recursos usados. 5. Mejora en las competencias sociopersonales en una media de un 10 %. 	Profesores E. Directivo
			Familias		Coordinador Europeo
			Coordinador Europeo		E. Directivo
			E. Directivo		E. Directivo
			Profesores		Coordinador Europeo E. Directivo
			Todos		Coordinador Europeo E. Directivo

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo de titularidad y directivo: diseño de los pilares del plan, acciones informativas y entrevistas personales para ejercer liderazgo educativo. [P.1]
- 2) Planificación de recursos humanos y materiales. [P.2]
- 3) Propuesta formativa del coordinador europeo y los docentes implicados. [P.3]

ACCIONES

- 4) Recomendación a los alumnos de páginas web en otros idiomas donde encontrarán chats y correspondencia, karaokes, juegos on line, concursos (euroscola, Europa go, euroaventura, euroclik, carteles de Europa, etc.).
- 5) Celebración del día de Europa, 9 de mayo. [P.6]
- 6) Oferta de actividades extraescolares y campamentos en lenguas europeas.
- 7) Sesiones informativas sobre el proceso de trabajo sobre dimensión europea y promoción de idiomas que está realizando el centro con objeto de llegar a ser un centro bilingüe/plurilingüe y con oferta de intercambios y asociaciones escolares. [P.5]
- 8) Información a través de la web del centro de las actividades que se ofrecen desde la Célula Europa.
- 9) Diseño de objetivos y programación de actividades para cada ciclo de iniciativas para promover la dimensión europea y promoción de las lenguas extranjeras.
- 10) Reunión del claustro y/o por comisiones para la preparación de actividades europeístas. [P.4]
- 11) Presentación de herramientas disponibles para los docentes (redes de comunicación con centros educativos extranjeros, hermanamientos, correspondencia, chats y blogs).
- 12) Creación de un espacio plurilingüe en la web del centro y en la revista escolar informando de la nueva dimensión europea adquirida por el centro (utilizar castellano, inglés, francés...).
- 13) Creación de un espacio plurilingüe en la biblioteca del centro y solicitud de fondos a embajadas, Parlamento Europeo, Comisión Europea y oficinas de información europea.
- 14) Creación de un correo web del equipo Célula Europa.
- 15) Información a toda la comunidad escolar del proceso de inmersión europea y plurilingüe por el que ha apostado el centro educativo. [P.4]
- 16) Solicitud de asesoramiento a Escuelas Católicas para la participación en el proyecto Célula Europa.
- 17) Oferta formativa en idiomas y proyectos europeos para el equipo directivo y docente.
- 18) Elaboración de carteles identificativos de las zonas del colegio (aulas, biblioteca, sala de profesores, comedor, sala de usos múltiples, menús del comedor, horarios, lemas del colegio) en lenguas europea (inglés, francés, alemán, ...).
- 19) Realización del curso Célula Europa de coordinador europeo de la educación y otra formación complementaria. [P.3]
- 20) Reuniones de mejora lingüística liderada por otros compañeros docentes.
- 21) Compromiso de participación en la formación en lenguas extranjeras y en la preparación de los procesos de habilitación.
- 22) Elección de un equipo de trabajo Célula Europa (coordinador, profesores, alumnos y padres). [P.4]
- 23) Creación y renovación del tablón/es Célula Europa y colocación de una bandera de la UE.
- 24) Elección de un lugar de reunión del equipo Célula Europa.
- 25) Participación en alguna iniciativa (día de puertas abiertas, día informativo, teatro,, etc.) para todos los miembros de la comunidad educativa en lenguas extranjeras.

A. PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA (Tabla 2/2)

EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento e interacción con el mundo físico y competencia cultural: Altermundialismo y respeto por la diversidad de lenguas, sus pueblos, culturas y estados. Integración de las nacionalidades concéntricas (barrio, localidad, provincia, comunidad autónoma, estado y Unión Europea). - Competencia para aprender a aprender: Interés por el conocimiento, la innovación y el acercamiento a otras ideas y realidades. - Competencia en comunicación lingüística: Expresarse en otras lenguas y mejorar la lectoescritura y la expresión oral en otras lenguas. - Competencia digital y de otras herramientas de comunicación: Capacitación para la ejecución de las actividades (la formación y de los contactos con actores extranjeros se realizarán empleando las herramientas de las nuevas tecnologías). 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Informar sobre Europa, su proceso de unión, sus lenguas, sus pueblos y sus estados. 2.2. Capacitar a los alumnos para desarrollarse en el nuevo marco europeo. 2.3. Mejorar el nivel académico en lenguas extranjeras del centro. 2.4. Promover el aprendizaje de contenidos curriculares a través de la comunicación en lengua extranjera. 2.5. Ofrecer una educación integral en la que se incluyan iniciativas europeístas y lingüísticas dentro del proyecto educativo del centro. 	Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Resultados de satisfacción por encima de 8/10 puntos. 2. Realización exitosa del 85 % de las actividades programadas. 3. Programación de iniciativas en todas las etapas escolares. 4. Registro y evaluación de los recursos usados. 6: Mejora en las competencias de gestión del conocimiento o académicas en una media de un 10 %. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador europeo Tutores Profesores
			Profesorado		<ul style="list-style-type: none"> E. directivo Coordinador Europeo Profesores
ESPIRITUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia espiritual 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Facilitar experiencias en contextos educativos interculturales e interreligiosos. 	Todos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Resultados de satisfacción por encima de 8/10 puntos. 4. Registro y evaluación de los recursos usados. 	<ul style="list-style-type: none"> E. directivo E. pastoral Coordinador europeo

ACCIONES

- 26) Introducción y puesta en práctica de contenidos europeos y lingüísticos en el currículo.
 - 27) Enseñanza en y de las lenguas europeas.
 - 28) Introducir la enseñanza de lengua extranjera como área para potenciar las horas de tutoría, refuerzo y apoyo.
 - 29) Enseñanza de la historia y geografía de Europa, la UE, los pueblos, regiones y Estados.
 - 30) Preparación de los carteles del colegio en lenguas extranjeras.
 - 31) Contacto con alumnos de otros países empleando herramientas TIC (webs, blogs, chats, emails, televisión digital,...).
 - 32) Participación en proyectos europeos y de intercambio. [P.9]
-
- 33) Preparación y adaptación de contenidos curriculares en el marco europeo.
 - 34) Sesiones de formación para mejorar competencias de comunicación en lenguas extranjeras.
 - 35) Sesiones informativas de las herramientas y materiales pedagógicos para estos fines y el uso de lenguas extranjeras en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula.
 - 36) Creación de un banco de materiales y unidades didácticas para el equipo docente.
 - 37) Empleo y realización de materiales didácticos con el uso de las nuevas tecnologías (webs, blogs, chats, penfriends, etc.).
-
- 38) Promover el acercamiento y la vivencia espiritual de otras culturas de lengua extranjera para fomentar el conocimiento, respeto, convivencia, tolerancia intercultural y religiosa a través de la asignatura de religión y de tutorías.

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN DE DIMENSIÓN EUROPEA (Muestras del 1º año)



DEST	ACCIONES
E. TITULARIDAD E. DIRECTIVO	9) Diseño de objetivos y programación de actividades europeístas y de idiomas.
	15) Información a toda la comunidad escolar del proceso de inmersión europea y plurilingüe por el que ha apostado el centro educativo.
	16) Solicitud de asesoramiento a Escuelas Católicas para la participación en el proyecto Célula Europa. [P]
COORDINADOR EUROPEO	17) Oferta formativa en idiomas y proyectos europeos para el equipo directivo y docente.
	9') Diseño de objetivos y programación de actividades para cada ciclo de iniciativas para promover la dimensión europea y promoción de las lenguas extranjeras. [P]
	10) Reunión del claustro y/o por comisiones para la preparación de actividades europeístas. [P]
	11) Presentación de herramientas disponibles para los docentes (redes de comunicación con centros educativos extranjeros, hermanamientos, correspondencia, chats y blogs).
PROFESORES	14) Creación de un correo electrónico y una página web o blog del equipo Célula Europa.
	16') Solicitud de asesoramiento a Escuelas Católicas (proyecto Célula Europa). [P]
	18) Elaboración de carteles identificativos de las zonas del colegio (aulas, biblioteca, sala de profesores, comedor, sala de usos múltiples, menús del comedor, horarios, lemas del colegio) en lenguas europea (inglés, francés, alemán,...).
	19) Realización del curso Célula Europa de coordinador europeo de la educación y otra formación complementaria. [P]
ALUMNOS	21) Compromiso de participación en la formación en lenguas extranjeras y en la preparación de los procesos de habilitación.
	37) Empleo y realización de materiales didácticos con el uso de las nuevas tecnologías (webs, blogs, chats, penfriends,...).
	4) Recomendación a los alumnos de páginas web en otros idiomas donde encontrarán chats y correspondencia, karaokes, juegos on line, concursos (euroscola, Europa go, euroaventura, euroclik, carteles de Europa,...). [P]
	5) Celebración del día de Europa, 9 de mayo. [P]
	29) Enseñanza de la historia y geografía de Europa, la UE, los pueblos, regiones y estados.
FAMILIAS	31) Contacto con alumnos de otros países empleando herramientas TIC (webs, blogs, chats, emails, televisión digital,...).
	28) Introducir la enseñanza de lengua extranjera como área para potenciar las horas de tutoría, refuerzo y apoyo.
TODOS	6) Oferta de actividades extraescolares y campamentos en lenguas europeas.
	7) Sesiones informativas sobre el proceso de trabajo sobre dimensión europea y promoción de idiomas que está realizando el centro con objeto de llegar a ser un centro bilingüe/plurilingüe y con oferta de intercambios y asociaciones escolares. [P]
	22) Elección de un equipo de trabajo Célula Europa (coordinador, profesores, alumnos y padres). [P]
	23) Creación y renovación del tablón/es Célula Europa y colocación de una bandera de la UE.
	25) Participación en alguna iniciativa (día de puertas abiertas, día informativo, teatro, etc.) para todos los miembros de la comunidad educativa en lenguas extranjeras.
	38) Promover el acercamiento y la vivencia espiritual de otras culturas de lengua extranjera para fomentar el conocimiento, respeto, convivencia, tolerancia intercultural y religiosa a través de la asignatura de religión y de tutorías.

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESPONS.	INDICADORES OPERATIVOS	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
1.1 1.2 1.3 2.3 2.5	Todos	X			E. directivo Coord. Europeo	Programación	Bianual
		X			E. directivo	Acta de claustros y publicación en la revista y la web del centro	Anual
		x	X	X		Inscripción en el proyecto Célula Europa	Bianual
				X		Matriculación en curso on line y presencial plan de formación	Anual
1.1 1.2 1.3 2.3 2.5	Todos	X			E. directivo	Programación	Trimestral
		X	X	X		Calendario de reuniones	Bimensual
		X	X	X		Recogida en un manual de recursos	Bimensual
		X				email	---
		X	X	X		Inscripción en el proyecto Célula Europa	Trimestral
1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3	Todos			X	E. directivo Coord. Europeo	Manual de recursos	Bianual
			X			Certificados y diplomas	Anual
		X				Programación	Anual
		X	X	X		Manual de recursos	Trimestral
1.2 1.3 2.1 2.2 2.3	Todos	X	X	X	Tutores	Recogida en carpeta del aula	Trimestral
				X	E. directivo Coord. Europeo	Manual de recursos y álbum de imágenes	Anual
		X	X	X	Profesores	Manual de recursos	BiAnual
				X		Programación	Anual
			X	X	Tutores	Programación	Anual
		X	X		E. directivo	Circular para padres	Anual
1.1 2.3	Todos	X			Tutores E. directivo	Calendario de sesiones	Anual
2.5 3.1	Todos	X			E. directivo Coord. Europeo	Acta de claustros y publicación en la revista y la web del centro	Bianual
		X		X		Tablón	Semestral
				X		Manual de recursos	Anual
			X			Recogido en carpeta del aula	Anual



3.2.13. PLAN FAMILIA-ESCUELA

A. DEFINICIÓN DEL PLAN

Justificación:

- **Institucional y estratégica:** En el tránsito que ha experimentado la escuela del rol académico al rol personalizador y socializador, la implicación de la familia es más imprescindible que nunca. La escuela no puede educar ella sola dimensiones tan fundamentales como la autonomía, la comunicación, la responsabilidad o la espiritualidad. Hay varios indicios que denotan poca colaboración de la familia en la educación de los hijos, poca asistencia a actividades del centro educativo, aumento de conflictos serios entre el colegio y algunos padres y madres y la reducción de muchas AMPAS a simples organizadores de actividades extraescolares. Nuestro objetivo es conseguir una comunidad educativa integral donde todos caminen bajo un mismo proyecto basado en el humanismo cristiano.

- Lectura del contexto:

- **Intereses:** Los padres y madres responden ante las convocatorias del tutor de su hijo porque su interés es su hijo, por encima de todo. Tienen necesidad de aprender herramientas para educar a sus hijos: cómo escucharles, cómo negociar normas, cómo ser asertivos, cómo fomentar la autonomía, cómo educar en positivo, respondiendo ante cualquier propuesta que conecte con estos intereses.
 - **Potencial:** Las familias tienen un clima emocional alto y los padres y madres tienen interés por aprender.
 - **Carencias:** Los padres y madres se sienten ellos mismos incapacitados para educar a sus hijos, se bloquean ante conflictos cotidianos y ante el reto de desarrollar un proyecto educativo en la familia. La principal carencia es que los tutores aún se sienten poco preparados para trabajar con los padres y madres.
- **Justificación legal:** Art. 27.1, 27.6, 16.1 y 20.1 Constitución Española. Art. 115 y 121 LOE y legislación de las comunidades autónomas.

B. PLAN FAMILIA-ESCUELA (duración: seis años)

Duración:

La duración de este plan es de seis años.

Ejes:

Partimos de los tres ejes marcados en el ideario: sociopersonal, conocimiento y espiritual.

Competencias:

Priorizamos las sociopersonales, a las que se dedican muchas sesiones de entrenamiento, pero se abordan la espiritual (al unísono con el plan pastoral) y las del conocimiento.

- **Eje sociopersonal:** competencia de autonomía e iniciativa personal / comunicación lingüística / social y ciudadana.
- **Eje del conocimiento:** aprender a aprender / digital / matemática / mundo físico / cultural y artística.
- **Eje espiritual:** competencia espiritual.

Objetivos:

Enfocados a resultados viables y evaluables para conseguir las competencias de cada eje.

Destinatarios:

Equipo titular, equipo directivo, tutores, profesores, familias, alumno en grupo e individual.

Acciones:

Hemos fijado 20 acciones, la mayoría de las cuales se repite año tras año.

Responsables:

Equipo titular, equipo directivo, equipo pastoral, orientación y tutores.

Indicadores:

Marcamos nueve indicadores para medir el nivel de consecución de los objetivos.

Temporalización:

AÑO 1	AÑO 2 Y 3	AÑO 4 Y 5	AÑO 6
<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a responsables y claustro. - Formar a responsables y tutores. - Priorizar las competencias sociopersonales. - Evaluación: pretest sobre competencias emocionales, sociales y éticas. - Elegir materiales y espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a los padres y madres en el plan. - Evaluación: postest cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a agentes externos: parroquias, grupos y entorno. - Evaluación: postest cada dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicar a los destinatarios en comunidades educativas cristianas. - Formar redes con centros y entorno. - Evaluar procesos y resultados en la mejora de competencias. - Preparar la visión del futuro.

C. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN FAMILIA-ESCUELA (un curso escolar)

Sugerimos un ejemplo para visualizar las acciones estructuradas según sus destinatarios, objetivos, niveles temporalización, responsables, indicadores y revisión.

Documentos anexos: Esta programación anual incluirá documentos anexos como: programación de las tres sesiones de tutorías con padres, calendario de actividades extraescolares, programación de la hora semanal de tutoría de cada curso, registro de entrevistas, modelos de circulares, etc.

A. PLAN FAMILIA-ESCUELA (6 AÑOS)

		OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
ORGANIZACIÓN		0.1. Proporcionar la estructura organizativa para el plan. 0.2. Fijar la dotación económica y el material necesario. 0.3. Diseñar y planificar la formación. 0.4. Coordinar las programaciones y acciones tutoriales.	E. titular E. directivo	1. Resultados de satisfacción de los padres y madres mayor a 9 ptos. 2. Realización de más del 85% de las actividades programadas en el calendario del plan. (Marcadas en el registro).	E. titular E. directivo
EJE	COMPETENCIAS	OBJETIVOS	DEST.	INDICADORES	RESP.
SOCIOPERSONAL	- Autonomía e iniciativa personal: Educar la autonomía, educar en positivo. - Comunicación lingüística: Educar con asertividad y escucha. - Social y ciudadana: Responsabilidad y autonomía moral.	1.1. Mejorar la autonomía, el pensamiento positivo, la asertividad, expresividad comunicativa, creatividad, proactividad y responsabilidad en la familia. 1.2. Mejorar el clima familiar y la gestión de los conflictos.	Alumno en grupo	3. Mejora en competencias sociopersonales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades programadas en calendario de tutorías con padres 4. Registro de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Tutores E. pastoral
			Alumno		Tutores
			Familias		Tutores E. directivo E. pastoral
			Profesores		Tutores E. directivo
			E. directivo		E. titular
CONOCIMIENTO	- Matemática, Conocimiento e interacción con mundo físico, Cultural y artística, Aprender a aprender, Procesamiento de la información y comunicación. digital: hábitos de estudio, trabajo con autonomía.	2.1. Mejorar la implicación familiar en el estudio del hijo. 2.2. Atender a las necesidades de los alumnos con más dificultades de aprendizaje, familiares o lingüísticas.	Aula	5. Mejora en competencias del conocimiento un 10% de media por alumno. 4'. Registro de información, entrevistas y decisiones adoptadas con cada alumno, recogidas en carpeta del aula.	Tutores
			Alumno		Tutores
			Familias		E. pastoral
			Profesores		E. pastoral
			E. directivo		E. titularidad
ESPIRITUAL	- Competencia espiritual: Apertura al misterio, a las preguntas, a la justicia social, manejo de códigos religiosos y expresividad espiritual.	3.1. Mejorar el sentido de pertenencia de los padres y madres con el ideario cristiano del centro. 3.2. Generar espacios para el crecimiento y la expresividad de la fe.	Alumnos grupo	6. Mejora en las competencias espirituales en un 10% de media por alumno. 2'. Realización de más del 85% de las actividades pastorales programadas en calendario.	Tutores E. pastoral
			Familias		
			Todos		

ACCIONES

- 1) Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo: Intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro. [P.1]
- 2) Planificación y gestión de recursos. [P.2]
- 3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P.3]

- 4) Programación anual de tres sesiones de tutorías con padres-madres en cada curso. [P.3]
- 5) Reuniones de preparación y coordinación de las sesiones de tutoría y de evaluación por niveles. [P.4]

ACCIONES

- 6) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (10-15 sesiones).

- 7) Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P.10]
- 8) Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P.11]

- 9) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en normas, objetivos y proyecto educativo. [P.5]
- 10) Reuniones con las familias para entrenar las competencias sociopersonales que aprenden sus hijos (2-3).
- 11) Programa de actividades participativas, lúdicas y educativas para las familias.
- 12) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo 3) [P.12]
- 13) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]

- 14) Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [P.14]
- 15) Cursos de formación para capacitar a los educadores como agentes de formación con padres y madres.

- 1') Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo. [P.1]

- 16) Técnicas de estudio, habilidades de planificación y orientación vocacional. (4-6 sesiones).

- 7') Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P.10]
- 8') Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P.11]

- 9') Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en normas, objetivos y proyecto educativo. [P.5]
- 12') Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo 3). [P.12]
- 13') Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P.13]

- 14') Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [P.]

- 1') Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo. [P.1]

- 17) Sesiones de tutoría para el aprendizaje de competencias existenciales y espirituales. (4-6 sesiones).

- 18) Información pastoral en reuniones con familias: Modelos, actividades, celebraciones, grupos de profundización.

- 19) Actividades pastorales (lúdicas y celebrativas): Eucaristías, formación, oraciones, grupos extraescolares.
- 20) Grupos de profundización en la fe: Formación teológica, lectura cristiana de la realidad, compromisos sociales.

B. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PLAN FAMILIA-ESCUELA (1er año)



	ACCIONES
E.TITULAR E.DIRECTIVO	1) Liderazgo y coaching del equipo titular y directivo: Intervenciones en reuniones, actividades emblemáticas, acciones informativas y entrevistas personales que ejerzan un liderazgo educativo que clarifique la dirección del proyecto educativo, el rol educativo (no enseñante) y pastoral del claustro. [P]
	2) Planificación y gestión de recursos. [P]
	3) Propuesta formativa de los agentes implicados. [P]
TUTORES PROFESORES	4) Programación anual de tres sesiones de tutorías con padres-madres en cada curso. [P]
	5) Reuniones de preparación y coordinación de las sesiones grupales de tutoría y de evaluación por niveles. [P]
	14) Recogida de información que aportan otros docentes al tutor para las entrevistas con las familias. [P]
ALUMNOS- GRUPO	15) Cursos de formación para capacitar a los educadores como agentes de formación con padres y madres.
	6) Entrenamiento en las competencias sociopersonales propuestas en cada ciclo (10-15 sesiones).
	16) Técnicas de estudio, habilidades de planificación y orientación vocacional (4-6 sesiones).
ALUMNO- INDIVID.	17) Sesiones de tutoría para el aprendizaje de competencias existenciales y espirituales (4-6 sesiones).
	7) Recogida de información de los datos personales y académicos de cada alumno. [P]
FAMILIAS	8) Entrevista con cada alumno en los casos que sea necesario. [P]
	9) Reunión al inicio de curso para implicar a las familias en normas, objetivos y proyecto educativo. [P]
	10) Reuniones con las familias para entrenar las competencias sociopersonales que aprenden sus hijos (2-3).
	11) Programa de actividades participativas, lúdicas y educativas para las familias.
	12) Entrevistas con el alumno y la familia en los casos que sea necesario (mínimo tres). [P]
	13) Comunicación con las familias a través de la agenda, cuadernos, medios informáticos o teléfono. [P]
TODOS	18) Información pastoral en reuniones con familias: modelos, actividades, celebraciones, grupos de profundización.
	19) Actividades pastorales (lúdicas y celebrativas): Eucaristías, formación, oraciones y grupos extraescolares.
	20) Grupos de profundización en la fe: Formación teológica, lectura cristiana de la realidad y compromisos sociales.

Durante este año no se realizan las acciones del plan de atención a la diversidad número: 7 y 10

OBJ.	NIVELES	TEMPORALIZACIÓN			RESP.	INDICADORES	REVISIÓN
		1 ^{er} Tr.	2 ^o Tr.	3 ^{er} Tr.			
0.1 0.2 0.3	Todos	X			E. titular	Plan estratégico pastoral	Triannual
		X				Plan de formación	
		X	X	X	E. directivo	Acta de claustros y entrevistas	Trimestral
0.4	Todos	X			E. directivo Orientación Tutores	Calendario de sesiones de tutoría Registro de sesiones realizadas	Trimestral
0.4		X	X	X		Calendario de reuniones	Mensual
1 2		X	X	X		Recogida en carpeta	Trimestral
1		X				Plan de formación	Anual
1	Todos	X	X	X	Tutores	Sesiones en programación anual. Las sesiones se realizan y registran en la memoria al 80% Resultados de evaluación en mejora de competencias	Trimestral
2		X					Trimestral
3		X	X	X			Trimestral
1 2		X			Tutores	Recogida en carpeta del aula	Trimestral
1 2		X	X	X		Calendario de reuniones	Trimestral
1 2 3	Todos	X			Tutores E. directivo E. pastoral Orientación	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza	Anual
		X	X	X			Anual
		X	X	X		Recogido en carpeta del aula	Trimestral
		X	X	X		Registro de agenda	Anual
		X	X	X		Recogido en carpeta del aula	Semanal
		X				Recogido en carpeta del aula	Anual
3	Todos	X	X	X	E. pastoral Tutores	Calendario de sesiones de la hora de tutoría y registro si se realiza	Anual



PROCEDIMIENTOS	PLANES Y ACCIONES
<p>[P.1] Liderazgo espiritual y coaching del equipo titular y directivo</p>	<p>Plan de pastoral (1) Plan de acción tutorial (1) Plan de convivencia (1) Plan de educación social (1) Plan de atención a la diversidad (1) Plan de orientación académica y profesional (1) Plan de atención a la diversidad (1) Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (1) Plan de plurilingüismo (1) Plan TIC (1) Plan de dimensión europea (1) Plan familia y escuela (1)</p>
<p>[P.2] Planificación y gestión de recursos</p>	<p>Plan de pastoral (2) Plan de acción tutorial (2) Plan de convivencia (2) Plan de educación social (2) Plan de atención a la diversidad (2) Plan de orientación académica y profesional (2) Plan de atención a la diversidad (2) Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (2) Plan de plurilingüismo (2) Plan TIC (2) Plan de dimensión europea (2) Plan familia y escuela (2)</p>
<p>[P.3] Propuesta de formación</p>	<p>Plan de pastoral (3) Plan de acción tutorial (3) Plan de convivencia (3) Plan de educación social (3) Plan de atención a la diversidad (3) Plan de orientación académica y profesional (3) Plan de atención a la diversidad (3) Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (3) Plan de plurilingüismo (3) Plan TIC (3) Plan de dimensión europea (3) Plan familia y escuela (3, 4)</p>

PROCEDIMIENTOS	PLANES Y ACCIONES
[P.4] Reuniones de programación, coordinación o seguimiento	Plan de pastoral (5,6) Plan de acción tutorial (4,5) Plan de convivencia (4) Plan de educación social (6) Plan de atención a la diversidad (4,11) Plan de orientación académica y profesional (4,13) Plan de atención a la diversidad (4,5) Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (4,5) Plan de plurilingüismo (4, 5, 6) Plan TIC (4, 5, 6) Plan de dimensión europea (10, 15, 22) Plan familia y escuela (5)
[P.5] Reuniones con familias	Plan de pastoral (12) Plan de acción tutorial (12) Plan de convivencia (14) Plan de educación social (11) Plan de orientación académica y profesional (11) Plan de atención a la diversidad (11) Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (11) Plan de plurilingüismo (9, 10) Plan TIC (9, 10) Plan de dimensión europea (7)
[P.6] Realización de campañas	Plan de pastoral (8) Plan de acción tutorial (21) Plan de dimensión europea (5)
[P.7] Acogida y la organización social del aula	Plan de acción tutorial (7)
[P.8] Asambleas con alumnos	Plan de acción tutorial (8) Plan de convivencia (7)
[P.9] Convivencias y salidas con alumnos	Plan de acción tutorial (9) Plan de convivencia (8) Plan de educación social (24) Plan de dimensión europea (32)



PROCEDIMIENTOS	PLANES Y ACCIONES
[P.10] Recogida de información de alumnos	Plan de acción tutorial (10) Plan de convivencia (12) Plan familia y escuela (7)
[P.11] Entrevista con alumnos	Plan de acción tutorial (11) Plan de convivencia (13,16) Plan de atención a la diversidad (9) Plan de orientación académica y profesional (10) Plan familia y escuela (8)
[P.12] Entrevista con familias	Plan de acción tutorial (15,16) Plan de atención a la diversidad (9) Plan de orientación académica y profesional (10) Plan de atención a la diversidad (12) Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (13) Plan familia y escuela (12)
[P.13] Comunicación con las familias	Plan de acción tutorial (16) Plan de convivencia (17) Plan de atención a la diversidad (8) Plan de orientación académica y profesional (9) Plan familia y escuela (13)
[P.14] Recogida de información sobre alumnos, de otros profesionales	Plan de acción tutorial (17) Plan de convivencia (18) Plan de atención a la diversidad (10) Plan de orientación académica y profesional (12) Plan familia y escuela (14)
[P.15] Oración de la mañana	Plan de pastoral (19) Plan de acción tutorial (23)
[P.16] Desarrollo de medidas preventivas (acogida, integración, acción tutorial...)	Plan de atención a la diversidad (6)
[P.17] Detección y valoración de necesidades educativas	Plan de atención a la diversidad (12)

PROCEDIMIENTOS	PLANES Y ACCIONES
[P.18] Realización del informe orientador	Plan de orientación académica y profesional (18)
[P.19] Presentación al grupo del alumno de nueva incorporación (nombre, lugar de procedencia, expectativas, etc.)	Plan de atención a la diversidad (6)
[P.20] Nombramiento de alumnos guía	Plan de atención a la diversidad (7)
[P.21] Periodo de adaptación en 1º de Educación Infantil	Plan de atención a la diversidad (9)
[P.22] Periodo de adaptación (conocimiento del centro, organización, actividades, cultura, etc.)	Plan de atención a la diversidad (10)
[P.23] Información a los tutores de la llegada de alumnos nuevos y sus características	Plan de atención a la diversidad (14)
[P.24] Evaluación inicial	Plan de atención a la diversidad (15)
[P.25] Evaluación de la competencia curricular y/o psicopedagógica (si procede)	Plan de atención a la diversidad (16)
[P.26] Presentación del estilo y carácter de nuestro centro	Plan de atención a la diversidad (17)
[P.27] Evaluación colectiva de alumnos en distintos niveles educativos (Test)	Plan de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje (6) Plan de plurilingüismo (21)
[P.28] Elaboración de informes de los alumnos evaluados.	Plan de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje (7) Plan de plurilingüismo (22)

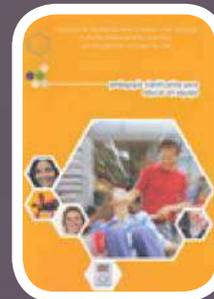
4. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA



ANTÚNEZ, S., CARMEN DEL, L. M., IMBERNÓN, F., PARCERISA, A. y ZABALA, A.

Del Proyecto Educativo a la programación de aula,

Editorial Grao,
Barcelona, 2010.



BAUTISTA, J. M. y SAN JOSÉ, A. I.

Pedagogía significativa para trabajar en equipo,

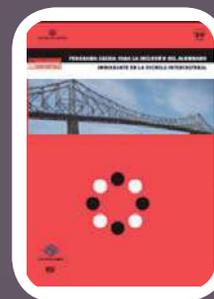
Curso de Prevención para tutorías,
(nivel avanzado)
Madrid, 2006.



BALLESTER, F. y CALVO, A. R.

Cómo elaborar planes para la mejora de convivencia,

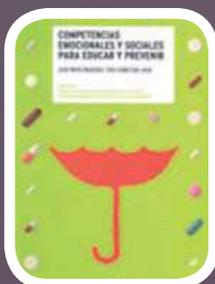
Editorial EOS,
Madrid, 2006.



ESCUELAS CATÓLICAS

Programa Egeria para la inclusión del alumnado inmigrante en la escuela intercultural,
Colección Pedagogía compartida,

Editoriales: SM, Edebé y Edelvives,
Madrid, 2007.



BAUTISTA, J. M. y SAN JOSÉ, A. I.

Competencias emocionales y sociales para educar y prevenir,

Programa de Prevención para tutorías,
Madrid, 2006.



ESCUELAS CATÓLICAS

Proyecto Célula Europa. Manual para la implantación de la dimensión europea en tu colegio,

Madrid, 2005.



ESCUELAS CATÓLICAS

Nueva configuración de la función directiva,

Editorial SM,
Madrid, 2004.



ESCUELAS CATÓLICAS

Guía para la promoción y mejora de la convivencia. Herramientas para la formación del profesorado,

Editorial SM,
Madrid, 2008.



ESCUELAS CATÓLICAS

Colección Apuntes económicos y jurídicos,

Editorial Edebé,
Madrid, 1905-2005.



ESCUELAS CATÓLICAS DE MADRID

Reflexiones en torno a la competencia espiritual,

Colección Paidó GPS,
2007.



ESCUELAS CATÓLICAS

Medidas de apoyo y refuerzo educativo. Colección Pedagogía compartida,

Editoriales: SM, Edebé y Edelvives,
Madrid, 2004.



FERE-CECA y EyG

Calidad, equidad y libertad en la educación. Nuestra visión del sistema educativo.

Temas clave del proyecto educativo común,

FERE-CECA y EyG
Madrid, 2005 y 2007.



5

CONCRECIONES CURRICULARES Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO

CAPÍTULO V



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL



CONCRECIONES CURRICULARES Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO



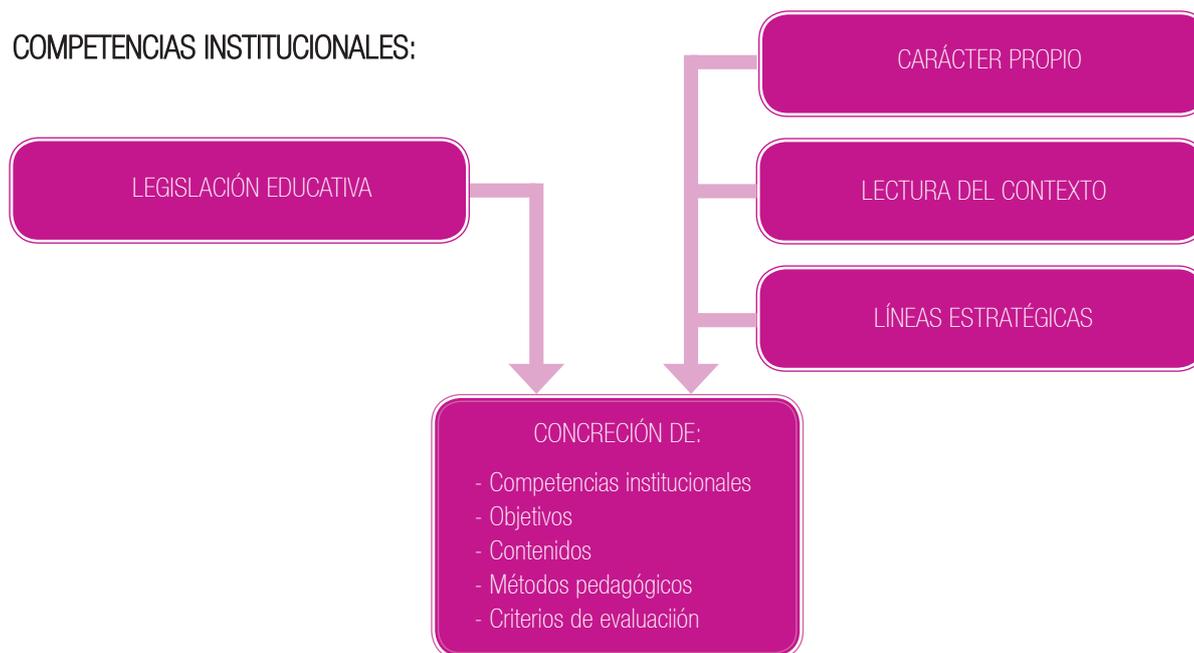
1. CONCRECIONES CURRICULARES

1.1. PAUTAS

Entendemos por concreciones curriculares el conjunto de decisiones pedagógicas y didácticas que debe realizar el centro escolar en el ámbito de su autonomía. Se trata, pues, de una oportunidad para concretar el currículo oficial de las administraciones educativas y adaptarlo a su realidad. Para ello partiremos, por un lado, de la legislación; por otro, del carácter propio y otras decisiones institucionales, y todo ello lo filtraremos, finalmente, conforme a nuestra lectura del contexto.

La referencia sobre la que debemos organizar todo el currículo son las competencias institucionales, que definen el tipo de persona que queremos formar y el punto de referencia para la dinámica programativa y organizativa del centro. Estas competencias institucionales proyectan el carácter propio de la institución sobre las competencias básicas e incorporan competencias específicas de la institución como, por ejemplo, la espiritual.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:





TAREA	RESPONSABLE	REFERENCIAS
1. Elaborar el mapa de competencias de la institución/centro	Institución/centro	Carácter propio, lectura del contexto y líneas estratégicas. LOE, Reales decretos de enseñanzas mínimas y anexo de competencias básicas (Gobierno del estado). Ley de educación de la autonomía (si la hay), decretos de currículo, ordenes de implantación, evaluación (Administraciones educativas).
2. Realizar la Programación didáctica de etapa	Equipo de profesores que imparte el área o materia en la etapa	Mapa de competencias institucionales (subcompetencias y descriptores). Currículo de la comunidad autónoma (objetivos y contenidos).
3. Realizar la programación de unidades didácticas	Profesorado que imparte el área o materia en el curso	Programación didáctica de etapa.

1.1.1. LEGISLACIÓN DEL ESTADO Y ADMINISTRACIONES EDUCATIVAS

La legislación aplicable es la siguiente:

- LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- REAL DECRETO 1630/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas del segundo ciclo de Educación Infantil.
- REAL DECRETO 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la Educación Primaria.

- REAL DECRETO 1631/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Secundaria Obligatoria.
- REAL DECRETO 1467/2007, de 2 de noviembre, por el que se establece la estructura del bachillerato y se fijan sus enseñanzas mínimas.
- Legislación específica de las comunidades autónomas.

El artículo 121.1 de la LOE establece que el proyecto educativo incorporará la concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa, y el 6.1 que "...se entiende por currículo el conjunto de objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación de cada una de las enseñanzas...".

En el Anexo de los Reales Decretos de Enseñanzas mínimas se recogen la descripción, finalidad y aspectos distintivos de las competencias y se pone de manifiesto, en cada una de ellas, el nivel considerado básico que debe alcanzar todo el alumnado. Si bien están referidas al final de la etapa de educación obligatoria, es preciso que su desarrollo se inicie desde el comienzo de la educación primaria, de manera que su adquisición se realice de forma progresiva y coherente. Por ello, la Educación primaria tomará como referente las competencias que aquí se establecen y que hacen explícitas las metas que todo el alumnado debe alcanzar.

Las competencias básicas contempladas en los reales decretos de enseñanzas mínimas y legislación autonómica son los siguientes:

- Competencia en comunicación lingüística.
- Competencia matemática.
- Competencia en el conocimiento e interacción con el mundo físico.
- Tratamiento de la información y competencia digital.
- Competencia social y ciudadana.
- Competencia cultural y artística.
- Competencia para aprender a aprender.
- Autonomía e iniciativa personal.

1.1.2. PRIORIDADES DEL CARÁCTER PROPIO, LECTURA DEL CONTEXTO Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El carácter propio determina las prioridades y estilo, así como la síntesis de visión, misión, valores, cultura organizativa e identidad.

Estructuraremos las competencias en torno a los tres ejes: Sociopersonal, gestión del conocimiento y espiritual.

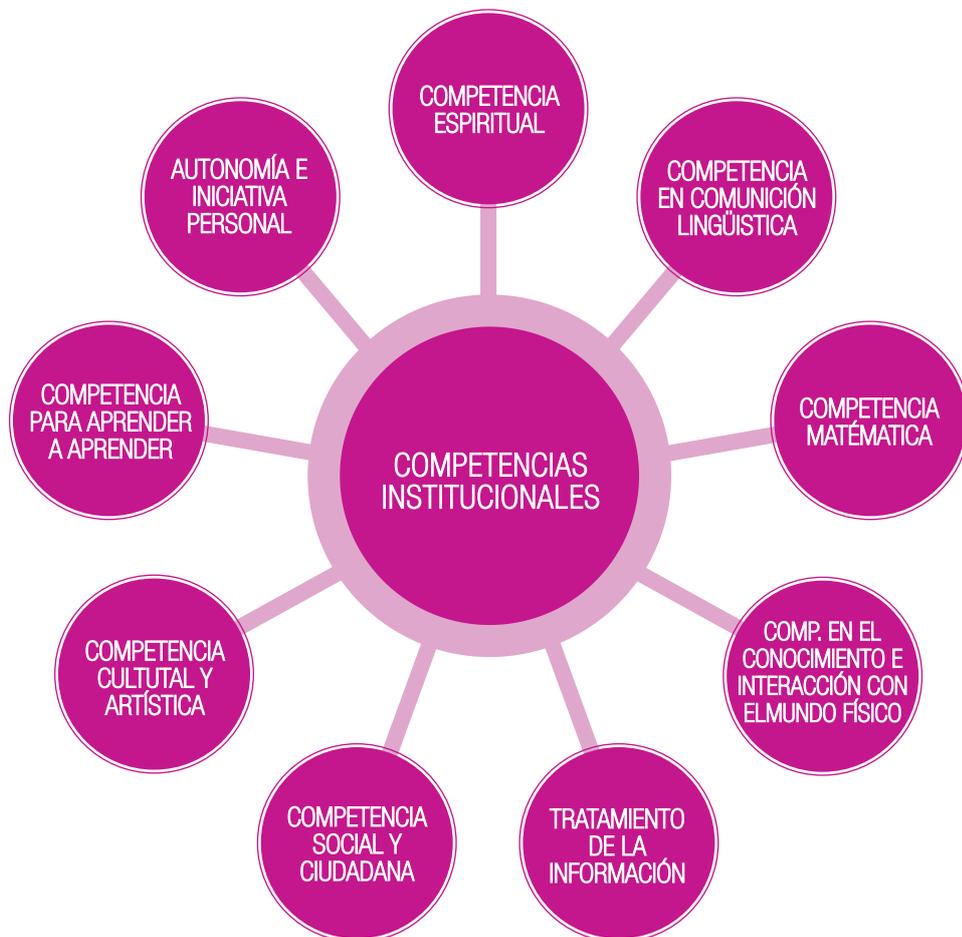


La lectura del contexto establece las posibilidades reales para la concreción del currículo, la síntesis de intereses, potencial y carencias del alumnado, familias, claustro, equipo directivo, comunidades y proceso de aprendizaje y sistema educativo.

Las líneas estratégicas de la institución y del centro determinan las competencias y la forma de entenderlas.

De lo anteriormente señalado derivan las competencias institucionales, que engloban también a las básicas, y son el eje sobre el que pivotan el resto de decisiones. La institución debe definir cada una de las competencias básicas, concretando subcompetencias y descriptores, y aportando la impronta del carácter propio, su contexto y sus líneas estratégicas.

Además, en primer lugar, ha de definir y, posteriormente, concretar las competencias propias de la institución (como, por ejemplo, la competencia espiritual) como específicas e identificativas de sus centros.



1.1.3. DISEÑO DEL MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

El currículo se estructura en torno a áreas de conocimiento, que señalarán los referentes que permitirán el desarrollo de las competencias. Así pues, en cada área se incluyen referencias explícitas acerca de su contribución a aquellas competencias a las se orienta en mayor medida. Tanto los objetivos como la propia selección de los contenidos buscan asegurar el desarrollo de todas ellas, y los criterios de evaluación sirven de referencia para valorar el progreso en su adquisición.

Para hacer posible la innovación educativa que trae consigo el concepto de competencias, necesitamos, en primer lugar, elaborar un mapa con el desarrollo y definición de cada una de estas competencias según nuestro carácter propio, lectura del contexto y líneas estratégicas. De este modo, y ayudados por las indicaciones del Anexo de los reales decretos de enseñanzas mínimas y los currículos de la comunidad autónoma correspondiente, sabemos qué modelo de persona queremos llegar a construir con la educación de nuestro centro.

El modo en que una institución o un centro defina y concrete las competencias le otorgará la peculiaridad y especificidad propia de su identidad, a la vez que permitirá dar vida en cada centro a los principios y prioridades.

Consideramos que las competencias han de concretarse en subcompetencias y descriptores para poder hacerlas tangibles, manejables y evaluables. Por otro lado, el proceso de adquisición de competencias debe secuenciarse.

SUBCOMPETENCIAS	DESCRIPTORES
<p>Son los ejes sobre los que se fundamenta una competencia y los grupos temáticos clave sin los cuales no es posible el dominio de dicha competencia.</p> <p>Nos indican qué supone dominar la competencia.</p> <p>Debe incluir la forma de entenderse desde el punto de vista institucional (subcompetencias institucionales).</p>	<p>Acciones o habilidades concretas de cada subcompetencia.</p> <p>Ayudan a concretar, acercándose a las acciones o tareas propias de la programación.</p>



1.1.4. PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA DE ETAPA

La programación didáctica de etapa articula el conjunto de decisiones que se realizan en el centro a nivel de etapa educativa tomando como referencia las competencias institucionales, que son las decisiones tomadas a nivel de titularidad.

Es el primer nivel de concreción en el marco del centro educativo. Emana de la legislación, de las decisiones institucionales y del centro.

a) Objetivos

Suponen el compromiso con el desarrollo de las capacidades que permitan al alumnado vivir como miembros activos en la sociedad, seguir su proceso formativo o incorporarse al mundo laboral. Se deciden partiendo de la legislación vigente y buscando la consecución de las competencias.

TABLA 1

A) 1	A) 2	A) 3	A) 4	A) 5
Objetivos de etapa en la comunidad autónoma	Objetivos de etapa en el centro	Contribución del área o materia a la consecución de las competencias en nuestro centro	Objetivos del área o materia para la etapa en la comunidad autónoma	Objetivos del área o materia para la etapa en el centro
Copiar aquí los objetivos de etapa de la legislación correspondiente de la comunidad autónoma	Adaptar los objetivos de la etapa para nuestro centro teniendo presentes los apartados a), b), c) y d)	Partir de las decisiones tomadas en el apartado "1.1.1.c.", para determinar cómo cada área o materia va a priorizar los objetivos, organizar los contenidos, elegir las metodologías y decidir los sistemas y criterios de evaluación En este trabajo nos resulta muy útil la descripción de las competencias que hemos realizado anteriormente a través de sus subcompetencias y descriptores	Copiar aquí los objetivos del área o materia de la legislación correspondiente de la comunidad autónoma	Adaptar los objetivos del área o materia para nuestro centro teniendo presente el apartado "A.3" de este cuadro

b) Contribución de las áreas o materias al desarrollo de las competencias.

Debemos describir de qué modo contribuye cada área o materia al desarrollo de las competencias institucionales.

Nuestra referencia debe ser el mapa de competencias institucionales o de centro, sin olvidar que los reales decretos de enseñanzas mínimas de educación primaria y educación secundaria obligatoria, en su anexo II, presentan la contribución de cada área o materia al desarrollo de las competencias básicas.

c) Contenidos.

Entendemos los contenidos como instrumentos para la consecución de los objetivos que se organizan en bloques para cada área o materia.

Partiendo, de la columna E.5 de la tabla 1, elegiremos los contenidos para cada área o materia.

Estos contenidos se pueden presentar por bloques, tal y como los podemos ver en los Reales Decretos de Enseñanzas Mínimas, aunque estableciendo la secuencia que en el centro se estime más conveniente. No debemos olvidar que en este momento debemos incorporar los contenidos específicos de la comunidad autónoma.

Hay que incluir, además, temas transversales y valores a desarrollar, la organización de los contenidos en unidades didácticas y su temporalidad o secuenciación¹.

TABLA 2

C) 1	C) 2	C) 3	C) 4
Bloques de contenidos	Temas transversales y valores	Unidades didácticas	Temporalidad

¹ En este apartado incluiremos sólo la relación de unidades didácticas a desarrollar y la secuenciación de las mismas. El desarrollo de cada una de ellas lo incluiremos en la programación de unidades didácticas.



d) Métodos pedagógicos.

Habrá que incluir en este apartado los principios generales (estilo de enseñanza-aprendizaje, clima de aula, etc.), los agrupamientos, espacios (aula, salidas, etc.), materiales y recursos fundamentales, utilización de las TIC, atención a la diversidad, tipología de actividades y, finalmente, las actividades complementarias y/o extraescolares que se pretendan llevar a cabo.



e) Evaluación y promoción.

En este punto se deberán tener en cuenta los criterios de evaluación del ciclo (ver Reales Decretos de Enseñanzas Mínimas y la legislación de la comunidad autónoma), los procedimientos de evaluación inicial, continua, y final (describiendo cada uno de los procedimientos y su finalidad), los instrumentos de evaluación (ver legislación de la comunidad autónoma), los criterios de calificación para el etapa/ciclo/curso y los criterios de promoción (tener en cuenta también los del alumnado con necesidades educativas).



1.1.5. PROGRAMACIÓN DE UNIDADES DIDÁCTICAS

Es el máximo nivel de concreción curricular, se establece a nivel de aula, partiendo de la programación didáctica de etapa y teniendo en cuenta el contexto del alumnado específico de cada curso en el aula correspondiente, valorado en el proceso de evaluación inicial.



Debe incluir al menos los siguientes apartados:

- Título de la unidad didáctica (llevará un encabezado, especificando el centro, nivel educativo, departamento/profesor, etc.).
- Objetivos del área o materia para un grupo determinado.
- Contribución de la unidad didáctica al desarrollo de las competencias.
- Contribución de la unidad didáctica al plan lector, de normalización lingüística o cualquier otro plan de desarrollo transversal en el centro.
- Objetivos didácticos.
- Contenidos de aprendizaje (pueden clasificarse en conceptuales, procedimentales y actitudinales).
- Tratamiento de los temas transversales.
- Secuencia de actividades (iniciación, de refuerzo, de profundización, etc.).
- Metodología.
- Propuesta de atención a la diversidad.
- Recursos materiales.
- Organización de espacios.
- Organización de tiempos.
- Evaluación (inicial, del proceso, final, y de la unidad didáctica).

Concreción curricular

(Programación didáctica de etapa)

CARACTER PROPIO, LECTURA CONTEXTO Y ESTRATEGIAS

LEGISLACIÓN DEL ESTADO Y CC.AA. SOBRE COMPETENCIAS BÁSICAS

1

MAPA DE COMPE- TENCIAS INSTITU- CIONALES

1 Del eje 1º.

2 Del eje 2º.

3 Del eje 3º.

OBJETIVOS DE ETAPA EN LAS CC.AA.

2

OBJETIVOS DE ETAPA EN EL CENTRO

1 Del eje 1º.

2 Del eje 2º.

3 Del eje 3º.

MAPA DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

3

CONTRIBUCIÓN DE MATERIAS O ÁREAS A LAS COMPETENCIAS

1 Del eje 1º.

2 Del eje 2º.

3 Del eje 3º.

OBJETIVOS DEL ÁREA/MATERIA DE LA ETAPA EN LA CC.AA.

4

OBJETIVOS DEL ÁREA/MATERIA DE LA ETAPA EN EL CENTRO

1 Del eje 1º.

2 Del eje 2º.

3 Del eje 3º.

CONTENIDOS DEL CICLO/CURSO EN LA CC.AA.

5

CONTENIDOS DEL CICLO (EI, EP) O CURSO (SECUND.)

1 Del eje 1º.

2 Del eje 2º.

3 Del eje 3º.

OPCIONES DE EVALUACIÓN

OPCIONES DE INNOVACIÓN DIDÁCTICA (METODOLOGÍA)

6

UNIDAD DIDÁCTICA¹

1 Título

2 Objetivos del área o materia

3 Objetivos didácticos

4 Contribución a competencias

5 Contribución a planes

6 Contenidos

7 Tratamiento de transversales

8 Secuencia de actividades

9 Metodología

10 Atención a la diversidad

11 Recursos, espacios y tiempos

12 Evaluación

¹ Plantilla de trabajo en página siguiente

Unidad didáctica

1 Título

.....
.....
.....

2 Objetivos del área o materia

.....
.....
.....

3 Objetivos didácticos

.....
.....
.....

4 Contribución a competencias

.....
.....
.....

5 Contribución a planes

.....
.....
.....

6 Contenidos

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7 Tratamiento de transversales

.....
.....
.....

8 Secuencia de actividades

.....
.....
.....

9 Metodología

.....
.....
.....

10 Atención a la diversidad

.....
.....
.....

11 Recursos, espacios y tiempos

.....
.....
.....

12 Evaluación

.....
.....
.....

3. EJEMPLO ELABORADO

En este ejemplo presentamos cómo elaborar el mapa de competencias de una institución o de un centro. A partir de estas decisiones, tanto la programación didáctica de etapa como la programación de unidades didácticas pueden elaborarse según las orientaciones dadas en el apartado 1 de este capítulo y de acuerdo con las prescripciones propias de la comunidad autónoma.

Siguiendo el anexo de los reales decretos de enseñanzas mínimas, el currículo de la comunidad autónoma, el carácter propio del centro, la lectura del contexto y las líneas estratégicas, podemos concretar el ejemplo de algunas competencias del siguiente modo:

COMPE- TENCIAS	DEFINICIÓN SEGÚN EL ANEXO DEL REAL DECRETO 1631/2006, DE 29 DE DICIEMBRE, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS ENSEÑANZAS MÍNIMAS CORRESPONDIENTES A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA	SUBCOMPE- TENCIAS DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	DESCRITORES DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Autonomía e iniciativa personal	<p>Esta competencia se refiere, por una parte, a la adquisición de la conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia, el conocimiento de sí mismo y la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar la necesidad de satisfacción inmediata, de aprender de los errores y de asumir riesgos.</p> <p>Supone poder transformar las ideas en acciones; es decir, proponerse objetivos y planificar y llevar a cabo proyectos.</p> <p>Exige, por todo ello, tener una visión estratégica de los retos y oportunidades que ayude a identificar y cumplir objetivos y a mantener la motivación para lograr el éxito en las tareas emprendidas.</p> <p>Otra dimensión importante de esta competencia, muy relacionada con esta vertiente más social, está constituida por aquellas habilidades y actitudes relacionadas con el liderazgo de Proyectos.*</p>	<p>Inteligencia emocional</p> <p>Habilidades sociales y de comunicación proactiva</p> <p>Creatividad y responsabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afrontar los problemas y aprender de los errores. - Calcular y asumir riesgos. - Conocerse a sí mismo. - Conocerse y saber interpretarse emocionalmente. - Desarrollar una autoestima equilibrada. - Demorar la necesidad de satisfacción inmediata. - Desarrollar planes personales. - Conocer sus características personales, cualidades y elegir con criterio propio. - Mantener la motivación. - Tener actitud positiva al cambio.



COMPE- TENCIAS	DEFINICIÓN SEGÚN EL ANEXO DEL REAL DECRETO 1631/2006, DE 29 DE DICIEMBRE, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS ENSEÑANZAS MÍNIMAS CORRESPONDIENTES A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA	SUBCOMPE- TENCIAS DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	DESCRIPTORES DE LA INSTI- TUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Autonomía e iniciativa personal	<p>Esta competencia se refiere, por una parte, a la adquisición de la conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia, el conocimiento de sí mismo y la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar la necesidad de satisfacción inmediata, de aprender de los errores y de asumir riesgos.</p> <p>Supone poder transformar las ideas en acciones; es decir, proponerse objetivos y planificar y llevar a cabo proyectos.</p> <p>Exige, por todo ello, tener una visión estratégica de los retos y oportunidades que ayude a identificar y cumplir objetivos y a mantener la motivación para lograr el éxito en las tareas emprendidas.</p> <p>Otra dimensión importante de esta competencia, muy relacionada con esta vertiente más social, está constituida por aquellas habilidades y actitudes relacionadas con el liderazgo de proyectos.</p> <p>* Copia de párrafo (página 271)</p>	Habilidades sociales y de comunicación proactiva	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmar y defender derechos. - Ponerse en el lugar del otro. - Saber dialogar y negociar. - Ser asertivo. - Ser flexible en los planteamientos. - Tener confianza en sí mismo. - Tener espíritu de superación. - Trabajar cooperativamente. - Valorar las ideas de los demás. - Resolver conflictos.

COMPE- TENCIAS	DEFINICIÓN SEGÚN EL ANEXO DEL REAL DECRETO 1631/2006, DE 29 DE DICIEMBRE, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS ENSEÑANZAS MÍNIMAS CORRESPONDIENTES A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA	SUBCOMPE- TENCIAS DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	DESCRIPTORES DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Autonomía e iniciativa personal	<p>Esta competencia se refiere, por una parte, a la adquisición de la conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia, el conocimiento de sí mismo y la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar la necesidad de satisfacción inmediata, de aprender de los errores y de asumir riesgos.</p> <p>Supone poder transformar las ideas en acciones; es decir, proponerse objetivos y planificar y llevar a cabo proyectos.</p> <p>Exige, por todo ello, tener una visión estratégica de los retos y oportunidades que ayude a identificar y cumplir objetivos y a mantener la motivación para lograr el éxito en las tareas emprendidas.</p> <p>Otra dimensión importante de esta competencia, muy relacionada con esta vertiente más social, está constituida por aquellas habilidades y actitudes relacionadas con el liderazgo de proyectos.</p> <p>* Copia de párrafo (página 271)</p>	Creatividad y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar sus proyectos a sus capacidades. - Analizar posibilidades y limitaciones. - Autoevaluarse. - Buscar las soluciones y elaborar nuevas ideas. - Evaluar acciones y proyectos y extraer conclusiones. - Identificar y cumplir objetivos. - Imaginar, planificar y desarrollar proyectos. - Reelaborar los planteamientos previos. - Tomar decisiones. - Valorar las posibilidades de mejora. - Desarrollar posturas críticas ante el medio.



COMPE- TENCIAS	DEFINICIÓN SEGÚN EL ANEXO DEL REAL DECRETO 1631/2006, DE 29 DE DICIEM- BRE, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS ENSEÑANZAS MÍNIMAS CORRESPONDI- ENTES A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA	SUBCOMPE- TENCIAS DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	DESCRITORES DE LA INSTI- TUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Aprender a aprender	<p>Aprender a aprender supone disponer de habilidades para iniciarse en el aprendizaje y ser capaz de continuar aprendiendo de manera cada vez más eficaz y autónoma de acuerdo a los propios objetivos y necesidades.</p>	<p>Tener conciencia de las propias capacidades y conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser consciente de las propias capacidades (intelectuales, emocionales y físicas). - Conocer las propias potencialidades y carencias. Sacar provecho de las primeras y motivarse para superar las segundas - Tener conciencia de las capacidades de aprendizaje: atención, concentración, memoria, comprensión y expresión lingüística, motivación de logro, etc.
	<p>Esta competencia tiene dos dimensiones fundamentales. Por un lado, la adquisición de la conciencia de las propias capacidades (intelectuales, emocionales, físicas), del proceso y las estrategias necesarias para desarrollarlas, así como de lo que se puede hacer por uno mismo y de lo que se puede hacer con ayuda de otras personas o recursos. Por otro lado, disponer de un sentimiento de competencia personal, que redunde en la motivación, la confianza en uno mismo y el gusto por aprender.*</p>	<p>Gestionar y controlar las propias capacidades y conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plantearse preguntas. - Identificar y manejar la diversidad de respuestas posibles. - Saber transformar la información en conocimiento propio. - Aplicar los nuevos conocimientos y capacidades en situaciones parecidas y contextos diversos. - Plantearse metas alcanzables a corto, medio y largo plazo. - Ser perseverantes en el aprendizaje.

COMPE- TENCIAS	DEFINICIÓN SEGÚN EL ANEXO DEL REAL DECRETO 1631/2006, DE 29 DE DICIEMBRE, POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS ENSEÑANZAS MÍNIMAS CORRESPONDIENTES A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA	SUBCOMPE- TENCIAS DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	DESCRITORES DE LA INSTITUCIÓN DESDE EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
Aprender a aprender	<p>Aprender a aprender supone disponer de habilidades para iniciarse en el aprendizaje y ser capaz de continuar aprendiendo de manera cada vez más eficaz y autónoma de acuerdo a los propios objetivos y necesidades.</p>	<p>Gestionar y controlar las propias capacidades y conocimientos</p> <p>* Copia de párrafo (página 274)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluarse y autorregularse. - Afrontar la toma de decisiones. - Adquirir responsabilidades y compromisos personales. - Adquirir confianza en sí mismo y gusto por aprender.
	<p>Esta competencia tiene dos dimensiones fundamentales. Por un lado, la adquisición de la conciencia de las propias capacidades (intelectuales, emocionales, físicas), del proceso y las estrategias necesarias para desarrollarlas, así como de lo que se puede hacer por uno mismo y de lo que se puede hacer con ayuda de otras personas o recursos. Por otro lado, disponer de un sentimiento de competencia personal, que redunde en la motivación, la confianza en uno mismo y el gusto por aprender.</p> <p>* Copia de párrafo (página 274)</p>	<p>Manejar de forma eficiente un conjunto de recursos y técnicas de trabajo intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un rendimiento máximo de las capacidades de aprendizaje con la ayuda de estrategias y rutinas de pensamiento. - Observar y registrar hechos y relaciones. - Ser capaz de trabajar de forma cooperativa y mediante proyectos. - Resolver problemas. - Planificar y organizar actividades y tiempos. - Conocer y usar diferentes recursos y fuentes de información. - Saber organizar y gestionar el orden y los horarios del entorno y los proyectos que emprende.



4. ORGANIZACIÓN DEL CENTRO

El proyecto educativo institucional y de centro requiere un modelo organizativo para que su puesta en práctica sea posible.

Siguiendo un esquema simple, que habrá que adaptar a cada realidad institucional y a la legislación autonómica, presentamos a continuación algunas ideas básicas de organización para los centros.

4.1. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS.

Habrà que decidir y anotar el modelo organizativo de la institución y de los centros que regularà el funcionamiento de las personas para poner en marcha y desarrollar el proyecto educativo.

El conjunto de dichas decisiones, junto con las regulaciones legales correspondientes, conformaràn el sistema de organización y se recogeràn en los documentos de funciones institucionales y en el reglamento de régimen interior/reglamento de organización y funcionamiento.

4.2. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

De forma general en el conjunto del Estado español, los centros deben organizarse en base a tres documentos:

- a) El proyecto educativo, que incluye el carácter propio, la lectura del contexto, las líneas estratégicas, los planes, las concreciones de los currículos y el reglamento de régimen interior/reglamento de organización y funcionamiento.
- b) La programación general anual, que es un acercamiento y la concreción para un curso escolar de los aspectos del proyecto educativo que se pretendan profundizar. Centra la atención en algunos aspectos organizativos, de toma de decisiones, formativos, etc. Tanto a nivel institucional como de centro, este tema está abordado en el capítulo VI de este libro.
- c) La memoria final de curso, que es el documento que recoge la evaluación anual a nivel institucional y de centro. En ella se incluye el grado de satisfacción y de consecución de los objetivos y acciones especificados en la programación general anual.

4.3. CRITERIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS TIEMPOS

La organización de los tiempos afecta, fundamentalmente, a tres ámbitos: calendario, jornada y horario. Los tiempos escolares son una mediación fundamental para el desarrollo del carácter propio. Por ello, las opciones sobre los tiempos escolares han de estar orientadas desde dicho carácter propio y, en gran medida, definidas por la institución titular de los centros.

La escuela católica se ha caracterizado por ser una escuela abierta, no limitada a los aspectos curriculares, y con horario ampliado que permite un mejor despliegue del proyecto educativo.

La organización de los tiempos es un aspecto sustantivo del derecho de dirección que compete a los titulares de los centros privados y se concreta en un ámbito de autonomía de los centros frente a la Administración educativa. No obstante, en este asunto, como en otros, hay Administraciones que invaden la esfera del derecho de dirección y del derecho de participación imponiendo regulaciones muy cerradas, lo que a nuestro juicio es contrario a las previsiones constitucionales y legales sobre esta materia.

Proponemos que, tanto a nivel institucional como colegial, se escojan los criterios para la organización de los tiempos siguiendo el siguiente esquema:

- a) **La institución:** Definirá los criterios sobre jornada escolar, horario diario de apertura de los centros, oferta educativo-pastoral en fines de semana y periodos no lectivos, criterios de distribución de horario lectivo y no lectivo del profesorado.
- b) **El colegio:** El Director general o el equipo directivo del centro, con arreglo a los criterios y determinaciones institucionales y teniendo en cuenta las previsiones o determinaciones de la Administración, habrá de adoptar decisiones para organizar y distribuir el tiempo escolar en los siguientes ámbitos:
 - **Centro:** horario semanal de apertura y cierre, horario en fines de semana, horario en periodos no lectivos, fiestas escolares.
 - **Alumnado:** calendario escolar, jornada escolar, horario escolar.
 - **Profesorado y PAS:** Calendario laboral, distribución de la jornada lectiva, distribución de la jornada no lectiva, distribución del horario laboral.

5. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA



ESCUELAS CATÓLICAS

Nueva configuración de la función directiva,

Editorial SM,
Madrid, 2004.



MORALES YAGO, F.J.

Reflexiones sobre la organización de la jornada escolar,

Fundación Educación Católica,
Madrid, 2007.



ESCUELAS CATÓLICAS

Colección apuntes económicos y jurídicos,

Editorial Edebé,
Madrid, 1905-2005.



POZO, M.

Aprendizaje inteligente. La experiencia del Col·legi Montserrat,

Collegi Montserrat,
Barcelona, 2009.



ESCUELAS CATÓLICAS

Reglamento de régimen interior marco de los centros educativos,

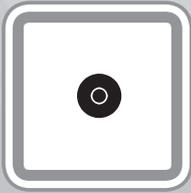
Madrid, 2007.



CÓMO PROGRAMAR POR COMPETENCIAS

Revista Educadores,

enero-marzo 2009
vol. 1, nº 229.



EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

PEI



EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



1. FINALIDADES DE LA EVALUACIÓN

1.1. DISPONER DE INFORMACIÓN

- Se deberá obtener información de la institución titular y de cada centro, referida a estructuras, medios, cultura. Para ello, deben seleccionarse las técnicas aplicables, confeccionar los instrumentos adecuados y decidir los aspectos sobre los que incidirá la toma de datos.
- Será necesario registrar permanentemente tanto los datos de orden cualitativo (procesos, comportamientos, motivaciones) como cuantitativo (resultados estadísticos de tipo económico, profesorado, alumnado, familias...).
- Se deberá abrir el proceso de obtención de información hacia aspectos no previstos inicialmente.

1.2. VALORAR

- Habrá que valorar la selección de metas, la programación, los procesos, los recursos y los resultados obtenidos, el desarrollo del proyecto educativo en la cultura de la organización e infraestructuras (progresos y dificultades), la adecuación de los proyectos emprendidos y las actuaciones, tanto individuales como en equipo.

1.3. ORIENTAR

- Se deberán orientar los procesos cuando de las fases anteriores se deduzca su necesidad (adecuación de los objetivos marcados inicialmente, intervención, adecuación de tiempos, métodos, selección de actividades, etc.), así como las alternativas a las deficiencias encontradas.
- Igualmente, será necesario orientar a los equipos o personas afectadas.

1.4. TOMAR DECISIONES

- El proceso ayudará a tomar decisiones estructurales, económicas y formativas que colaboren a adecuar los medios y recursos a las necesidades.



2. MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN

2.1. EVALUACIÓN INICIAL O EVALUACIÓN -0-

- **Objeto de la evaluación:** Diseñar con fundamento el proyecto educativo institucional y los proyectos educativos de cada centro.
- **Objetivo de la evaluación:** Recabar información significativa que permita conocer el punto de partida y establecer elementos de referencia para futuras evaluaciones de la institución y de cada uno de los centros.
- **Agentes de la evaluación:** Órganos superiores de gobierno de la institución, equipos de titularidad, equipos directivos de los centros y agentes externos.
- **Indicadores de evaluación:** Los establecidos por los sistemas de calidad, de forma compatible con los diseñados en los planes ya existentes en la institución y los centros.
- **Procedimiento de la evaluación inicial:**
 - Anunciar las referencias legales y eclesiales e institucionales bajo las que se van a desarrollar los proyectos.
 - Recoger toda la información y documentos elaborados a nivel institucional y que, en todo o en parte, estén en vigor con relación a los centros educativos.
 - Sintetizar los acuerdos tácitos o formas de proceder habituales, aunque no estén recogidas en ningún documento.
 - Utilizar los informes recientes de auditorías o cualquier otro tipo de evaluación.
 - Seguir las pautas detalladas en el capítulo II de este documento ("Lectura del contexto").

A nivel de centros:

- Anunciar las referencias legales e institucionales, bajo las que se van a elaborar y desarrollar el proyecto.
- Recoger todos los documentos elaborados a nivel institucional, administrativo y del propio centro que, en todo o en parte, estén en vigor.
- Analizar y sintetizar la cultura organizacional.
- Realizar una evaluación diagnóstica o revisar los datos de la última realizada.
- Seguir las pautas detalladas en el capítulo II de este documento ("Lectura del contexto").

2.2. EVALUACIÓN ANUAL, QUE SE PLASMA EN LA MEMORIA ANUAL DE LA INSTITUCIÓN Y EN LA DE CADA UNO DE LOS CENTROS.

- **Objeto de la evaluación:** La programación anual de la institución y de los centros
- **Objetivo de la evaluación:** Verificar el grado de consecución de los objetivos, de realización de las acciones y de satisfacción de los destinatarios previstos en las programaciones e incorporar las correcciones y mejoras precisas en la programación del año siguiente.
- **Agentes de la evaluación:** Órganos superiores de gobierno de la institución, equipo de titularidad, equipos directivos de los centros y comunidades educativas de los centros.
- **Indicadores de evaluación:** Los establecidos por el sistema de calidad, los establecidos en los planes que estén elaborados a nivel institucional o de centro y, en su caso, aquellos que guarden relación con determinaciones de la administración educativa.
- **Procedimiento de la evaluación anual:**
 - Recoger información:
 - **A nivel institucional:** Recoger información de cada plan desarrollado y de cada centro.
 - **A nivel de centro:** Recabar toda la información procedente del seguimiento de los planes, la valoración del profesorado, del alumnado y las familias, así como los indicadores de proceso del sistema de calidad.
 - Ordenar información de modo que la información final no sea una yuxtaposición de informaciones parciales con visiones y valoraciones diferentes.
 - Elaborar la memoria anual como expresión sintetizada, técnica y fundamentada, que aporta información relevante que debe ayudar a la toma de decisiones, evitando que se transforme en un conjunto de impresiones dadas por una persona o un equipo o en una declaración de intenciones.



2.3. EVALUACIÓN A MITAD DE VIGENCIA DEL PEI-PEC (APROXIMADAMENTE A LOS 3-4 AÑOS DE SU IMPLANTACIÓN)

- **Objeto de la evaluación:** El PEI y el PEC y el desarrollo del ejercicio de la función directiva.
- **Objetivos de la evaluación:**
 - Verificar el grado de consecución de los objetivos del PEI y del PEC, e incorporar las correspondientes correcciones o mejoras.
 - Verificar el desarrollo del ejercicio de la función directiva.
- **Agentes de la evaluación:**
 - **Internos:** Órganos superiores de gobierno de la institución, equipo de titularidad y equipos directivos de los centros.
 - **Externos:** Consultores.
- **Indicadores de evaluación:** Indicadores plurianuales de los planes que en su conjunto deben coincidir con indicadores de calidad.
- **Procedimiento de la evaluación a mitad de vigencia:**
 - Recoger la información aportada por los indicadores de resultados
 - Recoger la información de las auditorías y/o evaluaciones externas

2.4. EVALUACIÓN A FINAL DE LA VIGENCIA DEL PEI-PEC (APROXIMADAMENTE A LOS 6-8 AÑOS DE SU IMPLANTACIÓN)

- **Objeto de la evaluación:** El PEI y el PEC y el desarrollo del ejercicio de la función directiva.
- **Objetivo de la evaluación:** Diagnosticar la institución y los centros para la formulación del nuevo PEI – PEC. Análisis y lectura del contexto y líneas estratégicas.
- **Agentes de la evaluación:**
 - **Internos:** Órganos superiores de gobierno de la institución, equipo de titularidad y equipos directivos de los centros.
 - **Externos:** Consultores.
- **Indicadores de evaluación:** indicadores plurianuales de los planes.
- **Procedimiento de la evaluación a final de vigencia:**
 - Recoger la información aportada por los indicadores de resultados.
 - Recoger la información de las auditorías y/o evaluaciones externas.

2.5. REVISIÓN DEL CARÁCTER PROPIO. (CADA 15 AÑOS, APROXIMADAMENTE)

- **Objeto de la revisión:** el carácter propio.
- **Objetivo de la revisión:**
 - Redefinir el carácter propio como la versión del proyecto-carisma fundacional que da la mejor respuesta a la situación concreta de la institución y de los centros.
 - Formular la misión, visión y valores
- **Agentes de la revisión:** Órganos superiores de gobierno de la institución, equipo de titularidad y equipos directivos de los centros.

