

GUÍA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN PROA+

(versión para los cursos 2021/22 y 2022/23, en construcción)

“Yo no sé cómo saltar desde la orilla de hoy
a la orilla de mañana”
Juan Ramón Jiménez

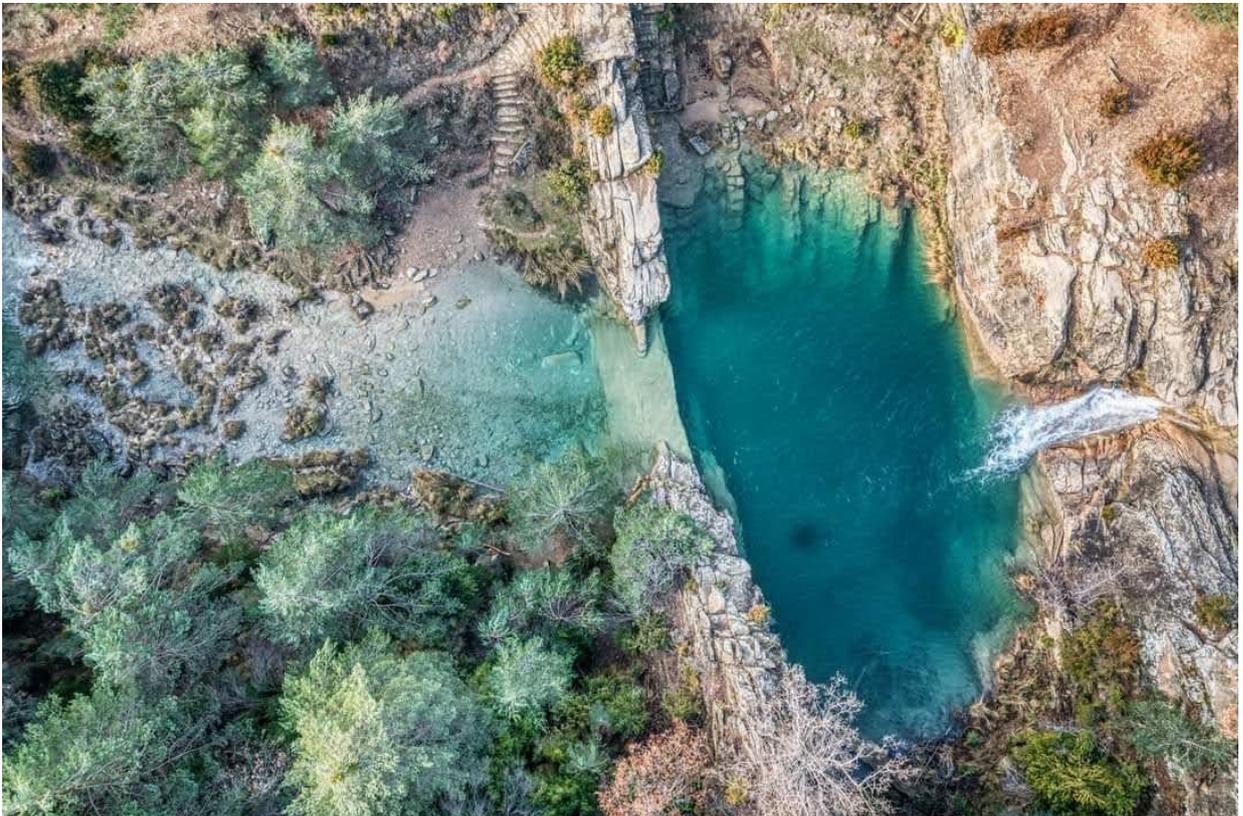


Foto de Francisco Calvo (Luesia)

“Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.”
Antonio Machado

Autores:

Eugeni Garcia Alegre (Coordinador)
Carlos Arrieta Antón
Alfonso Cortés Alegre
María José Oviedo Macías

Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN	5
1. PROGRAMA PROA+	7
2. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA?	14
3.- EL ALUMNADO ES EL CENTRO. PERFIL DEL ALUMNADO.....	26
4. ESCUELA INCLUSIVA.....	36
5. LA GESTIÓN DEL CAMBIO. SENSIBILIZACIÓN Y ALIANZAS.....	44
6. ¿QUÉ LIDERAZGO?	61
7. ¿CUÁL ES EL PAPEL DE LOS PROFESIONALES, LAS FAMILIAS Y EL ENTORNO?	68
8. CÓMO ENCAJA EL PEM Y EL PAP EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS (UNA PERSPECTIVA GLOBAL E INTEGRADA DE PEM Y PEC, PAP Y PGA...)	76
9.- EL CONTEXTO O ENTORNO FAMILIAR, ESCOLAR Y SOCIAL	82
10. ALINEACIÓN CON EL SISTEMA EDUCATIVO Y ENTORNO (PLANES...).....	90
11. EL PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO.....	96
12. EVALUACIÓN ESCUELA INCLUSIVA. CUESTIONARIO Y CONCLUSIONES.	103
13. DAFO, MATRIZ, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS.....	117
14. MAPA ESTRATÉGICO.....	127
15. OBJETIVOS E INDICADORES DE PROGRESO Y CUMPLIMIENTO	136
16. DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	150
17. CATÁLOGO Y ACTIVIDADES PALANCA	156
18. MARCO DE PLANIFICACIÓN.....	163
19. SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA Y PLAN ANUAL	169
20. ADAPTACIÓN AL CENTRO DE UNA ACTIVIDAD PALANCA DEL CATÁLOGO	180
21.- EL PLAN DE FORMACIÓN DE CENTRO.....	195
22.- ACUMULAR Y COMPARTIR CONOCIMIENTO. SISTEMATIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS.....	203
23. ACUERDO CCAA CENTRO PROA+. CONTRATO PROGRAMA.	208
24. SISTEMA DE INFORMACIÓN	212
25. RENDICIÓN DE CUENTAS.....	215
ANEXOS	219
PROGRAMA PROA+ 2021/24	219
PROPUESTA DE ACUERDO CCAA Y CENTRO 2021/24	219
PLANTILLA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA Y PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA VERSIÓN CURSOS 2021/23	235
EJEMPLO DE PEM Y PAP (PRIMER CURSO) DE UN CEIP	266
EJEMPLO DE PEM Y PAP (PRIMER CURSO) DE UN IES.....	315
PLANTILLA DE APLICACIÓN DE UNA ACTIVIDAD PALANCA DE AULA	362

PLANTILLA DE APLICACIÓN DE UNA ACTIVIDAD PALANCA DE GOBERNANZA PEDAGÓGICA	367
QUÉ HEMOS APRENDIDO PARA LA ELABORACIÓN DEL PEM EN EL CURSO DE ACOMPAÑAMIENTO (ENERO DE 2022)	372
BIBLIOGRAFIA.....	380

Agradecimientos

Esta guía está en deuda con la amplia literatura o corpus documental existente y con la experiencia acumulada a nivel de Comunidades Autónomas y Ceuta y Melilla, estado e internacional, así como también con las aportaciones de los participantes de la subcomisión técnica de cooperación territorial del programa PROA+. Igualmente, está en deuda con los profesionales de la educación implicados en el programa a todos los niveles, que han participado activamente en los cursos de formación de PROA+ aportando ideas, críticas, propuestas de mejora..., organizados por la Subdirección General de Cooperación Territorial e Innovación y el INTEF. Profesionales que han contribuido con una amplia diversidad de miradas que han enriquecido y mejorado el resultado, desde componentes de equipos directivos, inspección de educación, equipos de orientación, centros de formación del profesorado, asesorías técnico-docentes, cargos de las consejerías de Educación ... A todas y todos les queremos agradecer su compromiso con la Educación y el éxito escolar de todo el alumnado. Todo ello nos ha permitido reflexionar y mejorar la presente guía. Muchas gracias.

Los autores.

Introducción

Esta guía nace como respuesta a la necesidad de apoyar y acompañar a los profesionales implicados en la gestión del cambio promovido por PROA+ en los centros de educación. Su uso más habitual es como documento de consulta o de apoyo a la formación, aunque también puede ser útil una lectura lineal dosificada para conocer el proceso que propone PROA+ para mejorar el resultado escolar de todo el alumnado, especialmente, del que vive en un escenario de vulnerabilidad.

La guía se estructura en 25 apartados que contextualizan y tratan las partes más relevantes del proceso de transformación de los centros PROA+ para que sean más inclusivos, más equitativos y orientados al éxito escolar de todo el alumnado.

El apartado 1 explica el marco establecido por PROA+, para inmediatamente después adentrarse en los retos que representa su desarrollo para un centro.

Los apartados 2 a 10 se dedican a dar respuesta a cuestiones relevantes que inciden en el desarrollo del programa PROA+:

2. ¿Por qué un plan estratégico?
3. ¿El alumnado es el centro? ¿Por qué es importante el perfil del alumnado?
4. ¿Es la escuela inclusiva el modelo a seguir?
5. ¿Cómo se puede gestionar el cambio hacia una escuela mejor?
6. ¿Qué liderazgo es el más adecuado?
7. ¿Cuál es el papel de los profesionales, las familias y el entorno en el proceso de mejora?
8. ¿Cómo encaja la planificación estratégica y el plan de actividades en el funcionamiento ordinario de un centro?
9. ¿El entorno familiar, escolar y social es importante? ¿Cómo se define?
10. ¿El centro es un oasis o forma parte de una visión de la función de la Educación más amplia?

Los apartados 11 a 13 se disponen para clarificar de qué centro se trata y cuál es su punto de partida:

11. Expone el Planteamiento institucional
12. Explica la evaluación propuesta como escuela inclusiva
13. Sintetiza la situación de partida del centro y trata sobre cómo identificar las principales necesidades de mejora

Los apartados 14 a 16 establecen la hoja de ruta del centro, su visión estratégica y desarrollo:

14. Muestra el Mapa estratégico que es la hoja de ruta del centro, grosso modo y a medio plazo.
15. Introduce los indicadores como instrumentos para valorar los progresos obtenidos en la aplicación del plan.
16. Cómo desarrollar, seguir y evaluar la hoja de ruta, describe el puente entre la visión estratégica y la operativa.

Los apartados 17 a 21 concretan los elementos a utilizar en la aplicación por curso del plan estratégico de mejora:

17. Presenta la definición y función del catálogo de Actividades palanca
18. Muestra el Marco de planificación, que aporta cómo establecer Actividades palanca relevantes para avanzar hacia la escuela inclusiva a medio plazo.

19. Expone cómo seleccionar las Actividades palanca a aplicar cada curso y elaborar un plan de AP.
20. Explica cómo se adapta una AP del Catálogo a un centro.
21. Trata del plan de formación de centro que da respuesta a las necesidades de formación derivadas del desarrollo y aplicación de PROA+.

El apartado 22 plantea cómo sistematizar e institucionalizar los aprendizajes derivados de la aplicación de PROA+ para ponerlos a disposición del centro y de otros centros.

Los apartados del 23 al 25 explicitan una propuesta de relación entre el centro y la Comunidad Autónoma o Dirección Provincial (D.P.), y con el programa PROA+:

23. Expone una propuesta de acuerdo, en formato contrato programa, entre cada centro y su Comunidad Autónoma o D.P. de Ceuta y Melilla.
24. Esboza un Sistema de información PROA+ para compartir datos y resultados que faciliten la rendición de cuentas, la mejora continua y la investigación, en definitiva, posibiliten la generación de conocimiento en beneficio de todas y todos.
25. Explica en qué consiste la rendición de cuentas y su importancia para la mejora continua de los centros y el sistema educativo.

Cada apartado de la guía intenta dar respuesta a seis cuestiones básicas: ¿Qué?... de qué se trata. ¿Cómo?... lo podemos hacer. ¿Quién?... está implicado. Ejemplos que ilustran la cuestión tratada. Y dudas frecuentes y errores habituales que hemos identificado.

El anexo recoge la documentación básica del programa PROA+:

- Acuerdo para aplicar PROA+ aprobado por la Conferencia Sectorial de Educación de 21 de julio de 2021.
- Propuesta de acuerdo en formato contrato programa entre cada Comunidad Autónoma o D.P. de Ceuta y Melilla, y el centro PROA+.
- Plantilla para elaborar un Plan estratégico de mejora (PEM) y el Plan de Actividades palanca (PAP) que lo desarrolla.
- Un ejemplo de referencia de PEM y PAP de un CEIP y un IES para ilustrar su concreción.

Y, por último, dos plantillas para la aplicación de las Actividades palanca (AP) del Catálogo en un centro. Una plantilla es aplicable a las AP de aula, relacionadas con los procesos de enseñanza aprendizaje. La segunda, está relacionada con las AP de gobernanza pedagógica del centro, por lo tanto y entre otras, orientadas al apoyo del alumnado desde la perspectiva de las condiciones de educabilidad, o actividades para mejorar las actitudes positivas en el centro, o el funcionamiento del centro o la estabilidad y calidad de los profesionales que trabajan o las infraestructuras.

La Bibliografía incluye algunas referencias relevantes tanto desde la perspectiva de la gestión del cambio y la gobernanza pedagógica como de variables que inciden. Se puede completar fácilmente buceando en el repositorio de documentación de los cursos PROA+ que la propia bibliografía incluye.

La guía, en definitiva, tiene como finalidad básica ayudar a la aplicación práctica de PROA+ en los centros de educación, quiere ser un documento de apoyo a los cursos de formación para los centros y profesionales implicados, y servir de ayuda y consulta para resolver dudas, aclarar conceptos o encontrar orientación.

El programa PROA+ está en construcción y la guía irá incorporando todos los aprendizajes que se deriven de su aplicación práctica en los centros. Por lo tanto, esta guía es dinámica y se irá actualizando periódicamente. En este momento, su objetivo concreto es ayudar a la aplicación de PROA+ durante el curso 2021/22 y orientar los planes de trabajo para el 2022/23. Seguro que después de evaluar la aplicación de PROA+ durante el curso 2021/22 aparecerán propuestas de mejora que la guía irá incorporando.

1. Programa PROA+

Contexto y justificación

La LOMLOE, en su preámbulo, constata que la sociedad española del siglo XXI ha asumido que es necesario mejorar la calidad de la educación y que este beneficio debe llegar a toda la ciudadanía sin ningún tipo de exclusión; que **calidad y equidad son conceptos indisolubles**, tal como han constatado diferentes evaluaciones internacionales. Ambos principios son compatibles y no deben considerarse objetivos antagónicos.

El primer principio fundamental en el que se sustenta la LOMLOE es el de **proporcionar una educación de calidad a toda la ciudadanía** en todos los niveles del sistema educativo. Tras haber conseguido que todos los ciudadanos estén escolarizados hasta los dieciséis años, el objetivo ahora consiste en mejorar los resultados generales y reducir las altas tasas de alumnado sin titulación al finalizar la educación básica, así como también el abandono escolar temprano. Se trata de que todos los ciudadanos alcancen el máximo desarrollo posible de sus capacidades individuales, sociales, intelectuales, culturales y emocionales, para lo que necesitan recibir una educación de calidad adaptada a sus necesidades. Al mismo tiempo se les debe prestar los necesarios apoyos, tanto al alumnado que los requiera como a los centros en los que se encuentran escolarizados, con el fin de garantizar una igualdad efectiva de oportunidades. **En suma**, se trata de mejorar el nivel educativo de todo el alumnado **conciliando la calidad de la educación con la equidad de su reparto**. Para ello es necesario un esfuerzo compartido de las familias, el profesorado, los centros docentes, las Administraciones educativas y la sociedad en su conjunto.

En la Resolución del **Consejo de la Unión Europea 2021/C/66/01** relativa al Marco Estratégico para la Cooperación Europea en Educación y Formación con miras al Espacio Europeo de Educación y más allá (2021–2030), se establece como **prioridad estratégica para la próxima década mejorar la calidad, la equidad, la inclusión y el éxito para todos** en la educación y formación. Para la UE, la visión de la calidad en la educación y la formación hace que el dominio de las competencias clave, incluidas las destrezas básicas, sean bases fundamentales para el éxito futuro, respaldado por profesorado y educadores altamente cualificados y motivados, así como por otros profesionales de la educación. **El abandono temprano** de la educación supone una merma en las oportunidades socio/económicas de la población. Si bien este indicador se ha reducido durante la última década, continúa suponiendo un desafío para las Administraciones Educativas, sobre todo cuando ya se empiezan a vislumbrar las consecuencias de la pandemia de la COVID-19. Por consiguiente, **deben continuar los esfuerzos para reducir el abandono temprano** de la educación y que **más jóvenes consigan una cualificación de educación secundaria posobligatoria**. Por otra parte, aunque los sistemas educativos han sido capaces de mejorar los resultados, sigue pendiente la identificación de las políticas que promueven el éxito educativo de todo el alumnado. Por tanto, **deben ser adoptadas medidas para asegurar la formación y el éxito escolar del alumnado en situación de vulnerabilidad**, en un sentido global y en una perspectiva de aprendizaje permanente.

La UE ha establecido para el 2030, entre otras, las siguientes metas a alcanzar:

Objetivos de la UE para 2030

1. El alumnado de 15 años con bajo rendimiento en comprensión lectora, matemáticas y ciencias debe ser menor al 15%.
2. El alumnado de 15 años con bajo rendimiento en competencia digital debe ser menor al 15%.
3. El alumnado con Abandono Temprano de la Educación debe ser menor al 9%.

¿Qué?

El Programa para la Orientación, Avance y Enriquecimiento Educativo PROA+ tiene como **eje fundamental** el reforzamiento institucional, especialmente de la capacidad educativa, formativa y de transformación, de los centros que presentan mayor complejidad educativa, a través de mecanismos de cooperación entre el Ministerio de Educación y Formación Profesional y las Comunidades Autónomas, con la finalidad de mejorar los resultados escolares de todo el alumnado, especialmente de los más vulnerables, e incrementar el porcentaje de alumnado que permanece en el sistema educativo. Además, **se alinea con las políticas autonómicas** de lucha contra la brecha digital y la promoción del éxito escolar, además de con las políticas sociales y de infancia que neutralizan los efectos limitadores y excluyentes de la pobreza infantil en las oportunidades educativas de niños y adolescentes.

Principios pedagógicos PROA+

¿Cómo?

A través de la aplicación práctica de los siguientes **principios pedagógicos** PROA+ recogidos en la LOMLOE:

1. **Equidad**, que garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, el proceso y resultados educativos y la no segregación dentro de los centros.
2. **Educación inclusiva** como principio fundamental, por el que todo el alumnado aprenden juntos y se atiende la diversidad de todo ese alumnado.
3. **Expectativas positivas** sobre las posibilidades de éxito educativo de todo el alumnado.
4. **Acompañamiento y orientación, prevención y detección temprana de las dificultades de aprendizaje** y puesta en marcha de mecanismos de refuerzo tan pronto se detectan las dificultades.
5. **Relevancia de la educación no cognitiva** (socioemocional) para los aprendizajes y bienestar futuro.
6. **Uso del conocimiento acumulado** para la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje.

Acuerdos alineados MEFP y CCAA, y CCAA y centros de educación

El Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Educación de 21 de julio de 2021 marco MEFP y CCAA recoge, entre otras cuestiones, en el anexo a la [R. de 10 de setiembre de 2021 de la Secretaria de Estado de Educación](#) las siguientes:

- A. La normativa aplicable
- B. Contexto y justificación, principios pedagógicos PROA+
- C. Objetivos del programa
- D. Destinatarios
- E. Financiación
- F. Criterios de distribución
- G. Distribución resultante
- H. Plazos de ejecución
- I. Actuaciones del programa. Líneas estratégicas y ámbitos de actuación.
- J. Compromisos del MEFP, CCAA y centros.

- K. Incompatibilidad de las ayudas
- L. Hitos, objetivos, indicadores, coste y calendario
- M. Evaluación y seguimiento
- N. Justificación y verificación
- O. Obligación de información y rendición de cuentas
- P. Obligación de sometimiento a las disposiciones comunitarias sobre el MRR
- Q. Consecuencias de los posibles incumplimientos por parte de las CCAA

Participantes

¿Quién?

MEFP lidera, coordina y coopera a nivel estatal con las CCAA en el diseño, aplicación y evaluación del programa.

CCAA lideran y coordinan el diseño, aplicación y evaluación a nivel de Comunidad Autónoma y cooperan a nivel estatal con el MEFP y las otras CCAA.

Centros de educación lideran, planifican, aplican y evalúan el programa en su ámbito competencial con la participación e implicación de la Comunidad educativa y su entorno.

Los **equipos docentes** participan en la diagnosis, planificación, aplicación, evaluación y propuestas de mejora en su centro de educación.

El alumnado es el gran protagonista. Participa haciendo propuestas, y en el proceso de aplicación y evaluación. Es actor principal y destinatario del programa, especialmente el que se encuentra en situación de vulnerabilidad.

Temporización de la aplicación

¿Cuándo?

Actividades preceptivas de los centros PROA+		Preparar	Iniciar	Normalizar
	Centros de itinerario "A"	2021/22	2022/23	2023/24...
	Centros de itinerario "B"	2022/23	2023/24	2024/25...
	Centros de itinerario "C"	2023/24	2024/25	2025/26...
Alumnado vulnerable	Alguna AP gestión de las barreras y oportunidades del alumnado (A101...)			
	Alguna AP de <i>tutoría individual / cotutoría con acuerdo o compromiso pedagógico</i> (A203...)			
	Alguna AP de atención a la diversidad y <i>Refuerzo (iniciar y/o mantener la actividad PROA +)</i> (A230s y A260s)			
Actitudes en el centro	<i>Plan de inclusión (A300s)</i>			
	<i>Plan de igualdad (A380s)</i>			
Procesos de E/A (aula)	<i>Alguna AP para superar las dificultades de aprendizaje, uso de las TIC / TAC, satisfacción de aprender y enseñar (A400s)</i>			
Centro y Administración educativa	La <i>Gestión del cambio, Plan estratégico de mejora</i> y <i>plan de AP, e integración funcionamiento ordinario del centro (A501)</i>	F		
	<i>Equipo docente. Plan Acogida, acompañamiento y desarrollo (A550)</i>			
	<i>Plan de Formación de los profesionales de centro y aplicación (A551)</i>			
	Participar <i>redes territoriales de PROA+</i> (A502)			
Aplicación voluntaria	Intervalo para su diseño y aplicación inicial		Aplicación normalizada	

F= formación

El programa PROA+ tiene dos grandes líneas de trabajo: a) Mantener e incrementar Actividades palanca para mejorar el rendimiento educativo de todo el alumnado, especialmente el que se encuentra en situación de vulnerabilidad. b) Transformar el funcionamiento del centro, cambiando sus actitudes y su cultura para incrementar su capacidad de educar y formar sin dejar a nadie atrás. Para ello se establecen tres fases: El primer curso es el de preparación de las condiciones. El segundo inicia el proceso de transformación y en el tercero y siguientes se normaliza la transformación.

¡Reflexiona!

Por otro lado, este cambio de cultura requiere preparar las estructuras de las CCAA que lo han de liderar y acompañar, acumular experiencia y conocimiento, por eso se propone que el primer curso de desarrollo de PROA+ se trabaje el proceso de transformación con un 20% de los centros PROA+, generalizarlo en el segundo curso y dejar los centros de mayor complejidad para el tercero. Son los centros del itinerario "A", "B" y "C".

Dudas frecuentes

1. *¿Todos los centros han de diseñar el Plan estratégico de mejora (PEM) el curso 2021/22?*

No es obligatorio. Se pide que un mínimo del 20% de los centros PROA+ seleccionados por las CCAA diseñen el PEM. El curso 2021/22 es de aprendizaje, formación y consolidación de las estructuras a nivel de CCAA para asegurar una adecuada generalización el curso 2022/23. Los centros que requieran una especial dedicación y atención pueden diseñar su PEM el curso 2023/24.

2. *¿Todos los centros han de realizar actividades palanca?*

Sí, para mantener el nivel de actividad de los cursos anteriores o iniciar la atención a la diversidad y/o refuerzo educativo del alumnado en situación de vulnerabilidad. No interrumpir las acciones dirigidas a conseguir el éxito educativo de dicho alumnado.

3. *¿El programa PROA+ finaliza el curso 2023-24?*

Sí, la fase inicial relacionada con el *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia* y con *Next Generation EU*, pero el MEFP está trabajando para que se pueda ampliar hasta el 2027 a través del Fondo Social Europeo.

Errores habituales

1. *Diseñar el PEM en un trimestre y pasar a la acción de forma inmediata.*

La transformación de los centros requiere reflexión compartida y participación en todo el proceso con la Comunidad educativa y, muy especialmente, con los profesionales que trabajan (ver apartado 5). Como dice el refranero: "Si quieres llegar rápido, ve despacio".

2. *Considerar el programa PROA+ como un programa para conseguir recursos adicionales y ser un programa más.*

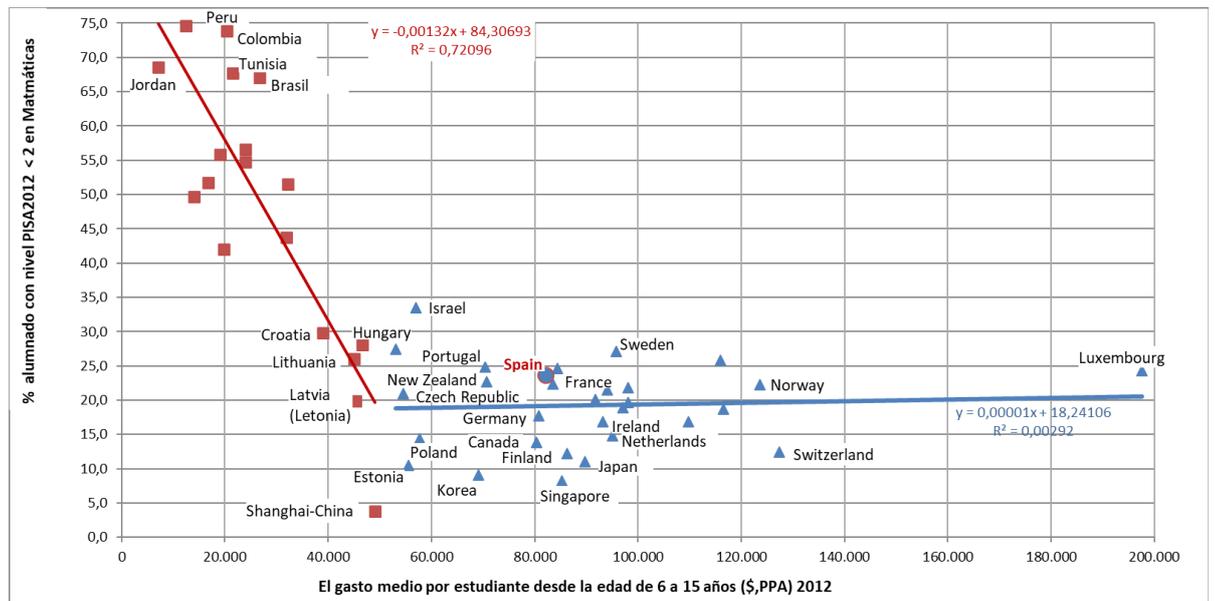
Tres ideas:

¡Atención con

a) La calidad y los resultados de los sistemas educativos no están correlacionados con el nivel de

estas
cuestiones!

gasto sino con el gasto en Educación bien aplicado como resultado de una buena gobernanza pedagógica.

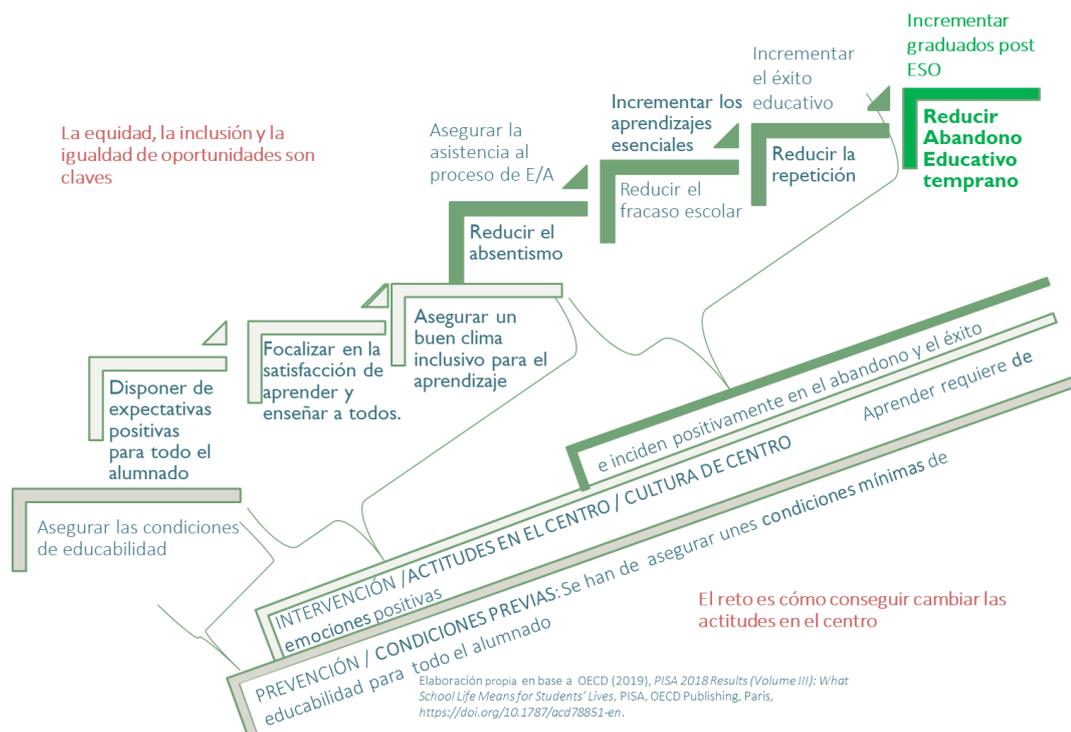


Fuente: Garcia-Alegre, E. (2017:694) La inversió pública en educació (2015-2035) en L'estat de l'educació a Catalunya. Anuari 2016. Fundació Jaume Bofill.

Los datos de comprensión lectora de PISA 2009 mostrarían un gráfico similar al anterior.

Hasta aproximadamente 50.000\$ PPA (igual capacidad de compra entre países), el incremento del gasto en educación reduce el porcentaje de alumnado con bajo nivel competencial en Matemáticas. Si observamos el gráfico, Canadá gasta un poco menos que España y obtiene mejores resultados, en cambio Suecia tiene un porcentaje superior de alumnado con bajo nivel y gasta más que España, y Estonia tiene un porcentaje inferior y gasta menos. Por lo tanto, se ha de gastar más pero es muy importante hacerlo bien.

b) El programa PROA+ aspira a transformar el funcionamiento de los centros y a cambiar la actitud en los centros sobre los procesos de enseñanza aprendizaje para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado, como muestra la escalera del esquema siguiente.



c) El programa PROA+ pide el diseño de un PEM que concrete las Actividades palanca a desarrollar por el centro.

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro																																																																
<p>Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 3, y 5.2.2 que incluye 5.1)</p>																																																																
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito)</p>																																																																
<input type="checkbox"/> O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales (c)	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)																																																															
<input type="checkbox"/> O3 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)	<input type="checkbox"/> O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)																																																															
<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)																																																															
<input type="checkbox"/> O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna (j)																																																															
<p>ESTRATEGIAS ¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una "X", un máximo de tres estrategias por objetivo. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.</p>																																																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>O1</th> <th>O2</th> <th>O3</th> <th>O4</th> <th>O5</th> <th>O6</th> <th>O7</th> <th>O8</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro, por ejemplo: Programa de Competencia digital educativa, Ecosistema digital educativo, Plan de convivencia... Enumerar:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad									E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje									E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)									E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje									E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales									E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro, por ejemplo: Programa de Competencia digital educativa, Ecosistema digital educativo, Plan de convivencia... Enumerar:								
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8																																																								
E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad																																																																
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje																																																																
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)																																																																
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje																																																																
E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales																																																																
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro, por ejemplo: Programa de Competencia digital educativa, Ecosistema digital educativo, Plan de convivencia... Enumerar:																																																																
<p>RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)</p>																																																																
<p>Organización</p> <p>R1. Autonomía pedagógica y de gestión</p> <p>R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.</p>	<p>Personal</p> <p>R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable</p> <p>R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad</p> <p>R5. Profesorado adicional</p> <p>R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles</p>																																																															
<p>Material +... otros recursos</p> <p>R7. Biblioteca escolar</p> <p>R8 Recursos TIC, TAC</p> <p>R9 Otros recursos</p>	<p>Apoyo externo</p> <p>R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona</p> <p>R11. Implicación de las familias</p> <p>R12. Administración local</p> <p>R12. Otros centros de educación</p> <p>R13 Instituciones sociales (ONGS...)</p> <p>R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)</p>																																																															

El Plan estratégico de mejora se define como el "Plan de planes" y, por lo tanto, debe incluir los objetivos PROA+ que son estratégicos del Sistema educativo y todas las estrategias PROA+

seleccionadas por el centro de educación, así como también otros planes, programas o proyectos diseñados y financiados por las CCAA y que se incluirán como estrategia E6. En este caso también se incluirán en el plan de Actividades palanca de cada curso para disponer de una visión holística.

2. ¿Por qué un plan estratégico de mejora?

Para hacer realidad una visión

La planificación estratégica es un instrumento útil para hacer realidad una visión, para saber a dónde vamos, por qué y para qué de una forma compartida.

La eficacia escolar no es la suma de elementos aislados. Las escuelas que han conseguido ser eficaces tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar, una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto, un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje. En definitiva, una cultura de eficacia. Sin embargo, para que se genere una carencia en eficacia es suficiente que uno de los elementos falle gravemente (Murillo,F.J. 2007:281)

Frecuentemente hay buenas ideas que creemos que son compartidas y, por tanto, las llevamos directamente al claustro o pasamos directamente a la acción porque nos parece que todo el mundo tiene, más o menos, la misma diagnosis y objetivos, pero seguro que esta no es la mejor opción. La experiencia nos demuestra que todos y cada uno de nosotros tenemos una visión, valores, conocimientos y experiencias que nos hacen diferentes, complementarios, más ricos en ideas y alternativas y lo tenemos que aprovechar. Es necesario que antes de iniciar procesos de mejora y/o innovación se desarrolle una estrategia para compartir y conseguir la complicidad de toda la comunidad educativa, si es posible, a todos los niveles, desde la gestión de centro hasta la implementación de procesos de aprendizaje. De todo ello trata este trabajo, del arte de “gobernar” un centro educativo. (García-Alegre et al., 2018:10)

¿Qué?

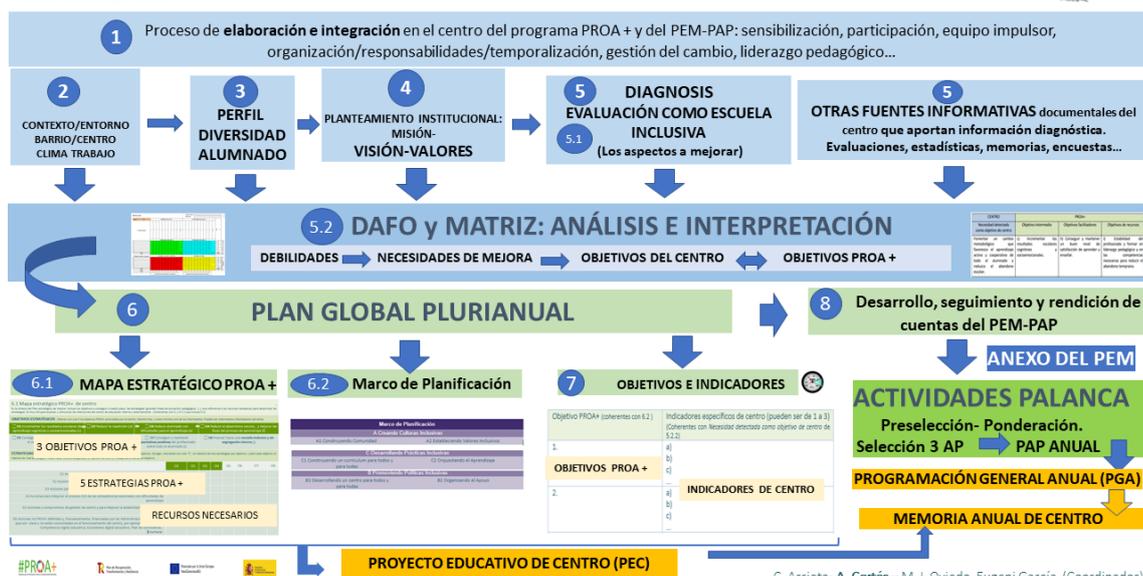
Plan estratégico de mejora

El programa PROA+ promueve la planificación estratégica como instrumento con relevancia pedagógica que ha mostrado su eficacia y eficiencia para que los centros de educación consigan sus objetivos y los de PROA+.

Un Plan estratégico de mejora (PEM) es un plan a medio plazo, entre 3 y 6 años, normalmente coincide con el mandato de la dirección, afecta al funcionamiento global de una organización y está orientado a conseguir objetivos estratégicos a través de líneas estratégicas que se concretan en acciones.

La estructura del diseño del Plan estratégico de mejora (PEM) en PROA+ es la siguiente:

Fases del diseño del PEM



De la 1 a la 5 son fases preparatorias del plan que tienen por finalidad sensibilizar y conseguir alianzas para elaborar un plan de mejora (1), contextualizar el plan y conocer las características del alumnado (2 y 3), saber qué escuela somos y qué escuela queremos ser (4), establecer cuál es el nivel de inclusión de la escuela (5.1). Con todos los elementos anteriores más otra información relevante de la escuela, y teniendo muy presente su visión y PROA+, se realiza la diagnosis (5.2).

Las fases 6 a 8 definen los objetivos, estrategias y recursos necesarios para desarrollar el plan (6), los indicadores y su definición para saber en qué medida estamos consiguiendo los objetivos propuestos (7), y cómo concretaremos cada curso el desarrollo del plan y su seguimiento (8). Esta última fase hace de puente entre la visión a medio plazo del plan y la concreción anual.

Al Plan estratégico de mejora se adjuntan los Planes de actividades palanca (PAP) que establecen las acciones que aplicaremos cada curso, y que son anexos al PEM y formarán parte de la PGA.

Todas las fases anteriores establecen el proceso para elaborar el Plan estratégico de mejora y van acumulando información útil para conseguirlo, pero debemos diferenciar entre información interna del proceso a compartir con los agentes implicados e información pública de interés general, siendo esta última: El planteamiento institucional (4), el mapa estratégico (6.1), objetivos e indicadores (7) y el Plan de Actividades palanca de cada curso (anexos).

Los objetivos, estrategias, recursos y Actividades palanca son los seleccionados por el centro entre los establecidos por PROA+, pero también incluye otros planteamientos estratégicos relevantes desarrollados por el centro de educación y definidos y, frecuentemente, financiados por las Administraciones educativas (MEFP o consejerías de Educación de las CCAA) y quedan recogidos en las estrategias E6. Algunos ejemplos: el programa sobre Competencia digital educativa relacionado con el plan digital de centro, o el Ecosistema digital educativo definidos y financiados por el MEFP, o el Plan de convivencia....

El PEM es similar a la programación

El Plan estratégico de mejora es un “plan de planes” que solo considera aquellas actividades que son innovadoras y transformadoras, no incluye la actividad ordinaria consolidada o poco relevante del centro. La razón es centrar la atención en aquellas acciones que ayuden a mejorar

del proceso de enseñanza aprendizaje

el escenario inicial de los centros y sean palancas transformadoras, sean PROA+ o no. Cuando se tienen muchos puntos de referencia se diluye la atención y se debilita la fuerza para la mejora. Nos hemos de centrar en unos pocos.

¿Cómo?

Un plan estratégico recuerda el proceso que el profesorado seguimos cuando debemos realizar nuestro trabajo con un grupo de alumnos. En primer lugar pedimos o elaboramos información para determinar los conocimientos y actitudes de nuestros alumnos. Después nos planteamos un hito en función de la información anterior y los objetivos curriculares. A continuación, pensamos en estrategias a desarrollar para que nuestro alumnado alcance las metas preestablecidas así como los recursos que necesitamos. Hacemos actividades que concretan las estrategias previstas, aplicamos una evaluación continua para determinar en qué medida avanzamos, qué nos funciona y qué no, cuáles son los déficits; y con toda esta información nos replanteamos las actividades.

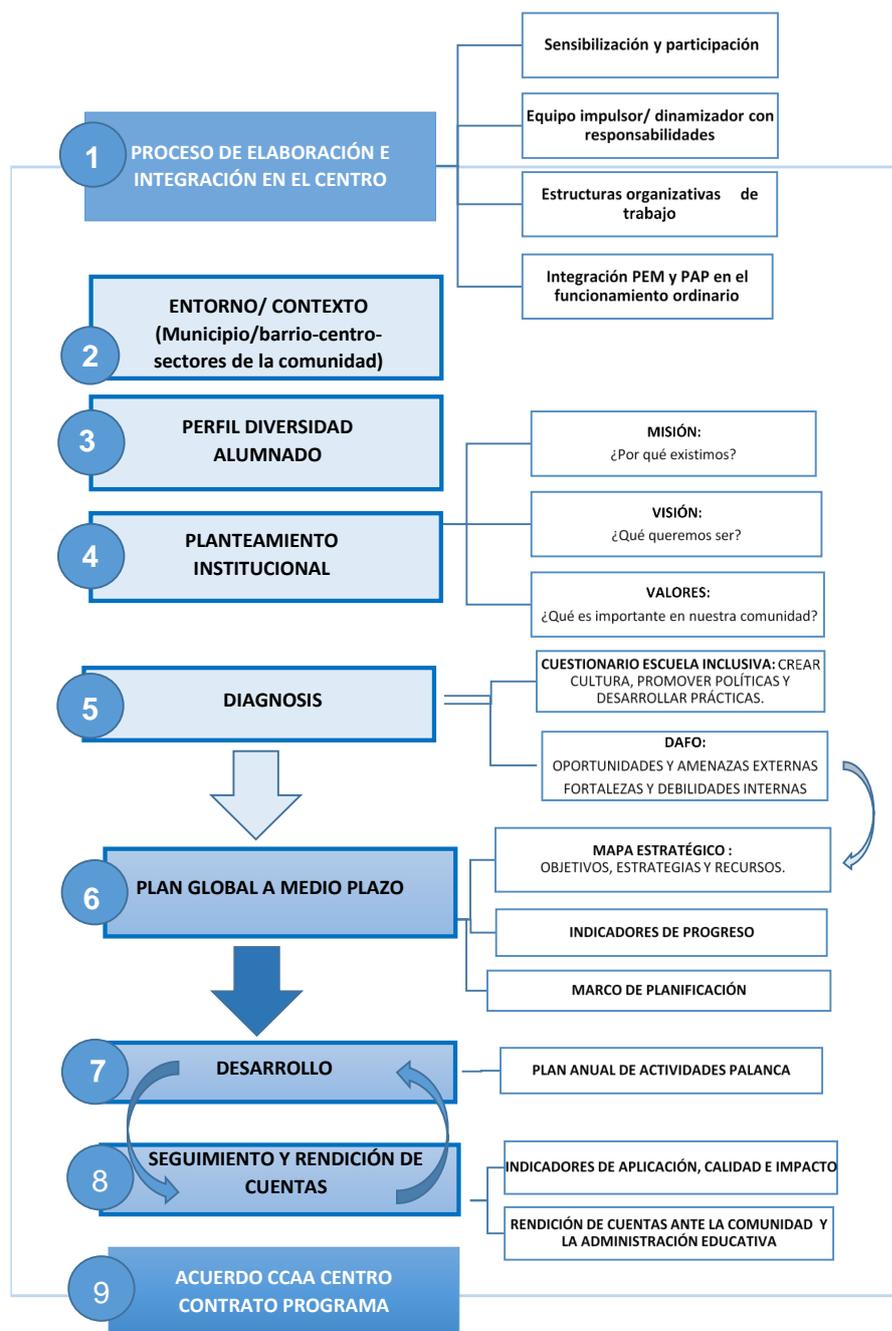
El ciclo se repite hasta final de curso. En este sentido veremos que el ciclo de un plan estratégico tiene muchos puntos en común con la planificación de nuestras actividades de aula. (DdE-GC,2007:12).

Proceso para diseñar un plan estratégico de mejora

El diseño de un plan estratégico requiere de la participación de todas las partes afectadas para que sea efectivo, ver apartado 1 del esquema siguiente, especialmente del profesorado, alumnado y sus familias, y para conseguirlo es necesario desarrollar estrategias de sensibilización. Por otro lado, para que el plan y su desarrollo lleguen a buen puerto, es necesario que alguien lo lidere pedagógicamente. Con frecuencia se concreta en un equipo promotor, y también necesita de una previsión organizativa. La mejor opción es integrarla en la ya existente en el centro y excepcionalmente ampliarla. En la medida de lo posible es recomendable utilizar las estructuras organizativas del centro: órganos, espacios para reuniones...

El diseño de la planificación estratégica en un centro de educación evidentemente es más complejo que la programación del proceso de enseñanza aprendizaje que hemos visto anteriormente pero tiene muchos puntos en común como muestra el esquema siguiente:

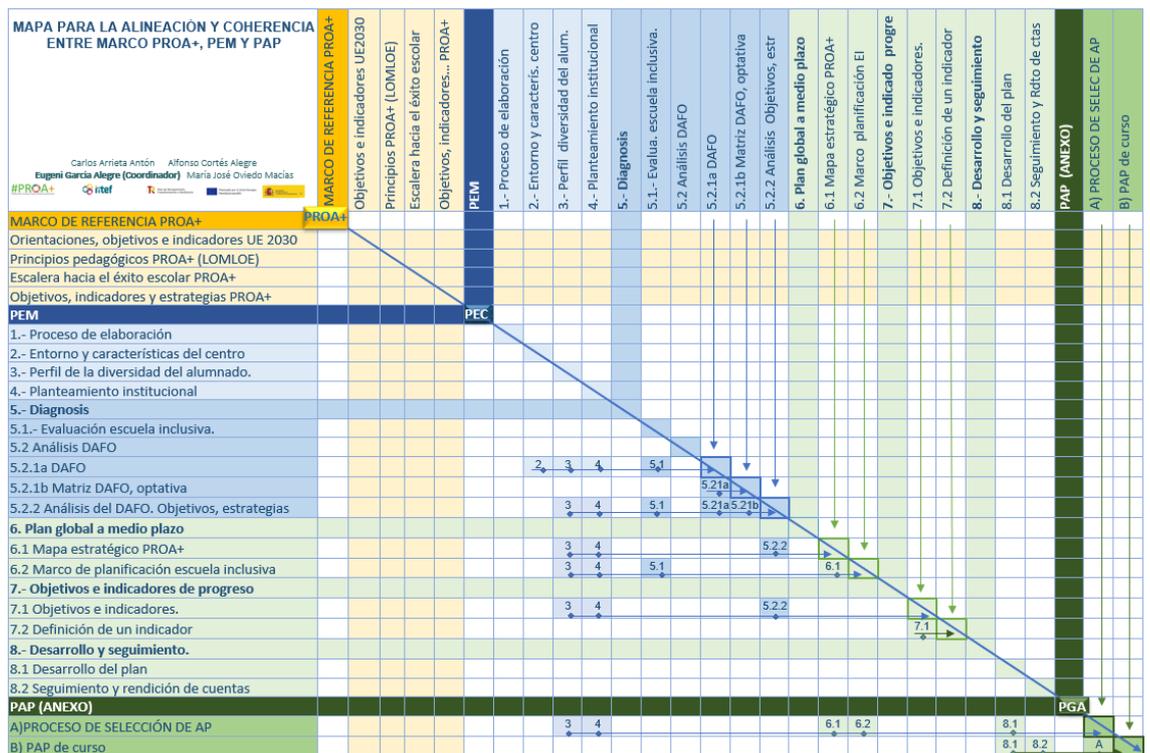
Mapa de relaciones para la coherencia y alineación del PEM y PAP.



Parte del conocimiento del entorno del centro (2) y de su alumnado (3), de qué escuela es (4), en qué situación se encuentra y en qué medida es una escuela inclusiva (5). Son puntos de partida para establecer a dónde se quiere ir, cuáles son los objetivos a medio plazo, y las grandes líneas de cómo se pueden conseguir y qué se necesita (6), que se concretan en los pasos a dar en cada curso (7), Actividades palanca. Todo ello demanda un seguimiento y una evaluación formativa para saber si vamos bien y cómo mejorar (8). Por último, y para dar más trascendencia, compromiso y corresponsabilidad al centro y la Administración educativa se concreta en un Acuerdo entre la Consejería /Departamento de Educación y el centro PROA+ en forma de contrato programa (9), que incluye un Plan estratégico de mejora y los planes de Actividades palanca que lo desarrollan de todos los cursos de aplicación, como anexos al Plan.

Las diferentes partes del diseño del PEM y PAP han de ser coherentes y han de estar alineadas internamente y con el marco de referencia de PROA+. El Mapa siguiente sintetiza las relaciones

existentes entre las partes.



El marco de referencia de PROA+ ha de estar presente en todas las fases del diseño del PEM y PAP.

El PEM forma parte del PEC y, como ya hemos comentado, se pueden diferenciar tres partes en el diseño. Las dos primeras son preparatorias de la tercera, que es la que define propiamente y de forma sintética el Plan estratégico de mejora.

La primera parte abarca de la fase 1 a la 4, y establece cómo elaborar el plan, el contexto de la escuela, las características del alumnado y el planteamiento institucional (Misión, Visión y Valores).

La segunda parte está destinada a la diagnosis recogida en la fase 5. Una lectura horizontal de la tabla nos muestra qué partes del PEM se han de considerar en cada uno de los apartados. Por ejemplo, para elaborar el 5.2.1a se ha de tener en cuenta, además del Marco PROA+, el entorno y características del centro (2), la diversidad de alumnado (3), el Planteamiento institucional (4), especialmente la visión y los resultados de la evaluación de la escuela inclusiva (5.1).

La tercera parte muestra, de forma sintética, el contenido del plan a medio plazo a través del Mapa estratégico (6.1) y los indicadores asociados (7), así como también el Marco de planificación de la escuela inclusiva (6.2) que establece las actividades palanca necesarias para avanzar hacia la escuela inclusiva y que incidirán en el proceso de selección de las actividades del PAP; y, por último, cómo se va a desarrollar el plan y cómo se harán su seguimiento y rendición de cuentas (8).

El Plan de actividades palanca (PAP) es la concreción anual del PEM y está formado por las actividades que el centro ha seleccionado y decidido aplicar en un curso determinado de acuerdo con su PEM y la evaluación formativa de la aplicación del PAP del curso anterior, si

hubiese. Los PAP son anexos al PEM y ambos forman parte del acuerdo entre las CCAA y los centros en formato contrato programa y de la correspondiente rendición de cuentas.

La tabla siguiente es un instrumento útil para verificar la correspondencia y alineamiento entre los elementos del PEM y PAP, mostrada en forma de ejemplo sobre el PEM de un IES (Ver este ejemplo en los Anexos)

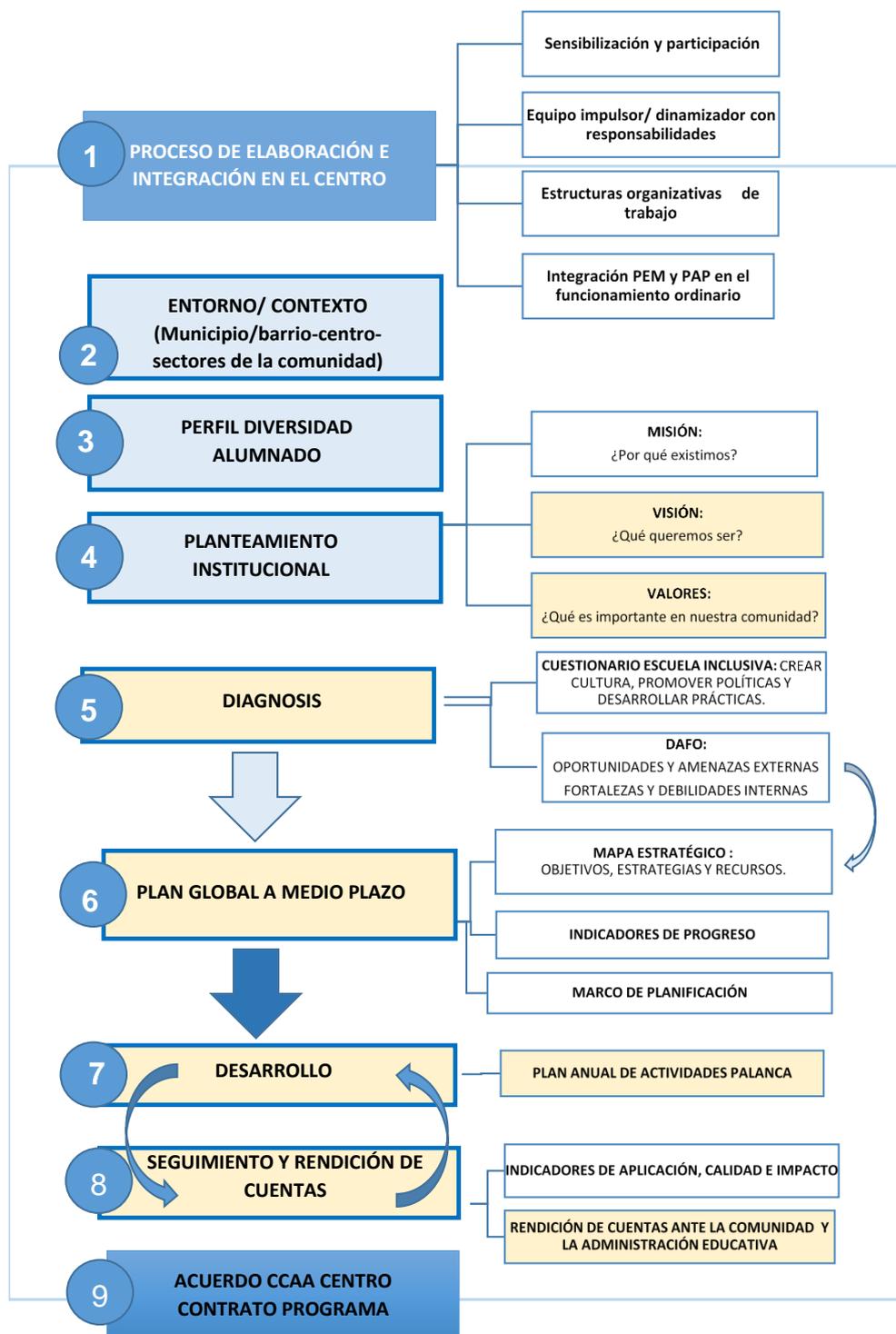
Fases en las que es especialmente relevante la participación

Diversidad de alumnado (3 PEM)	Visión y valores (4 PEM)	Tres aspectos que me gustaría mejorar (5.1 PEM)	DAFO y matriz (5.2.1 PEM) Incluye 5.1	Análisis DAFO Objetivos de centro, (5.2.2 /7.1PEM)	Indicadores referidos a los objetivos de centro (7.1 PEM)	Actividades palanca del PAP (Anexo PEM)	Alineación con Mapa estratégico PROA+ (6.1 PEM)
Un 40% del alumnado presenta necesidades escolares, brecha digital o dificultades para el aprendizaje por el bajo nivel educativo de las familias. Los proyectos asentados y desarrollados desde el centro podrán intentar paliar dichas carencias, así como la necesidad del refuerzo escolar necesario	Queremos ser un centro que lidere pedagógicamente, potenciando el bienestar de todas las personas que lo forman, tanto personal como profesionalmente. Fomentamos el valor del ejercicio de un liderazgo compartido y cooperativo que asegure la calidad de la educación y el fomento de la innovación, la creatividad y la constancia como motores del aprendizaje para todas y todos.	La creación de equipos docentes estables para abordar proyectos a medio y largo plazo (B1-4 La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada)	<ul style="list-style-type: none"> Alta movilidad de la población residente, así como de parte de la plantilla de profesorado. Una parte importante del profesorado no permanece en el centro más de uno o dos años, con lo que los equipos cambian con frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los docentes en la encuesta/formulario de final de curso Porcentaje de profesorado que permanece en el centro más de dos cursos 	AP502 Redes educativas	6) Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar 1) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales
Entre un 30 y un 40% del alumnado tiene unas condiciones y un ambiente familiar poco propicio para el estudio y más del 50% presentan necesidades socioeducativas que deberían ser contempladas desde el centro para procurar un mayor grado de actividad y participación en ambos, familia y alumnado	Fomentamos el valor de la autonomía y la responsabilidad personal por el trabajo bien hecho tanto en beneficio personal como de la comunidad a la que pertenecemos alumnado, familias y profesionales. Queremos ser un centro que fomente la colaboración de todos los sectores de la Comunidad Educativa.	La implicación de las familias y los propios estudiantes en los procesos del centro, evitando pasividad y absentismo (A1-5 El equipo educativo y las familias/tutor y/o tutora legal colaboran y C2-4 El alumnado participa activamente en su propio aprendizaje.)	<ul style="list-style-type: none"> Contexto familiar y socioeconómico que no propicia las condiciones de educabilidad. Baja colaboración e implicación familiar Alto índice de absentismo entre el alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de alumnado absentista Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (medido después de cada evaluación a través de una encuesta al alumnado) 	AP306 Evaluación inclusiva AP301 Plan de acogida a alumnado y familias	4) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje
Un 60% del alumnado presenta actitud abierta a las propuestas del centro. Sin embargo, eso no se traduce en una actividad eficaz. Se puede aprovechar este punto fuerte para reforzar las expectativas de alumnado y docentes compensando las necesidades socioeducativas y escolares referidas	Queremos ser un centro que garantice el éxito escolar, promoviendo metodologías innovadoras y creativas. Un centro que atienda la diversidad del alumnado, potenciando sus fortalezas, desde una perspectiva inclusiva	La metodología que se emplea debería estar más centrada en la participación activa de todo el alumnado (A2-5 Las expectativas son altas para todo el alumnado)	<ul style="list-style-type: none"> Escasa participación del alumnado en actividades organizadas por recursos externos al centro. Baja implementación de metodologías que fomenten una escuela inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica Porcentaje de profesorado que participa en planes o proyectos institucionales y en sus acciones de formación 	AP502 Redes educativas	1) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales OR 1) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste eficiente)

Esta tabla se puede incluir al final del PEM en su totalidad excepto la penúltima columna que recoge la alineación del PAP de cada curso. En los sucesivos PAP deberá añadirse la tabla completa para mostrar la coherencia de las actividades seleccionadas con el PEM. Es un instrumento que permite visualizar la coherencia de las partes.

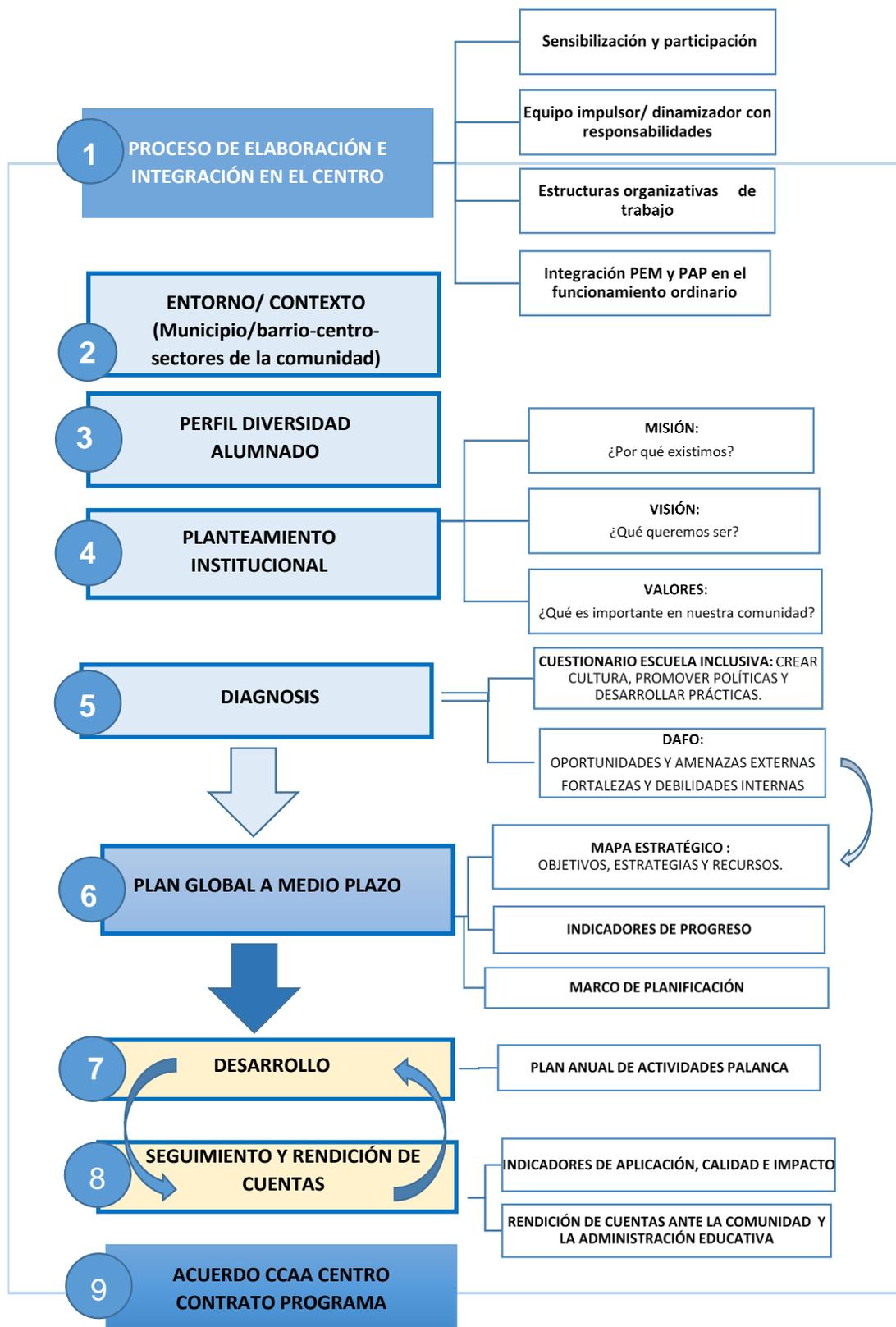
Desde el punto de vista de la **participación** y para obtener el compromiso y la corresponsabilidad interna en el centro, son especialmente relevantes las fases 4 (Visión y valores), la 5 diagnóstico, la 6 Mapa estratégico, y el proceso de mejora continua derivado de la 7 y 8, en particular la selección de Actividades palanca que configuran el plan de cada curso. (Ver zonas de color crema del esquema siguiente).

Fases con visión a largo plazo y de aplicación a corto.



La **visión temporal** del PEM diferencia unas *fases a largo plazo* (estratégicas), que se corresponde con la visión y la prospectiva, fases de la 2 a la 6, y unas *fases con enfoque a corto plazo* (operativa), de color crema en el esquema siguiente. La fase 7 representa la acción y la 8 el seguimiento y la rendición de cuentas que conjuntamente definen un proceso de mejora continua, y se corresponden con la aplicación práctica del PEM.

Todos los agentes implicados



¿Quién?

Durante mucho tiempo los planes estratégicos han sido elaborados por los equipos directivos o

Utilidad de la planificación estratégica

la expertos que recogían con mucho detalle el qué hacer durante toda la duración del plan. Este planteamiento se demostró poco útil para su aplicación práctica por varias razones: los aplicadores y afectados por el plan no lo acababan de entender en toda su magnitud aunque se les explicase ampliamente porque eran documentos extensos y muy detallados, cuestionaban o planteaban muchos porqués sobre el plan a veces sin respuesta y además no lo sentían como suyo, no se había contado con ellos, que eran los ejecutores o destinatarios. Por eso es importante que todos los agentes implicados participen en algún grado en las diferentes fases de diseño, aplicación, evaluación y propuestas de mejora, y simplificarlo.

La simplificación del plan se concreta en un mapa, el Mapa estratégico (apartado 14), que es una guía de trazo grueso que establece qué conseguir, cómo y con qué recursos, y sirve para orientar la concreción de las acciones de cada curso e incluye indicadores de progreso para saber si avanzamos o no.

La participación es necesaria para aprovechar el conocimiento y expectativas de todos los implicados e involucrarlos en el diseño del plan y el proceso de mejora continua que se deriva, que lo sientan como suyo, que se sientan corresponsables. Es la garantía de su correcta aplicación práctica y efectividad. No todos los implicados realizan el mismo rol pero sí todos han de participar.

El liderazgo pedagógico de desarrollo del plan en todas sus fases corresponde al equipo directivo como máximo responsable del funcionamiento de un centro de educación y al equipo promotor del plan que tiene una función y responsabilidad de liderazgo pedagógico más operativo. El equipo promotor puede coincidir, y es deseable que coincida, con la estructura organizativa que lidera pedagógicamente el centro o que esta esté incluida. No es recomendable duplicar estructuras organizativas, simplificar e integrar son buenas ideas. No se trata de hacer más cosas sino de hacerlas de una forma diferente

El claustro y otros profesionales colaboradores, el alumnado, las familias, el personal de administración y servicios, incluso representantes del entorno pueden participar a través de los mecanismos que se establezcan, pero en cualquier caso se ha de recabar su opinión e ideas sobre todas las fases y partes relevantes del diseño, aplicación y proceso de mejora continua.

Cada centro, en función de su contexto, debe encontrar el proceso y los mecanismos de participación más adecuados.

Ejemplos

En un trabajo (García-Alegre et al., 2018:33 y 41-42) sobre lo aprendido por cinco Centros de educación infantil y primaria y cinco Institutos que habían aplicado un mínimo de cinco cursos la planificación estratégica (Plan de Autonomía de Centro, PAC), establecen la **utilidad** de la planificación estratégica en los términos siguientes:

Cinco escuelas

“Todas las escuelas valoran positivamente los cambios derivados de la aplicación del PAC en lo referente a los aprendizajes del alumnado y el funcionamiento de las escuelas. Las razones que justifican la valoración positiva son:

i. *El alumno es el centro.* El alumnado, su bienestar y el éxito en los aprendizajes son las razones explícitas de toda la actividad que desarrolla la escuela.

¡Reflexiona!

ii. *Mejora la cultura evaluativa.*

a. *Mediante el círculo de mejora continua.* Se establecen hitos concretos y muy definidos, planes para conseguirlos que se aplican, e indicadores de proceso y resultados para evaluarlos. Se reflexiona sobre los procesos y resultados obtenidos y se toman decisiones para mejorar.

b. *Objetiva.* Da sentido a la autoevaluación y facilita la participación y la reflexión del claustro y la Comunidad educativa.

iii. *Sistematiza y organiza los procesos y la gestión de aula.* Favorece la distribución de responsabilidades pedagógicas entre el profesorado y, por tanto, su implicación y corresponsabilidad. El profesorado participa, hace suyo el plan y da seguridad a la dirección. Todo el mundo se siente cómodo. Se asegura la continuidad pedagógica y curricular entre ciclos y se garantiza que todos han entendido lo mismo.

iv. *Favorece un buen clima en la escuela.*

v. *Posibilita el reconocimiento* mutuo e institucional del plan y del profesorado más implicado.

vi. *Mejora la satisfacción del profesorado, alumnado y familias,* así como la cohesión del alumnado, la resolución de conflictos y los aprendizajes.

vii. *Es fácil de entender y aplicar.* Es un cambio de mentalidad que genera cultura de centro y mejora, y acumula el saber hacer de la escuela.

viii. *Se valora como útil la documentación* del Plan Estratégico, especialmente la ficha de actividades. Se han simplificado los documentos de gestión y memoria, son más comprensibles y útiles.”

Cinco institutos

“El PAC merece la pena y es útil porque:

a) *Visibiliza,* interna y externamente, el *Plan de Mejora* a medio plazo del instituto.

b) Antepone las *prioridades* del centro.

c) Favorece un buen *clima, la cohesión* del claustro y un *proyecto educativo* compartido a través de la participación y la reflexión sobre dónde se quiere llegar y qué se está consiguiendo.

d) Ayuda a concretar, compartir, explicar y *buscar alianzas, compromiso y corresponsabilidad* entre la comunidad y la Administración educativa y, especialmente, con el profesorado.

e) Contribuye a tomar *conciencia de los puntos fuertes y débiles* del centro.

f) *Da consistencia* a la toma de decisiones y a lo que se lleva a cabo.

g) *Facilita el trabajo* en equipo y el liderazgo distribuido sobre la base de las necesidades del centro y de las capacidades e intereses del profesorado.

h) *Da contenido* a los equipos docentes y al trabajo por ámbitos de conocimiento.

i) *Simplifica y aporta utilidad* a la Memoria de final de curso.

j) *Aporta indicadores* de resultados y de actividad para evaluar su aplicación, calidad e impacto

¡Atención con estas cuestiones!

En definitiva, *ayuda a mejorar los aprendizajes del alumnado* aunque hay que invertir tiempo y trabajar con rigor, pero merece la pena porque es útil y depende de la calidad profesional del profesorado y del liderazgo.”

Dudas frecuentes

1. *¿Se ha de elaborar un nuevo plan estratégico si el centro ya dispone de uno?*

Los centros que ya disponen de un plan estratégico lo han de integrar / adaptar para que recoja los requisitos / componentes del PEM PROA+. Se ha de analizar si falta alguna parte, si vale la pena repensar alguna... Se ha de garantizar que se ha realizado un proceso participativo y que incorpora todas sus partes. Un plan estratégico de mejora con poca participación tiene muchas posibilidades de ser un plan burocrático poco efectivo y transformador. El Plan, al final, ha de recoger todos los requisitos PROA+.

2. ¿Qué diferencia hay entre el proyecto de dirección y el Plan estratégico de mejora?

En general, la estructura de los proyectos de dirección coincide en gran medida con la de un plan estratégico de mejora, pero se han de considerar tres aspectos: a) si el proyecto de dirección se ha elaborado o no con la participación de los agentes implicados; si no ha habido un proceso de participación el PEM es una buena oportunidad para compartirlo y adaptarlo a las necesidades y posibilidades reales del centro y conseguir la corresponsabilidad de la Comunidad educativa. Ha de pasar a ser un proyecto individual a un plan compartido. b) El proyecto de dirección ha de ser compatible con el marco del programa PROA+: principios pedagógicos, objetivos, estrategias y actividades PROA+, no puede ser contrario a los principios pedagógicos PROA+. c) Ha de contener todas las partes del PEM PROA+.

3. ¿Cómo afecta el PEM PROA+ al PEC, Proyecto de gestión y a las Normas de organización y funcionamiento?

El PEM PROA+ y la documentación institucional del centro han de estar alineadas y ser coherentes (ver apartado 10), ha de estar integrado en el PEC tal como establece la normativa vigente (art. 121 LOMLOE), se ha de considerar en las Normas de organización y funcionamiento, y su desarrollo se ha de integrar en la Programación general anual y en la Memoria anual del centro para que sea operativo.

Errores habituales

1. Infravalorar la participación, considerar que es una pérdida de tiempo y todo el mundo tiene mucho trabajo.

La participación es uno de los factores que puede diferenciar que un plan estratégico funcione o sea una mera declaración de intenciones o un invento más, que sea pura burocracia o un instrumento útil para transformar el centro. La participación genera conocimiento del plan, adhesión, compromiso y corresponsabilidad.

2. Crear estructuras nuevas y hacer reuniones extraordinarias para la aplicación del PROA+ (PEM)

La propuesta del programa PROA+, su plan estratégico de mejora y la aplicación de Actividades palanca no han de comportar más trabajo sino trabajar de una forma diferente, de una manera más holística, profesional, coherente y eficaz que aporte más satisfacción a toda la comunidad educativa. Se ha de evitar todo lo que sea generar nuevas estructuras organizativas, documentos que no aportan valor o no sustituyan a otros similares, o realizar reuniones adicionales con poca efectividad porque es trabajo inútil y, por lo tanto, afecta a las posibilidades de mejorar el funcionamiento del centro y el éxito escolar de todo el alumnado. Un gran reto pero importante para que la transformación de los centros funcione. Se ha de evitar hacer dos veces o más lo mismo de forma diferente.

3. No integrar el PAP en la PGA y Memoria anual del centro

El PEM forma parte del PEC y el Plan de Actividades planca forma parte de la PGA y su evaluación deberá incorporarse en la Memoria anual del centro. Es la forma de normalizar y facilitar su aplicación práctica a través de su integración en la documentación oficial del centro y evitar, así, elaborar una doble documentación.

3.- El alumnado es el centro. Perfil del alumnado

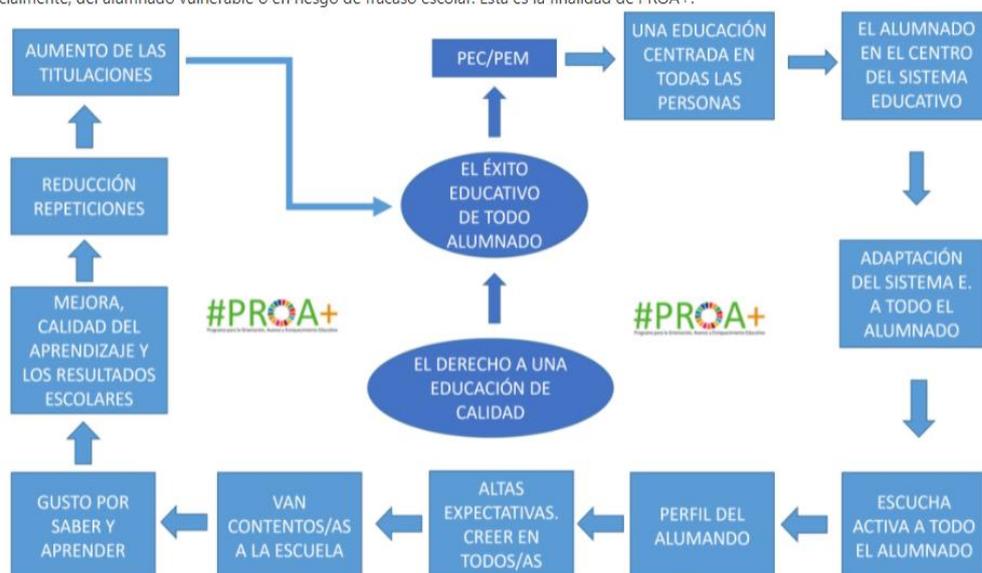


El alumnado en el "centro" del sistema educativo, de los centros y las aulas.

"Al niño le gusta la naturaleza y le encerraron en un aula; al niño le gusta comprobar que su quehacer tiene sentido y le llevaron a realizar tareas sin objetivo; le gusta moverse y le ataron a la inmovilidad; le gusta manejar objetos y le pusieron en contacto con el mundo de las ideas; le gusta usar las manos y solo le dejaron trabajar con su cerebro; le gusta hablar y le obligaron al silencio; quisiera razonar y le hicieron memorizar; quisiera buscar la ciencia y se la dieron ya masticada, quisiera entusiasmarse e inventaron el castigo" Adolphe Ferrière (1920), "Transformemos la escuela".

Si el **alumnado**, y especialmente el alumnado que se encuentra en situación de vulnerabilidad, debe ser el **protagonista** en su proceso de enseñanza/aprendizaje, deberá estar en el centro de las decisiones del sistema educativo. Es el principal destinatario y objeto del programa PROA+.

El reto de la Educación es **poner al alumnado en el centro** en el marco de una escuela inclusiva, y **conseguir el éxito educativo de todos**, especialmente, del alumnado vulnerable o en riesgo de fracaso escolar. Esta es la finalidad de PROA+.



EL ALUMNADO ES EL CENTRO Y LA RAZÓN DE SER DE LA ESCUELA #PROA+ Carlos Arrieta Antón, Alfonso Cortés Alegre, Eugeni García Alegre (Coordinador) y María José Oviedo Macías

El bienestar del alumnado y el éxito en sus aprendizajes son las razones explícitas de toda la actividad que desarrolla la Escuela. Es evidente que el sistema educativo, los centros y los docentes existen para educar y formar al alumnado, por lo que no puede ser un gran **desconocido**. Una de las primeras cuestiones a plantearnos al elaborar el PEM (Plan Estratégico de Mejora) es conocer lo mejor posible a nuestro alumnado para poder acompañarle en su proceso de aprendizaje y para ayudarle a incorporarse dignamente a esta compleja sociedad global en la que le ha tocado vivir.

Todos los profesionales de la educación acostumbran a manifestar que el alumnado, como persona, es el centro y la razón de ser del sistema educativo y de cada centro, pero con frecuencia se dispone de **poca información** sobre cómo piensa, cómo vive, lo que siente, sus barreras, sus necesidades, sus fortalezas, gustos, intereses y proyectos de futuro.

Aún es menos frecuente considerar su voz y opinión, sin filtros, sobre aspectos escolares que le afectan directamente. Si el alumnado es realmente el centro deberá sentirse **protagonista** en su aprendizaje y esto forma parte del cambio cultural que propone PROA +.

Hay que escuchar al alumnado

Para que el alumnado se sienta **“el centro”** es necesario que perciba que su opinión es importante y que se tiene en cuenta en el funcionamiento general del centro y en su proceso de aprendizaje. Es necesario que se sienta **“escuchado”** y que perciba una mirada atenta de toda la Comunidad educativa.



[El mapa de la empatía de Dave Gray adaptado por Elia Zapico](https://www.facebook.com/groups/VisualMooc/posts/2773456979620712/) con ilustraciones del programa CANVA

Desde la acción tutorial, se puede impulsar un proceso abierto y democrático para la asignación entre el alumnado de diversas responsabilidades en el aula y en el centro, consensuando bien sus funciones y compromisos y arbitrando tiempos concretos para la interacción con su grupo clase, así

Un sistema
que se
adapta al
alumnado.

como momentos de encuentro con la Dirección del centro y con el resto de alumnado responsable de otras aulas del centro. Un ejemplo podría ser la elección de delegados/as de aula que conformarán la Junta de delegados/as de centro. Con el tutor/a, la comunicación del delegado/a debe ser fluida y permanente.

Lamentablemente, en la práctica y demasiado a menudo, **es el alumnado el que se debe adaptar al sistema educativo**, y si no lo hace, fracasa escolarmente. Lo que proponemos es lo contrario: que sea el sistema educativo el que se adapte al alumnado. En este sentido, los principios del Diseño Universal de Aprendizaje (DUA) pueden orientarnos y ayudarnos .

Todo el alumnado ha de **percibir** de forma inequívoca que los profesionales de la educación con los que se relaciona en el día a día muestran altas expectativas, creen en él, valoran sus fortalezas, su esfuerzo y sus progresos; que aprende, que se le proponen retos asumibles y siente que es objeto de preocupación y de trabajo en el centro educativo.

Buscamos una escuela **centrada en el alumnado**, en donde los docentes asumen el rol de guía y acompañamiento de su aprendizaje, se aseguran que se mantiene la “motivación por aprender” y “el gusto por el saber”, como base para un aprendizaje competencial, útil tanto para desenvolverse en esta sociedad como para seguir aprendiendo durante toda la vida.

La satisfacción por aprender del alumnado y por enseñar del profesorado son dos motores imparables de bienestar y crecimiento personal y profesional que se autoalimentan.

¿Qué?

El perfil del alumnado recoge individualmente sus barreras y potencialidades con la finalidad de establecer el acompañamiento y la orientación educativa y formativa más adecuadas, diseñar las didácticas más apropiadas a nivel de grupo y establecer los objetivos y estrategias pedagógicas más propicias a nivel de centro de educación. El alumnado es el centro de la actividad educativa.

De todo ello se puede deducir que **los centros PROA +, los centros que persiguen el éxito educativo de todo el alumnado** han de considerar las variables que inciden en sus aprendizajes y, por lo tanto, en los resultados. Esto nos lleva a pensar estrategias que reduzcan las barreras y desarrollen las potencialidades y, sobre todo, que permitan que todo el alumnado consiga unas competencias cognitivas y socioemocionales que les posibiliten disfrutar de una **vida digna** en el futuro.

Por lo tanto, interesa conocer el **perfil de todo el alumnado** y de forma especial del alumnado en situación de vulnerabilidad para **ser conscientes** de las barreras que les puedan impedir progresar; también hemos de conocer sus intereses, puntos fuertes, estilos de aprendizaje... y poder articular una estrategia educativa acorde con sus necesidades a nivel individual, de aula y de escuela, en un clima inclusivo, seguro afectivamente y exigente con el trabajo diario.

Tengámoslo claro: **El perfil del alumnado y sus circunstancias sí que influyen, y mucho, en los resultados académicos e itinerario de vida. La atención y el seguimiento personalizado del alumnado es uno de los factores que más pueden influir en la mejora de los resultados escolares.**

Si colocamos a **todo el alumnado en el centro de las decisiones** que se toman a diario en un centro educativo y asumimos que el primer objetivo de toda la Comunidad educativa es conseguir **el éxito educativo del todo el alumnado**, el Plan Estratégico de Mejora (PEM) es un instrumento adecuado que puede dar respuesta a este gran reto social. Toca pues ir articulando el **cómo vamos a organizarnos y qué decisiones hemos de tomar y aplicar** para que la filosofía de la escuela inclusiva

sea, a medio plazo, una nueva realidad en nuestro centro. Es necesario. Es posible. Es de justicia social.

Conocer el perfil de nuestro alumnado es clave para elaborar un plan estratégico de mejora porque es fundamental **identificar y objetivar las necesidades** que puedan suponer barreras para su éxito educativo, así como también, sus **potencialidades e intereses** para orquestar una respuesta que lo permita, “sacando lo mejor de cada uno”, sin permitir que el entorno escolar sea segregador ni excluyente, como recoge el programa PROA +.

Partiendo de las más **altas expectativas** posibles con todo el alumnado, podemos articular la respuesta más adecuada para todos y todas, especialmente para alumnado con más margen de mejora, para los que se encuentran en situación de mayor **vulnerabilidad y riesgo de exclusión** como consecuencia de la pobreza, la pandemia, pertenecer a familias vulnerables, pertenecer a grupos socialmente estigmatizados, minorías étnicas... y con necesidades de tipo asistencial, escolar, socioemocional, específicas del alumnado NEAE, las propias de una incorporación tardía en el sistema educativo español.

¿Cómo? Reflexiones previas.

Antes de trabajar las plantillas del perfil del alumnado, apartado 3 del PEM, nos podemos plantear algunas cuestiones /debates de forma participativa, que pueden condicionar su utilidad y que se planteó la “Escuela La Mercè” de Tortosa al elaborar su PEM:

1. ¿Las condiciones de educabilidad afectan a los aprendizajes del alumnado?

Las condiciones de educabilidad sí que afectan significativamente a los aprendizajes del alumnado y condicionan su éxito o fracaso escolar. En contextos vulnerables, el alumnado tiene carencias materiales, afectivas y de carácter psicológico que limitan sus posibilidades de aprendizaje, ya que los alumnos y alumnas no están motivados y les cuesta concentrarse para dar respuesta a las tareas escolares. Si las condiciones de salud, afectividad, alimentación, vestido, material escolar... no están garantizadas es difícil centrar al alumnado en los aprendizajes escolares.

También es conveniente y básico disfrutar de un entorno familiar que valore y facilite el acceso a los aprendizajes y con expectativas culturales.

El centro escolar también debe proporcionar unas condiciones de educabilidad propicias, como un claustro motivado que en contextos desfavorables conecte y acepte a su alumnado, dé respuesta a sus necesidades afectivas, a los diferentes ritmos de aprendizaje y sus intereses y a la vez busque la complicidad con las familias y alianzas con el entorno.

2. ¿Las actividades socioeducativas afectan positivamente a la cohesión social y los aprendizajes del alumnado?

Sí que afectan. Las actividades socioeducativas que se hacen en la propia escuela así como en entidades y asociaciones vinculadas al entorno pueden tener un impacto positivo en características de la personalidad de los alumnos y alumnas como son la autoestima, la identidad, la cohesión de grupo y a la vez pueden fomentar la equidad y la reducción de las desigualdades, por lo que se han de desarrollar al máximo en entornos desfavorecidos. A la vez, la participación del alumnado en estas actividades puede propiciar un aumento en la motivación para los aprendizajes y consecuentemente un aumento en el rendimiento académico y mejora de los resultados educativos.

Las competencias socioemocionales de los estudiantes son sólidos factores de predicción de las

calificaciones escolares en el conjunto de entornos, cohortes de edad y ciudades... La persistencia y la curiosidad están estrechamente relacionadas con el rendimiento escolar. OECD (2021:9) Más allá del aprendizaje académico.

3. ¿Cuál debe ser el papel de la escuela en las cuestiones anteriores?

Un papel dinamizador, cohesionador, motivador, vinculante y de acompañamiento que debemos asumir como centro de educación. La finalidad es que se genere complicidad y vínculo para lograr empoderar a las familias en la formación de sus hijos/as y a la vez en la cohesión y en la convivencia en el centro educativo. Debemos aspirar a ser una escuela inclusiva y motivadora.

La enorme importancia de valorar los intereses y fortalezas del alumnado

4.- ¿Sabemos cuáles son los **ámbitos de interés y los puntos fuertes** del alumnado? ¿Les hemos preguntado? ¿Lo tenemos sistematizado? ¿Cuál es su utilidad didáctica?

La **Escola la Mercè de Tortosa**, en relación a para qué se pueden utilizar los intereses y las fortalezas del alumnado, destacan las siguientes conclusiones:

a) *Para situar al alumno en el centro de aprendizaje y, a la vez, conectarlo con éste, haciéndolo significativo a lo largo del tiempo*

b) *Para descubrir sus talentos, potenciarlos y poder vincular al alumnado con entidades de actividades extraescolares*

c) *Para reducir el absentismo escolar porque estarán más motivados para ir a la escuela si lo tenemos en cuenta*

d) *Para que sea el punto de interés a la hora de realizar proyectos, rincones, ambientes, retos...*

e) *Para aumentar su autoestima y el autoconcepto*

5.- ¿Es necesaria la formación del profesorado?

Sin duda sí, es interesante potenciar el desarrollo profesional del claustro mediante píldoras formativas donde se comparten experiencias relacionadas con:

- a) Círculos de diálogo (tipología, diseño, estrategias de implementación y seguimiento)
- b) Técnicas de comunicación (uso del lenguaje adecuado, asertividad, empatía)
- c) Círculos restaurativos (resolución de conflictos)
- d) Currículo multinivel de atención a la diversidad.

Parece necesario y conveniente implantar en los centros un **protocolo** ordenado, pero ágil y dinámico, que recoja incluso los indicios que ayuden a detectar, no solo, las barreras, sino también los intereses y potencialidades que inciden en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Esta información la recogeremos en las **tablas del perfil de la diversidad del alumnado**, que es necesaria y relevante en tres niveles:

a) **A nivel de centro**, para conocer su nivel de complejidad y favorecer la **toma de decisiones** de gobernanza pedagógica en la determinación de los agrupamientos heterogéneos, la adjudicación de tutorías, los apoyos educativos, adaptaciones curriculares, contratos pedagógicos... Además, es una información muy útil para diseñar los objetivos del PEM-PAP.

b) **A nivel de grupo-clase** para posibilitar la adaptación de las actividades de enseñanza aprendizaje a todo el alumnado, como por ejemplo desde la filosofía de la **enseñanza multinivel**, rompiendo con la idea de que todos los estudiantes aprenden igual y, por lo tanto, se les enseña igual haciendo todos la misma actividad, en el mismo tiempo y de la misma forma. (<https://curriculummultinivel.blog/>)

c) **A nivel individual** para orientar la tutoría, el acompañamiento y el contenido del **acuerdo pedagógico** entre el alumno, la escuela y la familia.

Pirámide
necesidad
es de
Maslow

Conocer el **perfil del alumnado** nos ayudará a conocer sus necesidades para dar la mejor respuesta educativa posible, que según Maslow son:



Fuente: etapainfantil.com

El perfil del alumnado lo elaboraremos sistematizando la recogida de información por las tutorías en fichas o plantillas, cuyos datos son ciegos y confidenciales. Esta información afecta al derecho a la privacidad de las personas y, por lo tanto, debe estar protegida y tratada con profesionalidad y discreción. En general, la información debe utilizarse en beneficio del alumnado y nunca para prejuzgar sus posibilidades de éxito escolar.

Plantilla
Perfil
diversidad
del
alumnado.

Plantilla de perfil de la diversidad del alumnado

Curso escolar:	Centro:	(Núm.) y % alumnado con necesidades significati				
CONDICIONES DE EDUCABILIDAD, describir brevemente		Global	EINF	EPRI	ESO	BACH
NECESIDADES ASISTENCIALES						
A1. Alimentación						
A2 Vestuario						
A3 Higiene						
A4 Vivienda y suministros básicos						
A5 Salud						
NECESIDADES ESCOLARES						
E1 Escolarización						
E2 Pagos (libros, material, salidas, comedor, transporte, ...)						
E3 Condiciones de estudio en casa						
E4 Seguimiento de la escolarización por la familia						
E5 Clima familiar propicio						
E6 Brecha digital (Dispositivos y/o acceso a Internet)						
NECESIDADES SOCIOEDUCATIVAS (dentro o fuera de la escuela)						
S1 Actividades complementarias (refuerzo escolar...)						
S2 Actividades extraescolares (deporte, música, teatro, ocio educativo...)						
Observaciones:						

NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae) LOMLOE	(Núm.) y % alumnado con necesidades significativas				
	Global	EINF	EPRI	ESO	BACH
NEE-NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES					
NEE1 Discapacidad Intelectual					
NEE2 Trastorno del espectro autista (TEA)					
NEE3 Trastornos graves de conducta					
NEE4 Trastornos graves de la comunicación y el lenguaje					
NEE5 Discapacidad motora					
NEE6 Plurideficiencia					
NEE7 Discapacidad Auditiva					
NEE8 Discapacidad visual					
NEE9 Otras necesidades (concretar)					
AC-ALTAS CAPACIDADES INTELECTUALES					
IT-INTEGRACIÓN TARDÍA EN EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL					
IT1 Escolarizado en uno o dos cursos inferiores					
IT2 Atención educativa transitoria para facilitar inclusión, recuperar desfase curricular o dominio de la lengua vehicular					
OTRAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae)					
NEAE1 RETRASO MADURATIVO					
NEAE2 TRASTORNOS DEL DESARROLLO DEL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN					
NEAE3 TRASTORNOS DE ATENCIÓN					
NEAE 4 TRASTORNOS DE APRENDIZAJE					
NEAE 5 DESCONOCIMIENTO DE LA LENGUA DE APRENDIZAJE					
NEAE6 VULNERABILIDAD SOCIOEDUCATIVA. ALUMNADO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIOEDUCATIVA, DOS O MÁS CURSOS DE DESFASE POR PERTENENCIA A MINORÍAS ÉTNICAS Y/O CULTURALES, FACTORES SOCIALES, ECONÓMICOS O GEOGRÁFICOS, O POR ESCOLARIZACIÓN IRREGULAR					
NEAE7 CONDICIONES PERSONALES O DE HISTORIA ESCOLAR					
DA-DIFICULTADES PARA EL APRENDIZAJE por necesidades no cubiertas					
DA1 Riesgo de pobreza y exclusión					
DA2 Bajo nivel educativo de los padres, especialmente de la madre(<ESO)					
DA3 La familia no cumple una función socializadora-educativa					
DA4 Víctimas de violencia, maltrato infantil					
DA5 Migrantes, refugiados					
DA6 El idioma familiar y de la escuela es diferente					
DA7 Colectivos socialmente estigmatizados					
DA8 La familia vive en un entorno segregado					
DA9 Necesidad de refuerzo educativo (alumnado repetidor, absentista...)					
Observaciones:					

ÁMBITOS DE INTERÉS Y POTENCIALIDADES DEL ALUMNADO	(Núm.) y % alumnado con cada tipo de interés y potencialidades personales					
	Global	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
AI- ÁMBITOS DE INTERÉS DEL ALUMNADO						
PF- PUNTOS FUERTES DEL ALUMNADO						
Observaciones:						

Recogida de datos

Cada tutor/a, consultando el expediente del alumnado, los informes del equipo de orientación, contando con las informaciones de la familia, del propio alumnado, del profesorado, de la secretaria del centro, de los servicios sociales, comisión municipal de absentismo... recoge toda la información y va complementando la plantilla de forma constante, cuando dispone de la información. Las plantillas pueden/deben cumplimentarse sobre todo el alumnado.

El tutor/ra puede elaborar la plantilla resumen de su aula y nivel y obtener las conclusiones a considerar en la planificación educativa diaria con el equipo docente. El coordinador/a hace lo

propio con el ciclo y la Jefatura de Estudios a nivel de centro. El resumen a nivel de centro, tablas anteriores, con las observaciones, conclusiones y decisiones, formarán parte del PEM.

Se debe sintetizar los datos explicitando las barreras y los intereses y potencialidades más relevantes, o alternativamente se podría hacer una síntesis por apartado que facilite una síntesis general al final.

¿Quién?

La primera y principal responsabilidad para ir elaborando el perfil del alumnado corresponde al tutor/a que solicitará la colaboración del profesorado, las familias, del propio alumno, del Equipo de Orientación, los Servicios Sociales...

La información se irá introduciendo por el tutor/a en la medida que se conozca o se detecte y será dinámica; no se trata de realizar una diagnosis inicial a todo el alumnado pero sí incorporar las barreras y potencialidades en la medida que se vayan detectando. Es posible que al final del primer trimestre del curso de aplicación del PEM, se pueda disponer de un mapa individual y colectivo de las barreras y oportunidades de todo el alumnado.

Ejemplo.

Ejemplo de un CEIP

Curso escolar:2021/2022		CENTRO DE INFANTIL Y PRIMARIA		
CONDICIONES DE EDUCABILIDAD, describir brevemente	Número y % alumnado con necesidades significativas			
	Global	EINF	EPRI	
Alumnado total del centro: 200				
NECESIDADES ASISTENCIALES	(60)30%	15 (30%)	45(30%)	
A1. Alimentación	(60) 30%	(15)30%	(45)30%	
A2 Vestuario	(40)20%	(10)20%	(30)20%	
A3 Higiene	(40)20%	(10) 20%	(30)20%	
A4 Vivienda y suministros básicos	(60)30%	(15)30%	(45)30%	
A5 Salud	(10)5%	(5)10%	(5)3%	
NECESIDADES ESCOLARES	(140)70%	(35)70%	(105)70%	
E1 Escolarización	(80)40%	(20)40%	(60)40%	
E2 Pagos (libros, material, salidas, comedor, transporte, ...)	(120)60%	(30) 60%	(90)60%	
E3 Condiciones de estudio en casa	(140)70%	(35)70%	(105)70%	
E4 Seguimiento de la escolarización por la familia	(120)60%	(30) 60%	(90)60%	
E5 Clima familiar propicio	(80)40%	(20)40%	(60)40%	
E6 Brecha digital (Dispositivos y/o acceso a Internet)	(140)70%	(20)20%	(120)80%	
NECESIDADES SOCIOEDUCATIVAS (dentro o fuera de la escuela)	(140)70%	(20) 40%	(120) 80%	
S1 Actividades complementarias (refuerzo escolar...)	(120)60%	(5)10%	(105)70%	
S2 Actividades extraescolares (deporte, música, teatro, ocio educativo...)	(140)70%	(20)40%	(120)80%	
Observaciones:				

(Pueden consultarse perfiles completos en los ejemplos de PEM en Centros de Primaria y Secundaria que aparecen como anexo de esta Guía)

Dudas frecuentes

Reflexiona

1.- ¿El cuestionario debe completarse de todo el alumnado o sólo del alumnado en situación de vulnerabilidad?

Conviene recoger información de todo el alumnado porque será de utilidad en los tres posibles ámbitos de aplicación:

- a) Para facilitar / determinar el contenido / estrategia del **acompañamiento personalizado**, si fuese necesario, y para establecer los contratos pedagógicos, o similares, entre el alumnado en riesgo de fracaso escolar, la escuela, la familia...
- b) En cada **grupo clase**, para pensar en las actividades de enseñanza aprendizaje más adecuadas.
- c) A **nivel de centro**, para determinar su nivel de complejidad a nivel de PROA+, fijar objetivos, estrategias y posibles dotaciones de recursos equitativas.

Además, conocer el porcentaje de cada apartado es una información muy útil para elaborar los objetivos del Plan Estratégico de mejora de centro y las consiguientes actividades palanca.

2.- ¿Es un deber del sistema educativo el conocimiento de las necesidades asistenciales del alumnado?

Es necesario conocer lo mejor posible al alumnado para ajustar las intervenciones y decisiones de los procesos de enseñanza/aprendizaje y no sólo en los aspectos curriculares. En relación con las condiciones de educabilidad, López, N. y Tedesco, JC manifiestan que *“Para que los niños puedan ir a la escuela y participar exitosamente de las clases es necesario que estén adecuadamente alimentados y sanos, que vivan en un medio que no les signifique obstáculos a las prácticas educativas, y que hayan internalizado un conjunto de representaciones, valores y actitudes que los dispongan favorablemente para el aprendizaje escolar.”* (López, N. y Tedesco, JC; 2002:10)

3.- ¿Qué uso ha de hacerse de los datos reflejados en el perfil del alumnado?

Debe ser una información ciega y confidencial que proteja la privacidad del alumnado. Son datos que nunca deben difundirse pero sí utilizarse en beneficio del alumnado.

4.- ¿Quiénes pueden tener acceso a los datos?

El equipo directivo, el equipo de orientación y el tutor, que informará al profesorado que participa en el proceso de aprendizaje del alumnado y garantizarán su privacidad.

5.- ¿Cada cuánto tiempo se deben actualizar los datos?

El perfil del alumnado se mantiene siempre abierto por las tutorías porque es dinámico y se ha de actuar preventivamente siempre que sea posible, interesa ser proactivo y actuar anticipadamente porque es más efectivo y menos costoso.

6.- ¿Ha de tenerse en cuenta el perfil del alumnado del centro y aula en las programaciones didácticas?

Sí. La adaptación y concreción del currículo a las características y necesidades de un grupo-clase es imprescindible para orientar el trabajo del aula hacia el éxito educativo de todo el alumnado.

7.- ¿Conviene que los centros adapten el modelo de plantilla de perfil del alumnado al contexto de su centro educativo?

Si es necesario sí, y especialmente ampliarla, pero la información de las fichas del perfil del alumnado ha de tener una uniformidad mínima dado que es una fuente de información importante para estudiar y evaluar el impacto de las diferentes Actividades palanca sobre los diferentes perfiles de alumnado de forma agregada, lo que requiere disponer de la información de manera anónima,

prevista en las fichas acordadas entre el MEFP y las CCAA. Después del primer curso de aplicación se introducirán las mejoras que se acuerden como resultado de un proceso evaluativo por su utilidad para los centros y la investigación educativa.

8.- *¿A qué tipo de datos e informaciones, personales y privadas de índole económica, convivencia, sentencias... del alumnado y su familia, que disponen otras instituciones, tiene derecho a acceder la Escuela?*

¡Atención con estas cuestiones!

Respuesta complicada. Se han de respetar las normas que protegen el derecho a la privacidad de las personas, y las solicitudes de información han de plantearse por escrito y a nivel formal de institución a institución. En principio, se debería poder acceder a toda la información necesaria para poder aplicar la LOMLOE. ¿Cómo se puede aplicar la equidad o la igualdad de oportunidades sin disponer de ese tipo información?

Errores frecuentes

1.- *Cumplimentar las tablas del perfil del alumnado como una burocracia más, limitándose a recoger los datos que vienen en el expediente académico oficial del alumnado, sin indagar más.*

2.- *Diseñar las programaciones didácticas sin haber analizado el perfil global de alumnado del grupo-clase.*

3.- *Que los datos recogidos queden plasmados en el plan y nos olvidemos de esa realidad en el día a día del centro, por ejemplo, al encomendar tareas para casa sin tener presentes las condiciones de educabilidad de una parte del alumnado.*

4.- *No actualizar las tablas.*

5.- *Elaborar los perfiles de forma cuantitativa sin reflexionar en las consecuencias que los datos deben tener en la planificación e intervención educativa.*

6.- *Elaborar el perfil del alumnado sin conocer a las familias, determinantes para conocer las condiciones de educabilidad del alumnado.*

4. Escuela inclusiva.

Una escuela inclusiva para todo el alumnado

Mucho más importante que el qué, el cómo o el cuándo es el por qué queremos una escuela inclusiva. Si encontramos una respuesta a la última cuestión - por qué- la podremos consensuar y asumir, y después ya vendrán los planes, el trabajo, la formación, los recursos... ¡y los verdaderos cambios! De no ser así, obtendremos resistencias, el desconcierto, la acomodación y/o la frustración.

Antes de tomar cualquier decisión curricular en esta dirección, los claustros deben estar convencidos de las bondades de una escuela inclusiva. El cambio hacia una cultura escolar inclusiva marca el horizonte de mejora general de los centros educativos, de mejora para todo el alumnado. Entonces, cobrará especial importancia hablar de culturas inclusivas, de valores compartidos, de ética docente y de una competencia profesional docente comprometida con la inclusión.

Algunas visiones para la reflexión:

- a) "Todos los niños pueden aprender, sólo que no todos aprenden a la vez, ni de la misma manera" (George Evans)
- b) "La educación inclusiva es un proyecto ético que nos responsabiliza a todas las personas. Es una educación centrada en la persona, en su dignidad, en su calidad de vida" (Coral Elizondo)
- c) "La educación es inclusiva cuando garantiza la presencia, la participación y los logros de todos los estudiantes" (UNESCO)
- d) "El currículo multinivel es una herramienta para impartir una educación inclusiva...con el fin de enseñar unos mismos conceptos a estudiantes con distintas competencias... (Asunción González del Yerro)

¿Qué?

La escuela inclusiva es aquella en la que todo el alumnado aprende junto.

Para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado, la escuela ha de ser inclusiva y, por lo tanto, acogedora, que atienda la diversidad y dé respuesta a las expectativas sociales e individuales de todo el alumnado, procurando disfrutar del placer de aprender tanto el alumnado como el profesorado.

Aunque más adelante se hablará de la evaluación de un centro como escuela inclusiva y del Marco de planificación, en este apartado vamos a introducir el concepto de escuela inclusiva con implicaciones prácticas, de forma que los centros puedan conocer el camino que han de recorrer.

Tipos de escuelas

Actualmente, se pueden diferenciar tres tipos de escuelas:

- a) La que considera que la escuela ha de responder a las diferencias personales y culturales buscando la homogeneidad dentro del grupo por lo que define una escuela diferente para cada grupo diferente (*escuela segregadora*).
- b) La que reclama la atención a la diversidad porque considera que las diferencias representan un valor social y educativo, por lo que define una escuela común para todos y para todas (*escuela comprensiva*).

Tipos de escuela

- c) La que se interesa porque esta escuela común para todas y todos responda a las necesidades de cada uno por lo que define una escuela centrada en el alumnado y no sólo en el aprendizaje (*escuela inclusiva*)

La inclusividad es una nueva forma de aproximarse a la institucionalización del derecho a una educación de calidad sin discriminaciones y con igualdad de oportunidades.

Las escuelas inclusivas no persiguen integrar a los alumnos y alumnas en la normalidad propia de la mayoría, sino incluir a todo el alumnado en una escuela con capacidad para proporcionar la respuesta educativa que cada uno necesita.

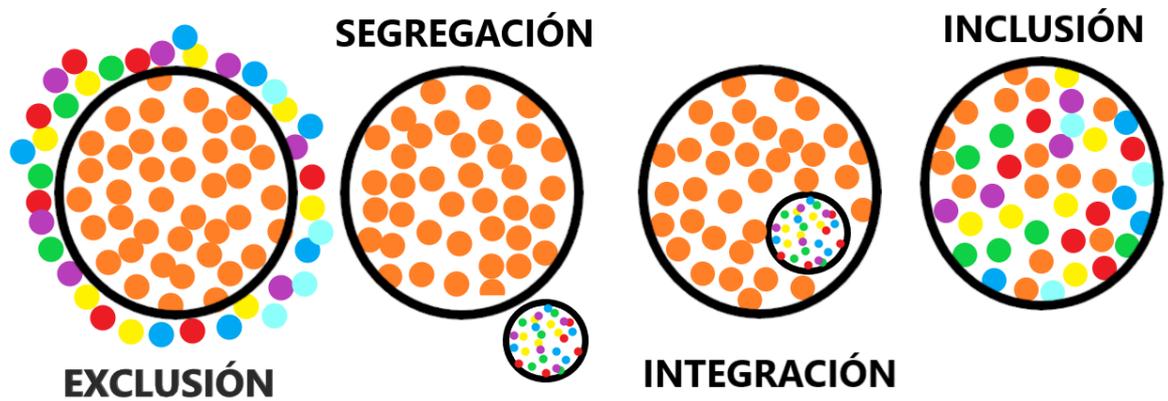


Imagen inspirada en Proyecto Erasmus+ KA201 Inklus 4 All

Evolución de los conceptos de integración escolar a inclusión

De la integración escolar a la escuela inclusiva (inclusión)

Profundizaremos en la evolución del concepto de **integración** al concepto de **inclusión** para así conocer mejor las diferencias entre dichos conceptos y las peculiaridades de la educación inclusiva, a través de la aportación de [Antonio Márquez Ordoñez](#)

¿Qué implica la inclusión en la práctica educativa?

En la inclusión, el contexto es el que se adapta al alumnado.



Esta escalera de la inclusión refleja los pasos que hay que ir dando para hacer realidad la inclusión en los centros educativos.

La integración reconocía que personas diferentes podían ser educadas en los mismos centros de educación. Esto llevó a la creación de aulas especializadas dentro de esos centros y al comienzo de apoyos dentro del aula y, cuando el nivel curricular del alumno/a distaba mucho del nivel curricular del aula, se hacía una adaptación curricular que, en muchas ocasiones, venía a ser un trabajo paralelo, muy diferente al del resto del grupo. Estas formas de ayuda ponen el acento en las dificultades personales del alumnado.

El **término inclusivo** supone un paso más. Es el centro, **su contexto, el que debe adaptarse a las diferencias de su alumnado, a sus diferentes ritmos de aprendizajes, a sus distintos estilos de aprendizaje, promoviendo la colaboración y ajustando la respuesta educativa a las peculiaridades de cada uno de ellos.**

Por ello, en la escuela inclusiva resulta muy útil una **“Enseñanza Multinivel”**, destinada a todo el alumnado, que plantea diferentes y variadas propuesta referidas al mismo tema de trabajo en clase con el objetivo de conseguir aprendizajes desde la potenciación de las habilidades y capacidades de cada uno (**Inteligencias Múltiples**). Es una **enseñanza personalizada con currículos integrados y diseños universales** que permiten la flexibilización de las propuestas didácticas (es necesario hablar del **Diseño Universal para el Aprendizaje** y ofrecer opciones que propicien la motivación, el compromiso con la tarea y el interés de todo el alumnado); los **Paisajes e itinerarios de aprendizaje**, que constituyen una forma de programar que favorece, de una manera consciente, la personalización del aprendizaje, permitiendo de esta forma crear diferentes itinerarios formativos, que se adaptan al alumnado, que eliminan las barreras al aprendizaje y a la participación y que permite trabajar juntos a alumnado diferente; **propuestas interdisciplinares de los ámbitos para el aprendizaje**, que relacionan varias disciplinas entre sí, de forma que el ámbito represente mucho más que la suma de las materias o áreas que lo componen.

¿Qué se entiende por escuela

También resulta interesante **la docencia compartida**, donde dos docentes comparten la

inclusiva?

responsabilidad del grupo, apoyando y diseñando de forma conjunta los procesos de aprendizaje del aula, innovando por y para la inclusión plena y la transformación y mejora social, y la incorporación de **metodologías activas favorecedoras de la inclusión**, como son el aprendizaje servicio, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje basado en retos, aprendizaje cooperativo, clase invertida, aprendizaje basado en el pensamiento, tareas competenciales...,y el **uso pedagógico de los espacios** (a través de Hiper Aulas, Aulas del futuro, Bibliotecas...) ya que el espacio también educa y permite interacciones.

Con todo ello, se persigue que **la escuela ayude a todos y cada uno de los alumnos y alumnas a realizar su proyecto de vida.**

Los centros deben aspirar a estar en el último peldaño de la escalera de la inclusión. Ese sería el **reto**: *que todos los niños sean importantes, también los más vulnerables, los menos aventajados, los que sufren alguna discapacidad* ([Mel Ainscow](#)).

La escuela inclusiva

Conseguir una escuela inclusiva plena es **un elemento central para el éxito educativo de todo el alumnado y para favorecer la cohesión social.**

¿Qué se entiende por escuela inclusiva?

Se ofrecen, a continuación, algunas ideas de lo que supone una educación inclusiva:

- a) *“Las escuelas deben acoger a todos los niños independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, emocionales, lingüísticas u otras...Las escuelas tienen que encontrar la manera de educar con éxito a todos los niños, incluidos aquellos con discapacidades graves...”* (Conferencia de Salamanca. UNESCO, 1994, página 59-60).
- b) *La educación inclusiva, más que un tema marginal que trata sobre cómo integrar a ciertos estudiantes a la enseñanza convencional, representa una perspectiva que debe servir para analizar cómo transformar los sistemas educativos y otros entornos de aprendizaje, con el fin de responder a la diversidad de estudiantes.* (T. Booth, C. Simón, M. Sandoval, G. Echeita e Y. Muñoz y UNESCO, 2005, p. 14)
- c) *“El éxito de la Educación se consigue cuando una escuela ofrece oportunidades para que todo el alumnado pueda aprender y consigue que nadie se quede atrás.”* (Eugeni García Alegre)
- d) La inclusión se refiere **al aprendizaje y la participación de todos los estudiantes vulnerables** de ser sujetos de exclusión, no sólo aquellos con discapacidad o etiquetados como “con Necesidades Educativas Especiales”.
- e) La **diversidad** no se percibe como un problema a resolver, sino como una **riqueza para apoyar el aprendizaje de todos y de todas.**
- f) No se puede seguir pensando que el alumnado ha de adaptarse al sistema. No, **es el sistema educativo el que debe adaptarse al alumnado** dándole las respuestas que necesite para aprender.
- g) Una escuela para todo el mundo, **una escuela de todos y todas y para todos y todas**, es una escuela inclusiva, que conoce las barreras y las elimina, que conoce a la persona y sus fortalezas y siempre con altas expectativas para todos.

¿Cómo
avanzar hacia
una escuela
inclusiva?

- h) La inclusión se refiere al **refuerzo mutuo de las relaciones entre los centros escolares y sus comunidades**.
- i) Booth (2006) distingue entre **valores que favorecen la inclusividad**: honestidad, alegría, esperanza, amor, coraje, equidad, derechos, comunidad, no violencia, respeto diversidad... y **valores excluyentes**: autoridad, jerarquía, recompensa, castigo, consumo, individualidad, explotación, desconfianza, poder...
- j) Una educación inclusiva es una **educación transformadora**, que rompe con el mito del estudiante promedio. Una educación inclusiva promueve un **diseño universal de aprendizaje (DUA)** en el que todo el alumnado tiene que estar **presente en el aula, participando y progresando (PPP)**.
- k) Ainscow y Booth resumen esta propuesta con la frase :” **No es suficiente con garantizar la presencia y la participación, también hay que garantizar el progreso de todos y de todas**”.

¿Cómo?

Este planteamiento de escuela inclusiva, que es la escuela que queremos, debe quedar reflejado en el proceso de elaboración y desarrollo del PEM. Concretamente en los apartados de Diagnóstico de centro en el que se realiza la Evaluación de Escuela Inclusiva y en el Plan a medio plazo en el que se diseña el Marco de planificación del centro a partir de los resultados de la evaluación de la inclusión en el centro y que será referencia para el proceso de selección de las actividades palanca .

Pero ¿cómo avanzar hacia una escuela inclusiva? La escuela inclusiva tiene grandes retos, en particular, **que**:

Buscaremos
buenas
prácticas en
nuestro
centro

- a) La Administración educativa dote de recursos humanos suficientes para atender la inclusión atendiendo a las características del alumnado de cada centro. El mejor recurso es el empoderamiento de toda la plantilla del centro.
- b) El Equipo Directivo asuma el liderazgo pedagógico para la aplicación de las distintas medidas acordadas y haga un seguimiento del cumplimiento de las mismas.
- c) El profesorado se crea y aplique la inclusión de forma activa, tanto dentro del aula como fuera de ella.
- d) Si la calidad del sistema educativo depende en gran medida de la calidad de sus docentes y equipos directivos, posiblemente no se les puede pedir que trabajen más pero sí profesionalidad y trabajar de otra forma. Esto es posible.
- e) El personal no docente, de servicios... se comprometa de forma activa con la inclusión.
- f) Las familias trabajen junto con el centro en la adquisición de valores y actitudes que favorezcan una inclusión real de todos/as.
- g) Toda la Comunidad educativa y los apoyos externos a la escuela estén formados en inclusión y en la participación en proyectos de ayuda y mediación.
 1. Los medios de comunicación y diferentes agentes externos promocionen los valores inclusivos para que el mensaje que se reciba por las diferentes vías se retroalimente, sea el mismo. Los medios también educan.

El cómo puede partir de la Actividad: “**Buscando buenas prácticas en nuestro centro**”

Objetivo: El propósito de esta actividad es **presentar y/o analizar una o varias prácticas integradoras e**

inclusivas a nivel de centro o de aula que nos inviten a la reflexión y a la mejora educativa.

Desarrollo:

Se propone reflexionar, primero individualmente y después, en grupo, sobre las prácticas organizativas, metodológicas, didácticas o de cualquier otro tipo, que se llevan a cabo en el centro y en las aulas, de tal forma que se detecten prácticas integradoras y prácticas inclusivas.

Después de dicha reflexión, cada grupo o cada docente, deberá compartir con el resto de compañeros y compañeras una práctica integradora y otra inclusiva. Se organizará una sesión de trabajo de todo el claustro sobre la inclusión versus la integración en el centro y saldrán, con toda seguridad, ideas y propuestas para mejorar.

Esta sesión de trabajo y reflexión de todo el claustro puede dar mucho juego si se hace bien. La persona que coordine la sesión de trabajo puede servirse de cuestiones como ¿Qué decisiones/medidas/estrategias... podemos aplicar que nos ayuden a avanzar hacia la inclusión en el centro y estamos dispuestos a consensuar y a asumir? ¿Estamos dispuestos a cuestionar “casi todo” y cambiar lo que haya que cambiar de: la organización, el funcionamiento, nuestro rol, nuestro horario, los agrupamientos, la tutorización, el seguimiento, la planificación, la evaluación...? ¿Tenemos la ilusión, un liderazgo compartido y la competencia para avanzar?

Se puede redactar un breve informe que recoja el título de la práctica, el tipo de práctica (integradora o inclusiva), su descripción con indicación de las actividades realizadas, las personas que han intervenido, proceso desarrollado, resultados, mejoras y propuestas para avanzar hacia la inclusión, si fuese susceptible de ello.

¿Quién?

Buenas prácticas

La idea de escuela inclusiva dirige la mirada hacia el trabajo colaborativo de toda la comunidad siendo **todas las personas que componen la Comunidad los destinatarios**. “En la escuela inclusiva, el centro de atención se ha ampliado para ocuparse de las necesidades de apoyo de todos y cada uno de los miembros de la escuela (es decir, tanto el personal de plantilla como el alumnado) para que consigan el éxito y se sientan seguros y bienvenidos”. (Staniback, Staniback y Jackson, 1999: 22)

En las escuelas inclusivas **el aula se convierte en el punto central de atención**, “**todo el alumnado está en los espacios educativos durante todo el tiempo**; en consecuencia, todo el personal y todos los recursos pueden dedicarse por entero a la educación. Además, no hay que dedicar recursos valiosos ni tiempo a clasificar, calificar y decidir la asignación de los alumnos a diversos grupos. Los educadores “generales” y los “antiguos” educadores especiales o especialistas pueden dedicarse a proporcionar a cada alumno/a programas educativos estimulantes y adecuados a sus necesidades y capacidades. (Staniback, Stanibarck y Jackson, 1999: 25) Para ello, es imprescindible contar con **altas expectativas para todo el alumnado**.

Ejemplos

¡Reflexiona!

Buenas prácticas:

[Buenas prácticas en educación inclusiva](#). Muntaner Guasp, Joan Jordi ; Rosselló Ramón, María Rosa ;

De la Iglesia Mayol, Begoña Universidad de les Illes Balears. Localización: Educatio siglo XXI: Revista de la Facultad de Educación, ISSN-e 1989-466X, ISSN 1699-2105, Vol. 34, N.º. 1, 2016, págs. 31-50

[Buenas prácticas en educación inclusiva y discapacidad en Europa](#). 2012. Authors: Includ-ed P.A.U. Education

[Guía de buenas prácticas](#) en Educación Inclusiva. Save the Children , Solla, C. (2013). Madrid. Save the Children.

CEIP Ramiro Solans de Zaragoza. [Proyecto entre todos](#)

[CEIP N.º 1 de Tui \(Pontevedra\)](#)

Dudas frecuentes

1. *¿Es complicado asumir a nivel de centro la filosofía de una escuela inclusiva?*

Sí. Aceptar la vigencia de la escuela tradicional como norma habitual es un primer escollo. Las resistencias, la oposición, la disconformidad y las barreras podrán ser fuertes y persistentes. Como estrategia, nunca deberemos excluir ni segregar al profesorado resistente. Mantener siempre abiertas las puertas, la transparencia, el buen hacer del grupo que lleva adelante el PEM y la satisfacción profesional por los buenos resultados ayudará a integrarse a más compañeros. Se ha de pensar en cuál es el camino transformador que la escuela puede hacer de acuerdo con sus características y posibilidades, cada escuela es diferente y, por lo tanto, también su ritmo de progreso hacia la escuela inclusiva.

2. *¿Cómo nos organizamos para dar respuesta y garantizar el derecho de la infancia a una educación para una vida digna en una escuela inclusiva?*

¡Atención con estas cuestiones!

Diseñando y aplicando con rigor el PEM en el que hemos mostrado buena disposición a poner en el centro a todo el alumnado; cambiar elementos sobre la organización, el funcionamiento, nuestro rol, nuestro horario, los agrupamientos, la tutorización, el seguimiento, la planificación, los procesos de aprendizaje, la evaluación... Hemos de ser conscientes de que muchas preguntas requieren una respuesta colectiva que habremos de construir entre todos sobre temas como el enorme arraigo y tradición de la escuela graduada, las aulas homogéneas, las programaciones de aula pensadas para el alumnado medio que conlleva la pérdida del alumnado situado por arriba y por abajo, sobre cómo experimentar el currículo multinivel, diferenciar evaluación formativa y para la mejora de calificación, la aplicación de un currículo competencial...

3.- *¿Hay resistencias a la implementación de la Escuela inclusiva?*

Potencial y realmente sí que las hay: Direcciones y profesorado instalados en la zona de confort y orientados al alumnado medio y que acostumbran a utilizar frases como: “no disponemos de suficientes recursos”, “las cosas siempre se han hecho así”, “no me siguen”, “en otros centros estarían mejor atendidos”, “no estamos formados para atenderlos”, “necesitamos más profesorado de apoyo”, “no sé qué hacer con ellos”, “tienen mucho desfase”, “tienen que bajar las ratios”, “mejor atenderlos fuera del aula”... Es un hecho que hay centros que en circunstancias similares están dando respuestas muy diferentes, ¿por qué?, ¿qué los diferencia? Preguntas para la reflexión.

Errores habituales

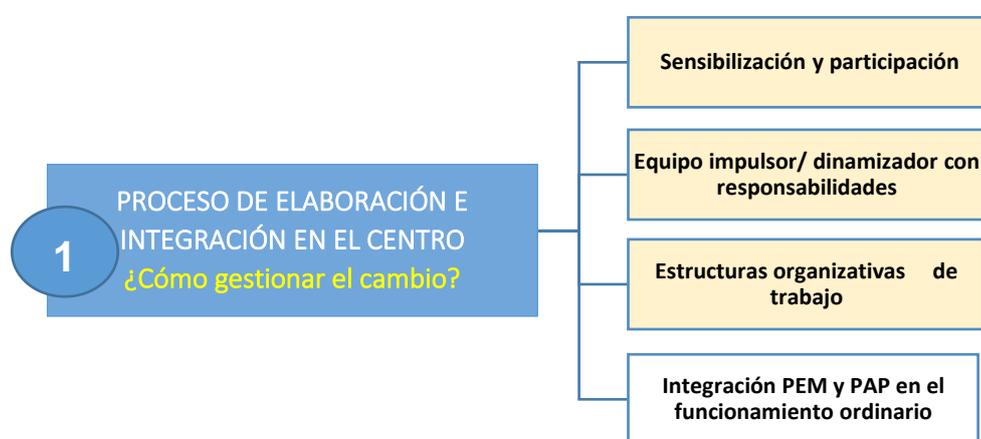
- 1. Hacer prácticas integradoras y pensar que se están haciendo prácticas inclusivas.*
- 2. Considerar que el concepto de inclusión se refiere solamente al alumnado con necesidades educativas especiales y no a todo el alumnado.*
- 3. Definir las necesidades educativas del alumnado en situación de vulnerabilidad en función de sus características y no en función de las barreras que ha de superar para la asistencia a la escuela, la participación y el aprendizaje.*
- 4. Planificar las clases sin considerar la elaboración de materiales diseñados de modo que puedan ser utilizados por todas las personas en la mayor medida posible. No atender al DUA.*
- 5. Pensar que la escuela inclusiva se centra en eliminar las diferencias, cuando lo que debe hacer es aprovecharlas como oportunidades de aprendizaje para mejorar la enseñanza.*

5. La gestión del cambio. Sensibilización y Alianzas

Proceso de elaboración del PEM

El proceso de elaboración e integración en el centro del PEM comienza con la sensibilización, con la constitución del equipo impulsor y las estructuras organizativas de trabajo.

Corresponde, en este primer momento, responder a las cuestiones siguientes: ¿Qué escuela queremos? ¿Cómo sensibilizaremos a la Comunidad educativa para que participen en el proceso? ¿Cómo se pueden construir alianzas? ¿Qué estructuras organizativas se necesitan?



Un cambio para la mejora es aquel que consigue avanzar hacia el escenario deseado. La mejora continua en Educación es necesaria e imprescindible para preparar al alumnado para un mundo cambiante e inestable y asegurar que todos han recibido una educación suficiente para acceder a una vida digna y desarrollar su proyecto personal.

El gran reto es cómo cambiar las actitudes

El gran reto es cómo conseguir cambiar las actitudes en el centro para asegurar unas altas expectativas para todo el alumnado, desarrollar una docencia que genere satisfacción al aprender y enseñar y, facilitar un buen clima inclusivo para el aprendizaje. Si lo conseguimos se reducirá el absentismo, las repeticiones y el abandono escolar temprano y, por lo tanto, se conseguirán mayores tasas de éxito escolar (Escalera hacia el éxito escolar de todo el alumnado).

Los objetivos de la UE y España para el 2030 son:

Objetivos de la UE: 2020-2025-2030	Objetivos 2020 y 2025 Comisión a Consejo (ii)		Resultados 2018 (i)		Objetivos 2030 Comisión a Consejo (ii)
	UE	España	UE27	España	UE
% personas que abandonan tempranamente la educación y la formación (18-24 años)	≤10%	≤15%	10,2% 2019	16,0% 2020	≤ 9%
% de personas con un título de educación secundaria superior (20-24 años)	-	-	-	75,9% 2020	90% complementario
% de alumnado escolarizado a los 4 años o más	≥95%	100%	94,8%	98,0%	
% de alumnado escolarizado entre 3 años y EPRI	-	-	-	-	≥ 96%
% alumnado de 15 años con rendimiento bajo (PISA)	<15%	<15%	22,5%	23,0% iii	<15%
- Comprensión lectora	<15%	<15%	22,9%	24,7%	<15%
- Matemáticas	<15%	<15%	22,3%	21,3 %	<15%
- Ciencias	<15%	<15%			<15%
% alumnado 8º grado con rendimiento bajo en alfabetización digital (2º de ESO)		-		-	<15%

(i) CE (2020) Monitor de la Educación y la Formación de 2020. España. (iii) Infografías
(ii) European Commission (30/9/2020) COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS on achieving the European Education Area by 2025

Los objetivos en términos de competencias clave y de abandono temprano son un gran reto para España.

GESTIÓN DEL CAMBIO

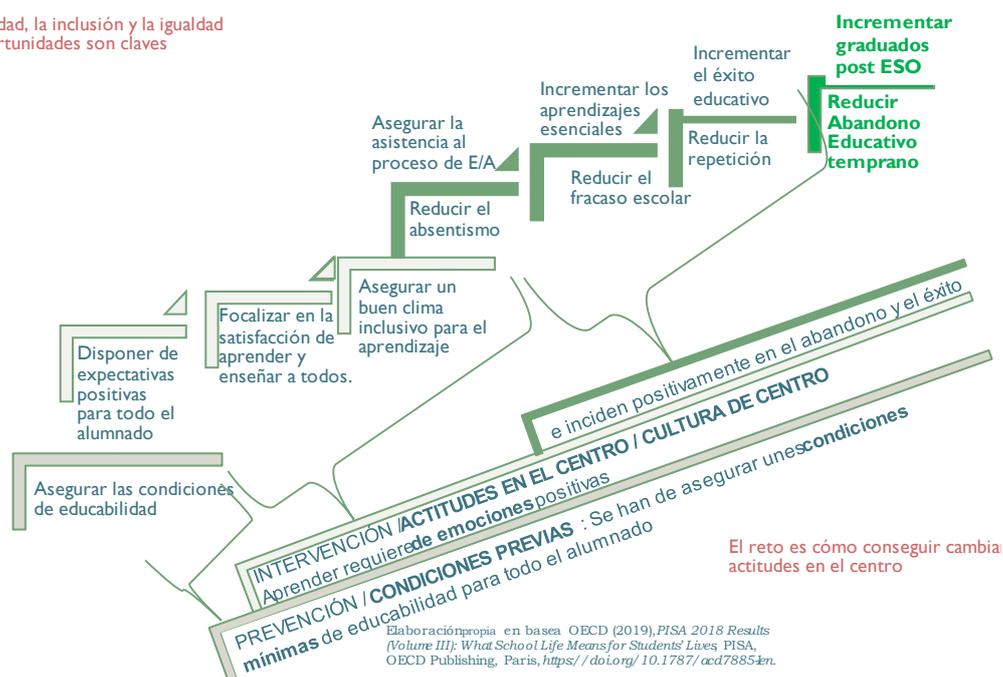
¿Qué?

La gestión del cambio.

La estrategia para gestionar el cambio debe tener en cuenta **las características de la escuela actual y de la escuela que queremos**. Desde la perspectiva del éxito educativo de todo el alumnado, la escuela ha de ser inclusiva, acogedora, que atienda la diversidad y dé respuesta a las expectativas sociales e individuales de todo el alumnado para que todo ese alumnado aprenda, tenga éxito escolar y disfrute del placer de aprender, al igual que el profesorado del placer de acompañarle en el proceso. Queremos, en definitiva, **una escuela que funcione y que esté en un proceso de aprendizaje y mejora continua**.

El cambio que queremos es que la escalera del esquema siguiente funcione; en ella la **equidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades** son claves.

La equidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades son claves



¿Cómo?

Modelo de gestión del cambio de Kotter.

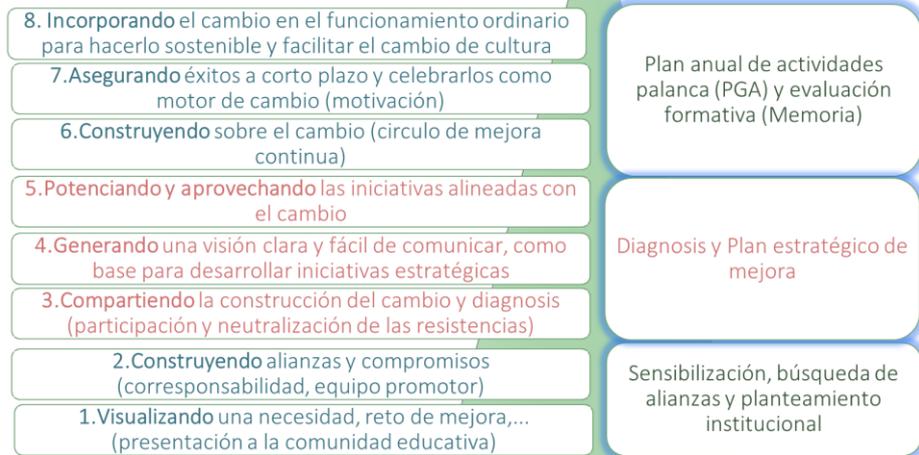
Kotter plantea en 8 pasos sobre cómo se pueden promover transformaciones en una organización: creando la sensación de necesidad, liderando el cambio, no sólo gestionándolo, buscando alianzas, compromisos, compartiendo, identificando amenazas, examinando oportunidades, argumentando con evidencias, creando una visión clara y comprensible del cambio, comunicando la visión de todas las formas posibles, asegurando y celebrando los triunfos a corto plazo e incorporando el cambio al funcionamiento ordinario del centro, de forma que sea parte de la organización.

A continuación, figura de forma más visual una adaptación/interpretación para la escuela de los ocho pasos propuestos por John Kotter :

¿Cómo gestionar el cambio?

Instrumentos para hacerlo realidad

Fullan ofrece ayuda para mitigar las dudas iniciales en los procesos de cambio.



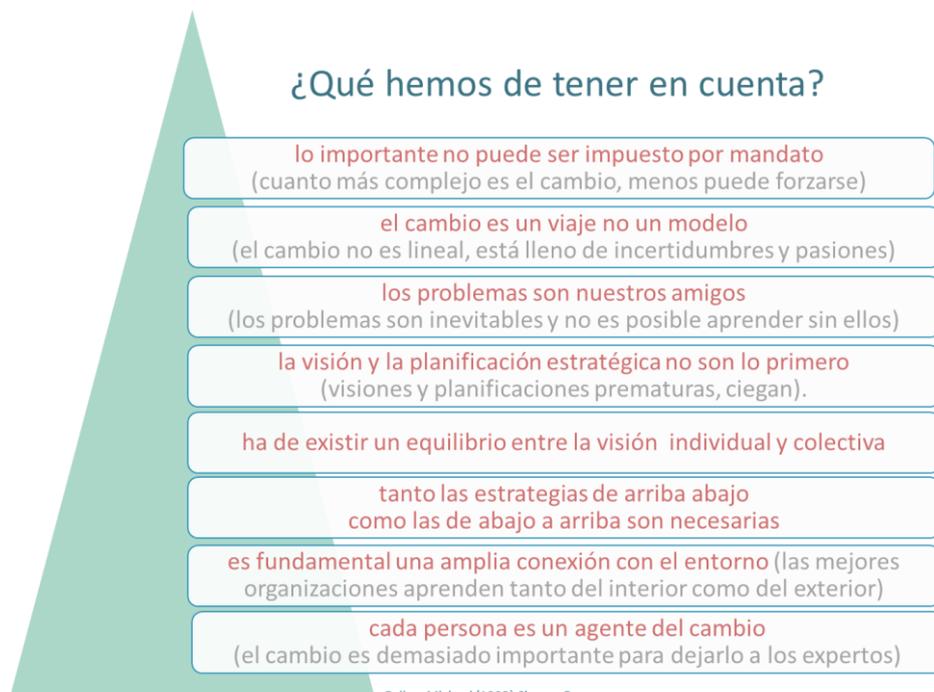
Adaptación de los 8 pasos del liderazgo del cambio de John Kotter (1995)

La propuesta de Kotter se puede relacionar con las tres grandes fases de un plan estratégico orientado a la mejora: **sensibilización y planteamiento institucional** (misión, visión y valores), **diagnos y plan estratégico** y **plan anual de actividades palanca y evaluación formativa**.

Los cambios provocan dudas. Aunque los cambios estén orientados a la mejora, los cambios provocan inseguridad, confusión, incertidumbre, desacuerdos o, incluso, rechazo y encuentran resistencias en las organizaciones. Por eso, es bueno tomar en consideración las **aportaciones de Michael Fullan** (1993, *Change Forces*):

¿Qué hemos de tener en cuenta?

El ciclo de mejora continua.



Fullan, Michael (1993) *Change Forces*

Se ha de construir incorporando el **ciclo de la mejora continua** en el funcionamiento del centro para hacerlo sostenible y facilitar el cambio de cultura.

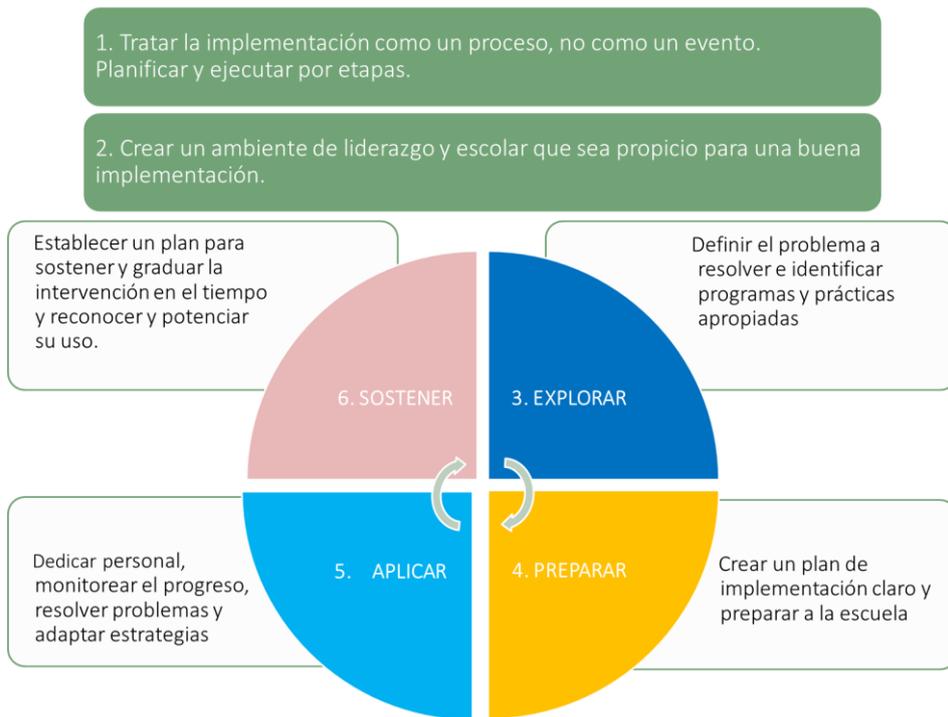
El ciclo de mejora continua de una escuela



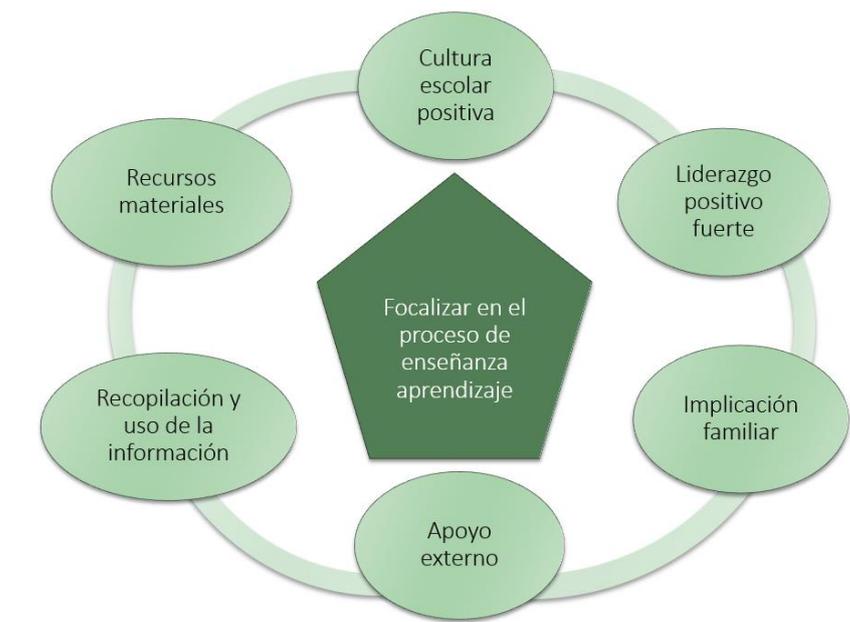
Fuente: Web EEF 5-Step School Improvement Cycle (descripción adaptada)

EEF ha diseñado una [guía](#) práctica para dar respuesta a la fase 3 del ciclo anterior y orientar la aplicación de proyectos y actividades potencialmente exitosas. Una síntesis de su propuesta se recoge en la figura siguiente:

Las escuelas eficaces



Desde la perspectiva de las [escuelas eficaces](#), una [investigación realizada en 25 centros de éxito](#) del área metropolitana de Barcelona, Madrid, Sevilla y Valencia, por profesores de la UAB, UCM, US y UV concluye que son factores de éxito de los centros escolares en entornos desfavorecidos las variables siguientes:



Murillo, Martínez Garrido y Hernández Castilla (2011) proponen un decálogo para una enseñanza eficaz:

1. Comprometerse con la escuela y sus estudiantes.
2. Desarrollar y mantener un clima de aula positivo.
3. Tener y comunicar altas expectativas.
4. Estructurar las lecciones y prepararlas adecuadamente.
5. Desarrollar en el aula actividades variadas, participativas y activas.
6. Atender a todos y cada uno de los estudiantes de forma individual, especialmente aquellos que necesitan un mayor apoyo.
7. Optimizar el tiempo lleno de oportunidades para aprender.
8. Organizar y gestionar adecuadamente el aula.
9. Utilizar una amplia variedad de recursos didácticos.
10. Realizar evaluación, seguimiento y retroalimentación continuos.

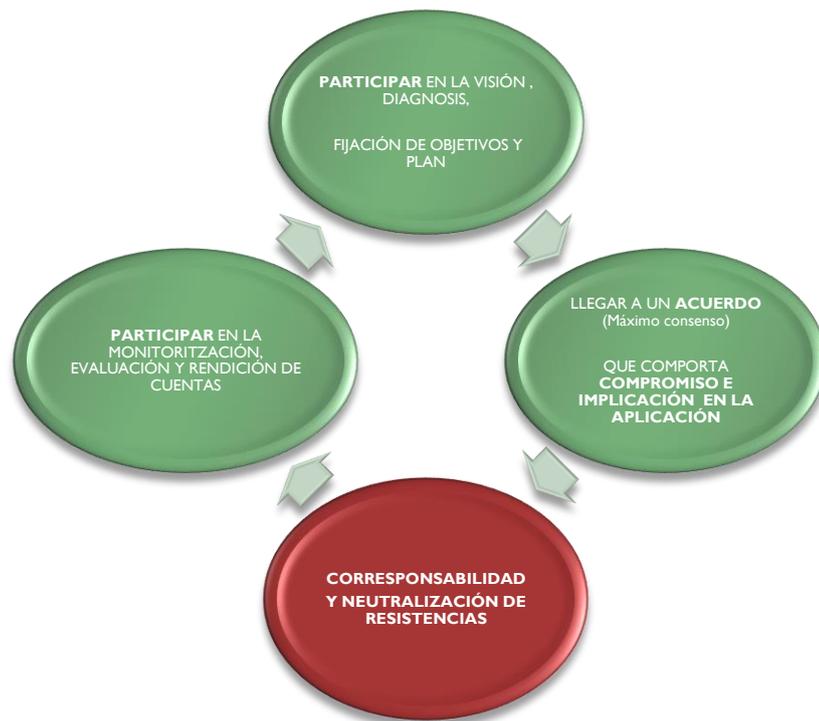
El círculo virtuoso de la participación

SENSIBILIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN

¿Qué?

Una vez detectada la necesidad de cambio, es conveniente sensibilizar y buscar alianzas en la Comunidad educativa y especialmente en el claustro como primer paso de gestión del cambio.

Algunas ideas clave para tener en cuenta son:



¿Cómo sensibilizar y buscar alianzas?

- a) La **participación es clave**, hay que potenciar la participación del alumnado, las familias y, especialmente, del profesorado y su desarrollo profesional.
- b) La **participación facilita el acuerdo**, el **acuerdo genera corresponsabilidad**, la **corresponsabilidad requiere evaluación y rendición de cuentas**, y éstas deben mantener la participación para sostener vivo el ciclo virtuoso que inicia de esa forma un nuevo proceso.
- c) El recordar que **lo óptimo es enemigo de lo bueno**; la perfección e inflexibilidad nos pueden llevar al fracaso.
- d) El buscar que sea un **plan compartido para asegurar su aplicabilidad y utilidad**, eso requiere de mucha generosidad por parte de todos y de todas.
- e) El **máximo de docentes y de la Comunidad educativa han de sentir como suyo el plan y el proceso**, y para ello una buena estrategia es **incorporar el máximo de sus aportaciones que sean interesantes para el proyecto**.

Como ya se ha dicho, un **buen proceso de mejora escolar debe comenzar por desarrollar un consenso razonable sobre los resultados esperados**, la Comunidad educativa ha de saber cuál será la situación al final del proceso, y debe **ser consecuencia de una decisión de centro, pero asumida individualmente** por los implicados o, al menos, por una gran parte de ellos, asegurando así un **compromiso inicial sólido que dará mayor fuerza al plan por emprender**

Algunas recomendaciones prácticas para sensibilizar y buscar alianzas:

Es aconsejable informar, motivar a la Comunidad educativa y crear espacios para explorar las ideas del equipo educativo y de los miembros del Consejo Escolar, del alumnado y de las familias, así como de diferentes miembros de la comunidad local:

- a) **Oír la voz del profesorado con responsabilidades, de los líderes del centro, reunirse con los compañeros y compañeras que crean opinión en el claustro** para conseguir su apoyo y compromiso. Nos podemos servir de encuentros informales, (la hora del café),

para conocer un poco el sentir del claustro y buscar la estrategia adecuada para conseguir su implicación.

- b) **Escuchar a las familias.** Se puede recurrir a aquellas que son **referentes entre ellas, o a las que pertenecen al Consejo Escolar o a la Junta directiva del AMPA o a la Junta de representantes de familias.** Se pueden aprovechar las **reuniones de tutoría** trimestrales para informar y recoger ideas de todas las familias del centro o incluso, se pueden planificar tiempos y espacios que permitan el intercambio de información entre la familia y la escuela o actividades de formación para las familias.
- c) **Prestar atención al alumnado.** Se puede conseguir a través de la Junta de alumnado del centro compuesta por los delegados y delegadas de clase, si la hubiera y también, a través de las horas de tutoría.
- d) **Contar con el personal de Administración y Servicios.** Escuchar su opinión fomentará el sentido de pertenencia al centro y será una forma de conseguir más alianzas. La dirección del centro puede establecer una reunión periódica con ellos. No se debe olvidar que en el desarrollo de sus funciones también ejercen una función educadora.
- e) **Contactar con entidades y asociaciones** del entorno para tener más alianzas y apoyos, para lo que la dirección del centro concertará algún encuentro.

¿Quién y cómo se realizará la sensibilización?

Y es muy importante:

- a) Pensar el cambio desde una **dimensión personal, emocional**, como una experiencia subjetiva que cada persona debe atravesar por sí misma.
- b) **Prestar atención a las preocupaciones y resistencias individuales** que pudieran manifestar algunas personas implicadas. Dichas resistencias deben, a su vez, retomarse para que no obstaculicen el proceso, sino que, en última instancia, logren canalizarse y aportar nuevas ideas a los debates iniciales.
- c) **Tratar de asegurar la sostenibilidad** del proceso de participación de toda la Comunidad educativa en todo el proceso de desarrollo del plan, no solamente al comienzo.

¿Quién y cómo?

Se ha de definir en el centro quién y cómo se va a realizar la fase de sensibilización de forma que sea participada.

¿Quiénes liderarán y elaborarán el PEM?

En realidad, se trata de responder a estas cuestiones: *¿Quién y cómo se realiza la fase de sensibilización previa?, ¿A quién se dirige?, ¿Cómo se realizará la sensibilización?*

Esta tabla puede ser útil para señalar quién realiza la sensibilización y a quién o qué sectores de la Comunidad o del entorno se dirige. Cada centro puede adecuarla a sus peculiaridades.

Quién/es a quién/es	Profesorado	Alumnado	Familias	Entorno		
Director/a						
Equipo directivo						

--	--	--	--	--	--	--

¿Cómo se realizará la sensibilización?

En este apartado es conveniente especificar con más detalle cómo se va a realizar este proceso de sensibilización. Estas cuestiones coinciden con el apartado 1.a del PEM

Equipo impulsor/dinamizador

El liderazgo pedagógico de desarrollo del plan corresponde al equipo directivo como máximo responsable del funcionamiento de un centro de educación, mientras que al equipo impulsor del plan le incumbe una función y responsabilidad de liderazgo pedagógico más operativo. Pero se hace necesario **determinar quién va a formar parte del equipo de personas encargadas de elaborar el plan estratégico de mejora y también quién y cómo se toma esa decisión.**

El equipo impulsor puede coincidir, y es deseable que coincida, con la estructura organizativa que lidera pedagógicamente el centro. Por ello, en algunos casos, puede ser conveniente que asuma esta función la Comisión de coordinación pedagógica o que pueda constituirse una subcomisión dentro de ésta cuando se trate de una CCP muy numerosa. No es recomendable duplicar estructuras organizativas, simplificar e integrar son buenas ideas.

Es necesario que un representante de la dirección forme parte del equipo (aporta seguridad), aunque cada centro decidirá de forma autónoma su composición, que deberá ser heterogénea. Lo importante es que sea consensuada y que todas las propuestas sean escuchadas.

Si se estima conveniente, puede haber comisiones dentro del equipo impulsor para desarrollar temas concretos, en las que de forma coyuntural puedan incorporarse personas que se consideren pertinentes. El equipo será flexible en su composición para dar respuesta a las distintas necesidades derivadas del diseño del plan.

También hay que especificar **cómo se decide quién forma parte del equipo impulsor.** Una posibilidad puede ser que el equipo directivo se reúna de forma individual con los líderes pedagógicos del centro y con los coordinadores/as de ciclo o jefaturas de departamento para exponer la voluntad de diseñar un plan de mejora a medio plazo con la participación de la Comunidad educativa. En dichas reuniones puede exponer el objetivo y la necesidad de establecer un equipo que lidere y se responsabilice de su elaboración y puesta en práctica.

Tras esa ronda de reuniones, se compondrá el equipo impulsor. El proceso lo definirá cada centro de acuerdo con sus peculiaridades, pero lo importante es que esté compuesto por un equipo heterogéneo de personas, de diferentes ciclos/ departamentos y que las personas que asuman participar en el equipo impulsor lo hagan desde el convencimiento y con mucha ilusión y ganas por mejorar el centro.

¿Cuál será el proceso de elaboración del PEM?

Esta tabla concreta estas cuestiones :

¿Quién/es lo decide?

Director/a		Equipo directivo		Claustro	
Consejo escolar					
¿Quién forma parte?					
Equipo directivo		Comisión pedagógica		Coordinadoras/es ciclo	
Director/a		Profesorado líder		Otras coordinadoras/es	
Jefatura de estudios		Jefatura de departamento			

¿Cómo se decide? (explicar el proceso)

Estas cuestiones coinciden con el apartado 1.b del PEM.

Proceso participativo de elaboración

El desarrollar un **proceso de diseño participativo y compartido** asegura:

1. Un *buen conocimiento del plan y el sentido de cada una de las partes*,
2. La *corresponsabilidad de los agentes que lo han de aplicar*, como catalizador del éxito en el proceso de aplicación práctica.

Es imprescindible reflexionar y decidir sobre cómo se irá diseñando el plan, quiénes serán las personas responsables de cada fase del diseño, quiénes participarán en cada fase (hay que fomentar la participación en todas las fases, no solamente al inicio) y cuándo y cómo se va a realizar este proceso participativo. Cada centro, dependiendo de su cultura y contexto, decidirá el proceso, las personas responsables, la forma en que se desarrollará y el calendario. Es conveniente consensuar la metodología de elaboración del PEM con las personas que participarán y también el calendario de trabajo. Se recomienda aprovechar las reuniones ordinarias planificadas en el centro (aunque excepcionalmente se podrá fijar alguna reunión adicional). Se pretende no trabajar más sino hacerlo de forma más eficaz y eficiente. En dicho calendario se establece la fase del PEM a trabajar y la temporalización con fechas concretas, horarios y responsables.

Una forma efectiva de proceso de elaboración participada del PEM es hacerlo a través de un proceso de formación teórico-práctico, en centro, referido específicamente al diseño y aplicación del PEM y diseñado, en colaboración con el Centro de Formación, recursos y servicios de la zona (para más detalle, ver el punto 21: Plan de formación de centro) .

La tabla siguiente puede ayudar a los centros a concretar este apartado del PEM (1.c):

Fases	Responsable	Quién participa	Cuándo y cómo

¿Quién aprueba el PEM?

Aprobación del PEM

Descripción del proceso de elaboración del PEM del CEIP

Es imprescindible aprobar el PEM para integrarlo en los documentos institucionales del centro, forma parte del PEC ([art. 121.2 ter](#) LOMLOE). La aprobación del PEM interesa que se haga previamente por la dirección, el Claustro (*legítima el proceso y asegura su éxito*) y el Consejo escolar del centro (*legítima el proceso y facilita alianzas, art. 127ª LOMLOE*).

Cada centro definirá el proceso de aprobación del PEM, dependiendo de su contexto. Si la dirección lo estima conveniente, puede compartir la propuesta con la Inspección de educación antes de su debate en el Claustro, dado que sus reflexiones y consejos pueden ser útiles para el buen funcionamiento del centro y también puede reunirse, previamente a su aprobación en el Consejo escolar, con el AMPA, con el representante del Ayuntamiento y con el representante del Personal de Administración y Servicios para explicarles la propuesta.

En relación con la presentación del PEM al Consejo escolar para su aprobación es conveniente ser realista para no generar expectativas desorbitadas, explicando muy bien los aspectos positivos y las dificultades para llevarlo a buen puerto.

Este apartado corresponde al apartado 1.d del PEM y sería suficiente con completar la siguiente tabla sobre quién debate y aprueba el PEM, sabiendo que es preceptiva la aprobación por el Consejo escolar:

Equipo promotor		Director/a	X	Equipo directivo
Claustro	X	Consejo escolar	X	

Ejemplos.

Los **ejemplos de PEM de CEIP y de IES** que se encuentran a disposición de los centros de educación muestran cómo se puede desarrollar este apartado (consultar los modelos en anexo).

A continuación, figura la descripción del proceso de elaboración del PEM de un CEIP:

a) ¿Quién y cómo se realiza la fase de sensibilización previa? ¿A quién se dirige?

Quién/es a quién/es	Profesorado	Alumnado	Familias	Profesionales adscritos al centro	Entorno	PAS
Director/a	X		X	X	X	X
Equipo directivo	X	X		X		X
Profesorado con funciones de tutoría		X	X			

En la elaboración del Plan estratégico participan los siguientes sectores de la Comunidad educativa y del entorno:

- a) Plantilla docente del centro: todo el profesorado que compone el claustro.
- b) Alumnado y familias.
- c) Otros profesionales relacionados con el centro: servicio de Inspección educativa, equipo de orientación y asesores del centro de formación y recursos.
- d) Personal de administración y servicios (PAS): Conserje, auxiliar administrativa, cuidadora, personal de limpieza y cocina, monitorización de comedor, monitorización de ocio y extraescolares...
- e) Ayuntamiento: Concejalía de Educación, representante del Ayuntamiento en el Consejo Escolar y Servicios Sociales.
- f) Municipio/Barrio: Asociación de vecinos, de mujeres, culturales, deportivas...y tejido asociativo

¿Cómo se realizará la sensibilización?

La dirección del centro promoverá la sensibilización de toda la Comunidad educativa y facilitará las colaboraciones para que el Plan sea realmente asumido por todos y por todas pues es necesario que todo el mundo se sienta escuchado e incluido en el PEM. Programará contactos iniciales (formales e informales) con las personas que lideran cada sector de la Comunidad (profesorado, familias, inspección educativa, orientación y asesoría de formación, personal de administración y servicios, Ayuntamiento y asociaciones del entorno vinculadas con el centro) para explorar lo que piensan, para sensibilizarles sobre la importancia del Plan estratégico y para conseguir su apoyo. En esas reuniones, se perfilarán las estrategias a llevar a cabo a lo largo del proceso para conseguir la implicación del máximo número de personas en el Plan y para que este sea realista y contextualizado

Es muy importante en esta fase escuchar de forma activa, proactiva y atender las dimensiones emocional y personal de todas las personas implicadas.

El resto del equipo directivo también participará de este proceso de sensibilización. En concreto, la jefatura de estudios promoverá la sensibilización del claustro, de las familias y otros profesionales como la orientadora y la asesoría del centro de formación de referencia y la secretaria colaborará en la sensibilización del personal de administración y servicios.

El profesorado con funciones de tutoría, a su vez, tendrá un papel importante en la sensibilización del alumnado de su grupo-clase y sus familias.

- b) ¿Quién forma parte del equipo de diseño /motor/ promotor... y quién y cómo se decide su composición?

¿Quién/es lo decide?			
Director/a		Equipo directivo	X Claustro
Consejo escolar			
¿Quién forma parte?			
Equipo directivo	x	Comisión pedagógica	Coordinadoras/es ciclo
Director/a		Profesorado líder	X Otras coordinadoras/es (formación)

Jefatura de estudios		Jefatura de departamento	Orientadora (del EOEP)	X
----------------------	--	--------------------------	-------------------------	---

¿Cómo se decide? (proceso)

La dirección del centro, consultado el equipo directivo, propondrá quiénes pueden ser las personas idóneas para formar parte del equipo impulsor. En la Comisión de coordinación pedagógica, se consensuará la propuesta definitiva, que se llevará a Claustro y Consejo escolar para su conocimiento y aprobación.

La propuesta tiene en cuenta criterios pedagógicos y humanos, ha de ser un equipo heterogéneo de personas, no muy numeroso, potente, con ilusión y ganas de mejorar

La composición del equipo impulsor de nuestro centro es la siguiente:

- a) Dirección
- b) Jefatura de estudios.
- c) Orientadora del EOEP adscrita al centro.
- d) Coordinadora de infantil.
- e) Coordinador de tercer ciclo, responsable TIC del centro.
- f) Coordinador de primer ciclo que, además es responsable de formación del centro.
- g) Coordinadora de segundo ciclo.
- h) Profesora líder de 4º de Primaria.

La Dirección ejerce la coordinación del equipo impulsor. Una vez constituido el equipo impulsor, se definen sus funciones que, entre otras, son:

- a) Consensuar y compartir la metodología participativa de diseño.
- b) Establecer y consensuar el calendario de trabajo definiendo responsabilidades.
- c) Decidir y concretar cómo elaborar el PEM a través de un proceso de formación teórico-práctico en centro.
- d) Asegurar la sostenibilidad de la participación de la Comunidad educativa durante todo el proceso.

c) ¿Cuál es el proceso participativo previsto para el diseño, quién es el responsable de cada fase, quién participa, cuándo y cómo? Calendario aproximado

El proceso participativo lo define la dirección del centro con el apoyo del equipo impulsor que concretan las responsabilidades de cada uno de sus miembros como enlace permanente con su sector para informar y trasladar la información sobre el PEM que, al final, se presentará consensuado a Claustro y Consejo escolar para su aprobación.

El proceso de elaboración del PEM se concreta a través de un *proceso de formación de centro teórico-práctico* referido específicamente al diseño, participación y aplicación de un PEM para el centro, formación diseñada con el Centro de Formación, recursos y servicios de la zona.

En esta formación participa el equipo directivo y el equipo impulsor y se invita a todo el claustro, al servicio de inspección, a la orientadora y a la Técnica de Servicios Comunitarios adscritas al centro, al centro de recursos, el representante en el Consejo Escolar del Ayuntamiento, del personal no docente, de las familias, la Asociación de Madres y Padres, representantes del tejido asociativo del entorno (AAVV, ONG vinculadas al centro...).

La formación tiene una duración de enero a mayo y se realiza en sesiones mensuales, de dos

Conclusiones sobre el proceso de elaboración del Plan de diez centros

horas, a cargo de una persona formadora acompañante externa.

En las sesiones de formación se presenta brevemente el tema a tratar por parte del formador/a, después se trabaja en grupos reducidos y heterogéneos con el acompañamiento del formador/a, y al final de la sesión se presenta brevemente el trabajo realizado en los grupos

En este proceso de formación/elaboración del PEM, se divide la plantilla del centro en varios equipos heterogéneos. Cada equipo está liderado, al menos, por un miembro del equipo impulsor del PEM e integrará al menos a una persona de cada ciclo de primaria, infantil, especialistas... mientras el equipo directivo, la inspección, el equipo de orientación y asesores del centro de formación son participantes integrantes dinamizadores repartidos entre los distintos grupos heterogéneos.

El trabajo desarrollado por los grupos durante las actividades prácticas de formación pasa posteriormente a los ciclos para que el profesorado debata y aporte su perspectiva. También se recoge la opinión del alumnado y familias a través de encuestas y la dirección se reúne con el representante del Ayuntamiento, miembros del AMPA, asociaciones de vecinos...para recabar sus aportaciones.

La coordinación de ciclo hace llegar las conclusiones de su profesorado al equipo impulsor, del que forma parte, y éste al equipo directivo quien acaba redactando el documento base con las decisiones consensuadas, y este las lleva a la siguiente sesión de formación para su presentación y debate, y al final de la formación se llevan al Claustro y al Consejo Escolar en forma de propuesta de PEM y PAP. Para una versión más detallada, ver apartado 21.

El Institut escola de La Mina de Sant Adrià del Besos y el CEIP LA Mercè de Tortosa diseñaron el PEM de forma participativa a través de una formación en centro, y, en su opinión es una fórmula que funciona e integra tres elementos clave: La participación, la formación y el diseño del Plan.

d) ¿Quién/es aprueba/n el PEM?

Equipo promotor		Director/a	X	Equipo directivo
Claustro	X	Consejo escolar	X	

Otra ejemplificación la podemos encontrar en: **¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?** Que es un trabajo (Garcia-Alegre et al., 2018:33 y 41-42) sobre lo aprendido por cinco Centros de Educación Infantil y Primaria y cinco Institutos que habían aplicado un mínimo de cinco cursos la planificación estratégica (PAC). Ofrecemos algunos comentarios sobre el proceso de elaboración, la composición del equipo impulsor, la necesidad de formación y acompañamiento en el proceso:

Conclusiones de las Cinco escuelas:

“El equipo impulsor del plan, habitualmente, está formado por el equipo directivo y los coordinadores de ciclo, más maestros voluntarios. Acostumbra a utilizar la estructura organizativa de la comisión pedagógica para reunirse y trabajar. El equipo impulsor ejerce una función entre iguales de gran utilidad en la formación, acompañamiento y asesoramiento, especialmente durante los primeros cursos, porque aporta seguridad y confianza. Los centros valoran que los/las profesores/as del equipo impulsor sean profesionales comprometidos con la escuela, con garantía de estabilidad durante la duración del plan, con conocimientos técnicos y relacionados con el barrio donde se ubica el centro.”

¡Reflexiona!

“En el *proceso de elaboración del Plan Estratégico (PE)*, la participación del claustro, y en cierta medida, del AMPA y del alumnado de ciclo superior han sido clave. Es una forma para que todo el mundo se sienta escuchado y valorado. Los relatos de las escuelas describen distintas formas de participar, más o menos directas e intensas, pero todas coinciden en la importancia de la participación y en asegurar un buen clima relacional. Una *estructura operativa* interesante para el equipo docente es utilizar las coordinaciones de ciclo para debatir y elaborar propuestas. Las buenas relaciones son especialmente relevantes en el claustro y deben cuidarse con actividades conjuntas, como compartir buenas prácticas, reconocimiento de los éxitos, salidas y otras, incluso la organización de viajes.”

“*La participación del claustro* en el diseño, aplicación y evaluación del Plan de Mejora es fundamental para que se lo haga suyo y para el funcionamiento del modelo PAC. El profesorado debe ver como un éxito personal el éxito del plan porque favorece el buen clima, la satisfacción del alumnado y del profesorado.”

Conclusiones de los cinco institutos:

“El *grupo impulsor* se constituye a través de varias fórmulas (véanse los diferentes relatos). Por ejemplo, incluyendo a todos los profesores que lideran alguna iniciativa en el instituto y abriéndolo a todos aquellos que quieran participar; o, alternativamente, lo puede formar el equipo directivo, jefes de departamento y coordinadores. La posibilidad de disponer de un primer debate en pequeño comité permite aprender y ajustar las propuestas antes de un debate más abierto y amplio. Es especialmente útil si hay diversidad de opiniones en el equipo impulsor.”

“*Los institutos valoran positivamente* la figura de los cargos de especial dedicación y responsabilidad, y la predisposición del profesorado voluntario con ganas de mejorar. También es relevante para su diseño no olvidar la logística. “Hay que prever un horario que facilite la participación en las reuniones de todos los miembros del equipo impulsor.”

“La formación interna y externa es un recurso imprescindible para el desarrollo de nuevas estrategias pedagógicas, que son muy apreciadas para la puesta en marcha de actividades innovadoras”

Dudas frecuentes

1. ¿Es necesario disponer de un equipo de gestión/promotor del cambio?

Es necesario que haya un equipo promotor como ponen de manifiesto muchos centros; imprescindible, no. Mejor se podría decir que es conveniente ya que la responsabilidad de la coordinación y elaboración del Plan estratégico de mejora no debe recaer en una sola persona, ni solo en el equipo directivo, sino que debe ser fruto de la participación, del acuerdo y de la corresponsabilidad.

Incluso, puede haber un equipo promotor o puede haber más, que se encargarían de diferentes aspectos del PEM. Ahora bien, hay que decir que si hay alguna estructura organizativa en el centro que pudiera asumir la tarea, es aconsejable utilizarla, es mucho mejor que crear una

nueva ya que no se trata ni de cambiar la organización de los centros ni añadir más trabajo al habitual.

2. *¿Quién forma parte del equipo promotor?*

La composición del equipo promotor dependerá de la organización de cada centro. Lo ideal es que formen parte de este, al menos, una persona del equipo directivo y docentes que ejercen de líderes en el claustro.

Otro criterio para tener en cuenta, siempre que sea factible, sería que en su composición estén representados los distintos ciclos/ departamentos del centro.

Se puede aprovechar alguna estructura organizativa existente en el centro para que la elaboración y desarrollo del PEM no suponga cambios en su organización. Por ejemplo, podría asumirlo la comisión de coordinación pedagógica cuando se considere oportuno.

3 *¿Deben participar agentes externos del entorno en el proceso de cambio?*

Los agentes externos son parte del contexto del centro que hay que conocer e integrar en los planes del centro siempre que puedan aportar valor para el alumnado. Puede merecer la pena tener en cuenta el contexto, consultar e integrar en función de su potencial para la educación y formación del alumnado. El que participen agentes externos del entorno facilita alianzas y apoyos.

Además, si el plan estratégico se elabora de manera participativa y dialogada, se pondrá en juego la capacidad de escucha, comunicación y abordaje de las diferencias de opinión, y eso representa una oportunidad para mejorar y reforzar estas capacidades en la organización. La organización saldrá reforzada.

¡Atención con estas cuestiones!

4. *¿Se necesita el compromiso de la mayoría del claustro para poder iniciar el proceso?*

Para que un Plan estratégico de mejora tenga el éxito pretendido es necesaria la implicación de la mayoría de los docentes del claustro. Se necesita la implicación de cuantos más docentes mejor; el programa PROA+ establece un mínimo del 60%.

5. *¿El director/a con su equipo directivo planifican todo el proceso de cambio y lo presentan luego al Claustro y Consejo Escolar?*

No es una buena idea. Es conveniente crear un proceso participativo y un equipo promotor con los docentes líderes o servirse de alguna estructura organizativa que tenga el centro. Por otro lado, no siempre es oportuno que solamente el director/a y su equipo directivo lo presenten al claustro o al Consejo Escolar. Hay veces que es conveniente que lo haga el equipo directivo ampliado (con un docente de prestigio en el claustro) que acostumbra a conseguir más apoyo, o algún miembro/s relevantes del equipo promotor. Depende del clima en el claustro y tamaño del centro educativo, es una decisión táctica que se ha de valorar para cada centro y en cada ocasión.

Si el proceso de elaboración es muy participativo, prácticamente no sería necesario presentarlo al claustro y Consejo escolar porque sería el producto final de las reflexiones y decisiones participadas, pero es necesario hacerlo dado que son los órganos de participación decisorios del centro, especialmente, el Consejo escolar. En estos casos se aprueba por unanimidad.

Otra opción, como ya hemos visto, es planificar un proceso de elaboración participada a través de una formación teórico-práctico de centro.

Errores habituales.

1. Diseñar los procesos de cambio únicamente una persona (director/a) o el equipo directivo.

Es un error habitual que el equipo directivo al completo o solamente la dirección diseñen el Plan. Es conveniente hacer partícipes del mismo no solamente a todo el profesorado sino también a toda la Comunidad educativa. Un cambio, para que tenga éxito, ha de ser participado.

2. El plan se dirige a un sector limitado del alumnado.

El Plan estratégico de mejora ha de ser un plan pensado para todo el centro, que incida en todo el alumnado sin exclusión, pero teniendo muy presente al alumnado que está en situación de vulnerabilidad que es el que tiene menos posibilidades de éxito escolar, en caso contrario, el plan no mejorará los resultados globales del centro.

3. Baja o nula participación de la Comunidad educativa.

El plan no ha de ser solamente pensado y llevado a cabo por los docentes. Se hace necesario contar con las aportaciones y con los compromisos de la Comunidad educativa en la medida que sea posible, especialmente del alumnado y sus familias.

4. La autocomplacencia de algunos centros que piensan que ya lo hacen bien y no necesitan mejorar.

Todos los centros, si hacen un buen diagnóstico de la situación real, tienen aspectos que mejorar para avanzar en la inclusión educativa y en el éxito educativo de todo el alumnado. No hay ningún centro que no tenga margen de mejora.

5. Contar con la participación de familias, alumnado y otros agentes sociales solamente al comienzo del Plan.

No se puede olvidar que la participación de la Comunidad educativa ha de estar presente en todo el proceso y no solo al comienzo del Plan, recogiendo la opinión sesgada de un grupo de cada sector afín al centro. Es especialmente importante la participación de todos en todas las siguientes fases del PEM: en el planteamiento institucional, en la diagnosis, en el Mapa estratégico y en el desarrollo, seguimiento y rendición de cuentas y en particular en la definición del Plan de Actividades palanca y la rendición de cuentas.

Todos los centros, si hacen un buen diagnóstico de la situación real, tienen aspectos que mejorar Si solamente se cuenta con ellos al comienzo del Plan, estaremos siendo incoherentes con la gestión que preconizamos del cambio que necesitamos y además perderemos riqueza y adhesión al plan con lo cual sus posibilidades de éxito se reducen.

6. ¿Qué liderazgo?



Liderazgo efectivo para el cambio

Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel del sistema como de cada escuela. Un estudio determinó que “no existe un solo caso documentado de una escuela que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un liderazgo con talento.” Decker, Mayer, Glazerman (2004), The Effects of Teach for America: Findings from a National Evaluation, referenciado por Barber, M y Mourshed, M. (2007:70-71) [Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos](#). McKinsey.

Una vez visto que el desarrollo del Plan estratégico de mejora ha de ser un proceso compartido y consensuado, que ha de planificarse y ejecutarse por fases, se hace necesario **crear un ambiente de liderazgo** que haga más fácil su implementación.

Por eso, en este apartado nos aproximaremos al concepto de liderazgo (un concepto poliédrico, con muchas aristas) e intentaremos dar respuestas a algunos interrogantes: *¿Qué se espera del liderazgo en el diseño e implementación del PEM? ¿Qué implica el concepto de liderazgo? ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado para implementar el PEM en el centro?*

¿Qué?

¿Qué se espera del liderazgo en la gestión del cambio?

Del liderazgo se espera que sea:

- Reflexivo y con visión.** Se ha de preguntar, ha de tener opinión sobre: ¿qué escuela queremos y para qué?, ¿qué tipo de liderazgo desarrollar en el entorno concreto?, ¿cómo conseguir alianzas internas y externas para avanzar?
- El abanderado de la gestión del cambio (liderazgo), no quien lleva la bandera** (que está solo o casi solo), sino quien consigue el mayor número posible de alianzas a través de la participación en el proceso. Ello requiere empatía, una estrategia de participación, sensibilización y comunicación.
- Proactivo y no una mera correa de transmisión de aplicación impersonal de las normas:** De la

dirección pública se espera que genere valor público. Debe esforzarse en la tarea de definir objetivos valiosos para la colectividad y conseguirlos (Moore, M. and Khagram, S., 2004), ha de poner en marcha un proceso de planificación estratégica, implementarlo e introducir un proceso de mejora continua.

En primer lugar, es necesario aclarar que no es lo mismo ser un buen gestor o jefe que ser un líder. Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es tener visión, implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente.

¿Qué significa liderazgo?

El concepto de liderazgo es objeto de estudio y está en continua evolución. Por liderazgo se suele entender **la capacidad de influir en las personas para la consecución de un objetivo.**

Otra definición que ofrece Lorenzo Delgado, 1996 incluye los elementos siguientes:

- a) **Una función.** Por eso se habla más de *liderazgo* que de *líder*.
- b) Es **estratégica** para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.
- c) Es **compartida**, en el sentido de que se distribuye y se derrama por toda la organización: equipo directivo, coordinadores/as de ciclo, jefaturas de departamento, tutores... Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- d) Se **inserta en la cultura**. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de una organización.
- e) **Reside en el grupo**, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan...

El liderazgo, pues, sigue afirmando Lorenzo Delgado (1996), *se presenta hoy como una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de cuatro variables:*

- a) *El líder o líderes del grupo con sus características.*
- b) *El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.*
- c) *La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar: «La situación crea los líderes» (Bolman y Deal, 1995: 401).*
- d) *Un proyecto compartido como respuesta o solución a un diagnóstico de centro.*

El liderazgo puede ir acompañado de diferentes adjetivos y puede ser suministrado en diferentes dosis para conseguir el cóctel más apropiado para cada caso; pero vamos a acordar algunos de los componentes más relevantes que debe tener para la misión que nos ocupa que no es otra que *diseñar, implementar y evaluar un Plan estratégico de mejora para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado:*

¿Qué tipo de liderazgo?

- a) Un potente **liderazgo pedagógico, equitativo e inclusivo** orientado al aprendizaje y al éxito educativo de todo el alumnado de acuerdo con las expectativas sociales y el proyecto de vida de cada alumno;
- b) **Un liderazgo distribuido, compartido y facilitador**, en el que todos los agentes puedan desarrollar lo mejor de cada uno de ellos en un marco de corresponsabilidad;
- c) **Un liderazgo innovador, inconformista, persuasivo, transformador y sostenible** a través de un

proceso de mejora continua de los procesos y aprendizajes.

Liderazgo para gestionar el cambio y la mejora continua

El liderazgo necesario para gestionar el cambio debe:

- a) Estar orientado al éxito educativo de todo el alumnado
- b) Con **visión** global para actuar localmente
- c) Que utiliza el **conocimiento** existente para la toma de decisiones.
- d) Que aplica **buenas prácticas** de forma **contextualizada**
- e) Que **gestiona profesionalmente las emociones** individuales y colectivas.
- f) Que busca, cuida y gestiona **alianzas**
- g) Que **potencia y orienta el talento** disponible al servicio de las finalidades del centro educativo
- h) Que ha de **tener opinión de todo, pero no saber de todo** (para eso hay un equipo de personas).
- i) Que **ha de desarrollar su rol, pero no asumir el de los otros.**
- j) Que ha de **tener una especial dedicación al centro**
- k) Que **ajusta las expectativas a las posibilidades reales del centro.**

¿Cómo?

Autorretrato del Equipo Impulsor

Una de las cuestiones a resolver sobre liderazgo es qué rol se atribuye a cada componente del equipo impulsor. La actividad siguiente nos aporta un posible proceso de definición de este liderazgo.

Se sugiere realizar esta actividad para repartir los roles en el centro: **“Autorretrato del equipo impulsor”**. ([El conocimiento de los roles de equipo Belbin para aprender a aprender](#). Junta de Extremadura)

Objetivo: Conformar un equipo impulsor del PEM, con un reparto de roles eficaz y eficiente, que permita la práctica del liderazgo distribuido y participativo.

Justificación.

Dado que el liderazgo ha de ser distribuido, se propone esta actividad para distribuir los distintos roles en el equipo ya que todas las personas tienen algo que aportar al equipo y, en muchas ocasiones, no se perciben bien sus habilidades.

El trabajo en equipo no surge eligiendo un grupo de personas y recomendándoles que diseñen un plan, pues no se trata de repartir las tareas, hacerlas individualmente y unirlos. Se hace necesario aplicar un método. El Dr. Meredith Belbin ha proporcionado un método para aprender a trabajar en equipo de manera efectiva y además aumentar la comprensión de cada uno y de otras personas, con el fin de trabajar más eficazmente.

Belbin identificó nueve estilos de comportamiento diferentes que las personas muestran en el ámbito profesional, que figuran a continuación, con indicación de sus peculiaridades más importantes:

Rol	Contribución	Debilidad permitida
INVESTIGADOR DE RECURSOS	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Puede ser demasiado optimista y puede perder el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
COHESIONADOR	Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos	Puede ser indeciso en situaciones cruciales y puede tender a evitar las confrontaciones.

COORDINADOR	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega eficazmente.	Se le puede percibir como manipulador y se puede descargar de trabajo personal.
CEREBRO	Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Puede ignorar los incidentes y puede estar demasiado absorto como para comunicarse eficazmente
MONITOR EVALUADOR	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones y juzga con exactitud.	En ocasiones carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
ESPECIALISTA	Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Puede contribuir solo en áreas muy limitadas y explayarse en tecnicismos.
IMPULSOR	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Puede ser propenso a provocar y en ocasiones puede ofender los sentimientos de la gente.
IMPLEMENTADOR	Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Puede ser inflexible en cierta medida y lento en responder a nuevas posibilidades.
FINALIZADOR	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Puede tender a preocuparse excesivamente y ser reacio a delegar.

Desarrollo de la Actividad “Autorretrato del equipo impulsor”

La actividad se realizará en dos pasos:

1. **“ Mis preferencias”**, que consiste en que cada persona del equipo impulsor que va a liderar el PEM, basándose en “la autopercepción” que tiene de sus comportamientos, debe clasificar los nueve tipos de roles en tres categorías:

Roles Preferidos (generalmente pueden y deben ser desempeñados tan a menudo como sea posible)

Roles Capaces de Asumir (que pueden ser desempeñados en caso de ser necesario)

Roles Menos Preferidos (que, si es posible, deben ser cubiertos por otros miembros del equipo).

2. **“Los demás opinan”**: Cada componente del equipo evaluará de la misma forma los roles que perciben de tres o cuatro compañeros o compañeras.

Se puede utilizar la siguiente tabla:

Rol	Roles Preferidos	Roles capaces de asumir	Roles menos preferidos
INVESTIGADOR DE RECURSOS			
COHESIONADOR			
COORDINADOR			
CEREBRO			
MONITOR EVALUADOR			
ESPECIALISTA			
IMPULSOR			
IMPLEMENTADOR			
FINALIZADOR			

Las Evaluaciones de los compañeros y/o compañeras son parte integral del proceso ya que pueden proporcionar evidencias del comportamiento para corroborar - o contrastar con - la Autopercepción del individuo. Aportan mayor precisión y validez. Sin dichas aportaciones, el resultado puede no

reflejar verdaderamente el comportamiento del individuo en relación con otras personas (que puede estar distorsionado por su estado de ánimo, la visión limitada de uno mismo, las aspiraciones o incluso el deseo de influir en los resultados del informe).

Para algunas personas habrá coherencia entre la Autopercepción y los Observadores, mientras que para otras, la imagen puede no ser tan clara. Eso generará reflexiones y debates interesantes que terminará con un análisis de Fortalezas y Debilidades de cada componente que ayudará al reparto de roles en el equipo.

Es importante recordar:

- a) Se trata de describir comportamientos (*lo que hacemos, no lo que somos*).
- b) No hay Roles de Equipo buenos ni malos, todos son importantes. Sin embargo, es necesario que cada persona conozca sus Roles de Equipo y los de sus compañeros de trabajo. Solo mediante el uso de las fortalezas colectivas y complementarias las personas y los equipos pueden alcanzar su pleno potencial.
- c) La clave para el éxito de un equipo está en el equilibrio. Por lo tanto, el exceso de cualquier rol disminuye la efectividad del equipo.
- d) Diversidad de roles y equilibrio son los ingredientes para que se produzca la magia.
- e) Es importante saber que los roles se deben asignar entre los “preferidos” y “capaces de asumir” evitando los “no preferidos” .

La actividad terminaría con la asignación de roles a los componentes del equipo impulsor.

¿Quién?

Todas las personas pueden ser líderes

Después de haber definido el tipo de liderazgo necesario para el éxito educativo de todo el alumnado podemos afirmar que *“cualquiera en el centro educativo puede y debe ser un líder pedagógico si situamos el aprendizaje y al alumnado en el centro y afirmamos que uno de los principios importantes del aprendizaje es ser un aprendiz autorregulado, de forma que nos hagamos cargo de nuestro aprendizaje y ayudemos y apoyemos a los demás en el suyo”* (Louise Stoll, elplural.com, 31 agosto 2020)

El liderazgo pedagógico, distribuido, inclusivo, equitativo, innovador que pretende el éxito educativo de todo el alumnado implica que **TODOS y TODAS pueden ser líderes: equipos, docentes y alumnado y familias.**

Ahora bien, cada persona tendrá responsabilidad y ejercerá el liderazgo en aspectos concretos del PEM y como se ha visto en la actividad anterior, en el diseño y en el proceso de elaboración del PEM será el equipo impulsor el que ejerza el liderazgo principalmente.

Ejemplos

Algunos ejemplos de buenas prácticas de liderazgo

Señalamos como ejemplos de buenas prácticas de liderazgo las siguientes referencias:

El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España. Jordi Pamies Rovira (UAB), Joan María Senent-Sanchéz (UV) y Miquel Àngel Essomba Gelabert (UAB). Investigación realizada en 25 centros de éxito del área metropolitana de Barcelona, Sevilla, Madrid y Valencia por profesorado de la UAB, UCM, US y UV que, entre sus conclusiones se señala que en todos los centros de la muestra se ha identificado,

además, la existencia de un liderazgo reconocido. Se halla pues un reconocimiento –compartido por los diferentes actores educativos– hacia un grupo motor que lidera el proyecto de los centros, que, a su vez, en la mayoría de los casos, delega su confianza en el resto de los actores, hecho que comporta un sentimiento de responsabilidad compartida en el proyecto común. Se puede consultar en [RELIEVE, 22\(2\)](#), art. 2.

[¿Qué hemos aprendido sobre diez centros PAC?](#) (García-Alegre et al., 2018:33 y 41-42)

Es un trabajo sobre lo aprendido por cinco Centros de educación infantil y primaria y cinco Institutos que habían aplicado un mínimo de cinco cursos la planificación estratégica (PAC). Todos los centros coinciden en la necesidad de liderazgo pedagógico y distribuido para llevar a buen puerto el PAC y para asegurar su sostenibilidad.

Este trabajo es de interés para todas las personas que estén ejerciendo el liderazgo en todos los ámbitos en un centro educativo: equipos directivos, equipos docentes, gestores de la educación, etc.

El documento da pistas sobre cómo conseguir la implicación real y sostenida de los equipos humanos que comparten el reto de educar y formar.

Dudas frecuentes

¡Reflexiona!

1. *¿Debe ser siempre la dirección del centro la que ejerza el liderazgo del Plan estratégico de mejora?*

No. El liderazgo del cambio es clave para la gestión de las percepciones, adhesiones y resistencias. Es el gran reto de la dirección de un centro. La dirección es, por tanto, clave en la gestión del plan estratégico de mejora del centro, pero no ha de ejercer el liderazgo en solitario. A la dirección y el equipo impulsor, les corresponde acompañar al profesorado y darle seguridad a lo largo de todo el proceso de elaboración e implementación del Plan estratégico de mejora.

2. *¿Hay que distribuir el liderazgo entre el personal no docente, familias, alumnado, agentes del entorno o es suficiente hacerlo con el profesorado?*

Si queremos que sea un Plan de todos y de todas, es recomendable contar con su opinión y asignar funciones y responsabilidades a los representantes de los distintos sectores que forman la Comunidad educativa y que van a participar en el diseño, implementación y evaluación del plan estratégico de mejora, para que ejerzan el liderazgo en el sector correspondiente. Ello no se contradice con el hecho de que el profesorado tenga más funciones y compromisos en esta labor, es decir, ejercerá su liderazgo en sus ámbitos, como lo harán los demás en los suyos, siempre coordinados por el equipo directivo o promotor.

Errores habituales

¡Mucha atención con estas cuestiones!

1. *Confundir liderazgo con «Yo soy el que mando».*

Pensar que por el hecho de ser director o directora o del equipo impulsor ya puedes ejercer liderazgo.

Se ha de diferenciar el cargo administrativo de responsabilidad y mando, del de liderazgo en que se comparte una visión y hay una comunión de corresponsabilidad, aunque es conveniente que coincidan.

2. Liderar a todos por igual.

No todas las personas actúan ni se motivan igual, ni todas las situaciones son iguales, y para ello el líder debe ser consciente, en cada momento, de cómo debe actuar con cada una de ellas. Es lo que se conoce como liderazgo situacional, aquél que se aplica de un modo personalizado en cada contexto y para cada persona. Existen diferentes tipos de liderazgo y parte del éxito en su ejercicio es saber cuál utilizar en cada caso y momento.

3. Olvidarse de la gestión de las personas.

Para el liderazgo, lo verdaderamente importante son las personas. Es necesario apoyar a cada una de las personas que forman parte del equipo, conocer su momento vital, sus emociones, sus competencias y saber cómo conseguir que la suma de todos sea muy superior a la de cada una de ellas individualmente.

4. Pensar que la función del liderazgo debe recaer en una sola persona (bien sea la dirección o la responsable del equipo impulsor).

Ya se ha reiterado la idea de que el tipo de liderazgo necesario para el cambio debe ser distribuido y no recaer toda la responsabilidad en una sola persona. Los líderes carismáticos han dado paso a un liderazgo humilde. Los líderes humildes modifican y comparten la carga que tienen sobre sus propios hombros, permitiendo que sus colaboradores crezcan y mejoren asumiendo más responsabilidades. Si la toma de decisiones y la responsabilidad es un “pastel” es mejor compartirlo que comérselo uno solo y padecer un notable dolor de estómago.

5. Creer que las personas deben venir motivadas al centro.

Este es un claro error del liderazgo. Sería estupendo contar con equipos motivados, ilusionados y siempre con ganas de aportar, en cualquier circunstancia y a todas horas. Pero la realidad es que no siempre es así. El buen líder tiene que hacer un esfuerzo por conocer a las personas con las que comparte su día a día y encontrar la forma de activar y mantener su motivación.

7. ¿Cuál es el papel de los profesionales, las familias y el entorno?

1

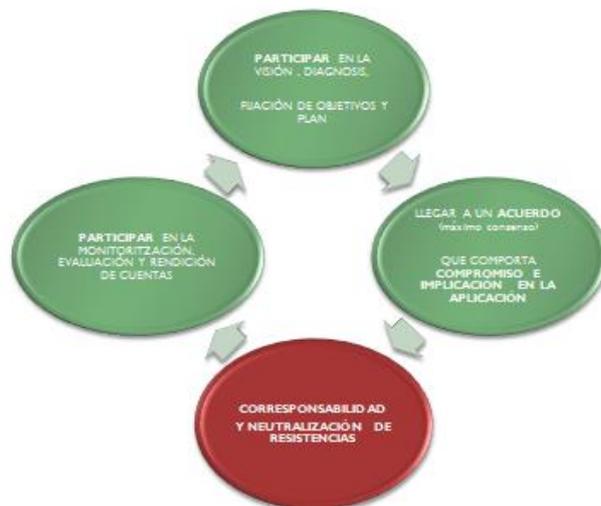
PROCESO DE ELABORACIÓN E INTEGRACIÓN EN EL CENTRO
¿Cuál es el papel de los profesionales, familias y entorno?

“Las alianzas internas se han conseguido generando ilusión y compartiendo objetivos de

mejora e innovación, con la posibilidad de disponer de recursos adicionales para el desarrollo del plan, y asegurando que el ritmo de implementación sería gradual para no quemar posibilidades de mejora y facilitar la satisfacción de pequeños éxitos que ayuden a mantener una actitud positiva y optimista.”

(García-Alegre et al., 2018:10)

APLICAR EL CICLO VIRTUOSO DE LA PARTICIPACIÓN



Establecer alianzas

Ningún PEM debería ser implementado en los centros de educación con una perspectiva exclusivamente de dirección. Esa visión vertical en la que las decisiones, aunque estén tomadas correctamente y sean fruto de análisis y valoración minuciosos, proceden en exclusiva del punto de vista del equipo directivo, tendrá difícil ilusionar o involucrar a todos aquellos sectores que han de hacer posible su objetivo. El diseño y desarrollo del PEM tiene que ser participado, no solo debe tener en cuenta los elementos del contexto en el que va a llevarse a cabo, sino que debe de hacerles partícipes en todas sus fases. Es decir, debemos adquirir un **conocimiento** amplio de ese contexto y buscar las **alianzas** necesarias que nos proporcionen los elementos facilitadores necesarios y nos ayuden a superar las dificultades con las que podamos encontrarnos.

¿Qué?

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, y se desarrollará en los siguientes,

Diseño y realización participada

cualquier iniciativa del centro de educación, especialmente los Planes estratégicos, han de estar plenamente participados por todos aquellos que van a tener responsabilidad en alguna parte de sus procesos, bien como agentes, bien como destinatarios o referentes de las acciones. Profundizaremos más adelante en la importancia del conocimiento del contexto del centro, de lo que consideramos más próximo, como pueden ser los profesionales y el propio alumnado, así como de lo que suele considerarse en la “periferia” de los procesos, como son las familias y el entorno.

Distribución de responsabilidades

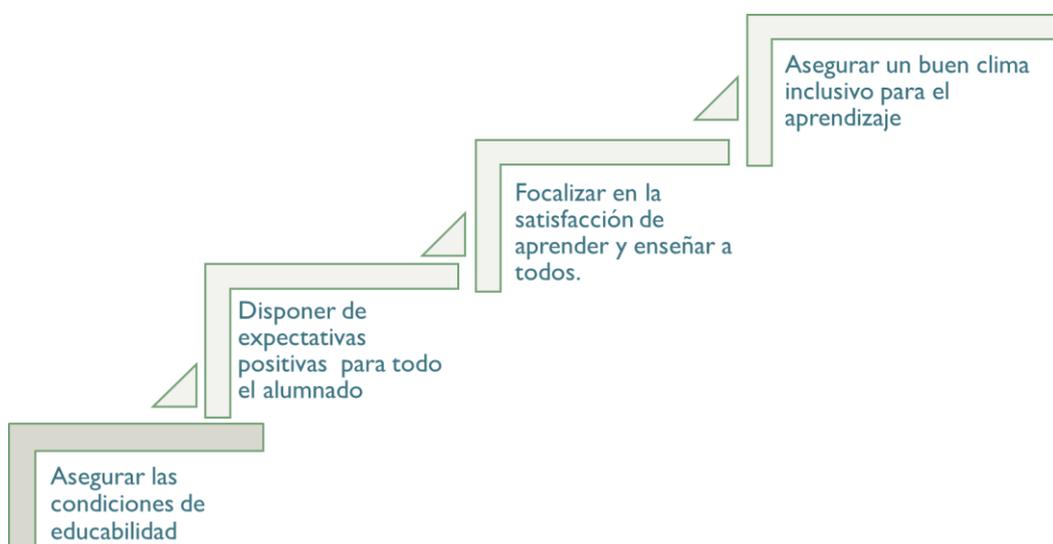
El éxito o el fracaso de un Plan estratégico no se deberán únicamente a un solo factor, pero es evidente que en esta primera parte de elaboración e integración en el centro, la armonización de todos ellos será clave en su desarrollo posterior. El ejercicio del liderazgo compartido por parte de los equipos directivo y promotor que facilite una priorización, una organización y una estructuración de las acciones requiere no solo del conocimiento o del acuerdo con aquellos que intervendrán en ellas, sino de una distribución correcta de las responsabilidades, de acuerdo con el rol que cada uno desempeña en la escuela. De las sinergias que se den entre ellos, dependerá en gran medida el alcance y la profundidad de los resultados.

“Para educar a un niño o a una niña, hace falta la tribu entera”

Proverbio africano

Relación Familia y Escuela + Entorno

Tradicionalmente se estudian los roles del profesorado, y otros profesionales de la acción educativa, de las familias y del entorno como sectores aislados, con una tarea diferenciada en el proceso, y que cada uno debe cumplir contando preferentemente con sus propios recursos.



Si observamos los primeros escalones de la Escalera hacia el éxito educativo y pensamos en qué necesitaríamos para lograr que todos y todas los superaran sin dificultad, la respuesta es bastante obvia, la participación activa de todos los sectores: los docentes, el alumnado, las familias y el entorno. Esa es la cuestión concreta: para garantizar el éxito educativo de todos y todas es necesaria la sinergia que produce la interacción de todos esos roles. La combinación de la educación formal, normalmente a cargo de la escuela, y la no formal a

cargo de las familias y el entorno.

Estudios como el del profesor García Bacete (2006) *Cómo son y cómo podrían ser las relaciones entre escuelas y familias en opinión del profesorado*, revelan la unanimidad en que una relación fluida y exenta de suspicacias entre familias y profesorado redundaría en un beneficio inmediato en el proceso de aprendizaje del alumnado. Sin embargo, también se pone de relieve la necesidad de una mayor disponibilidad por ambas partes para ello. Los docentes reclaman más acción por parte de las familias, y éstas más información por parte de los docentes.

El rol del entorno y la educación no formal es clave

A ello sumaremos el efecto que tiene el entorno en la vida de estudiantes y familias. El entorno no solo puede ser el marco en el que se desarrolle la acción educativa. Tiene un papel activo que dará relevancia y significatividad, acercará a la realidad de las alumnas y alumnos aquello que la escuela ofrece. Los recursos y las necesidades del ámbito local y comarcal, la dinámica social y económica, la oferta cultural, las relaciones externas que se propician desde la localidad (programas de intercambio, visitas o actividades de hermanamiento, ...) pueden y deben contemplarse como activos en la planificación estratégica. Si un centro se propone disminuir el nivel de absentismo, podría contar con la colaboración de servicios municipales, cooperación con empresas de la zona, oferta de actividades complementarias, Asociaciones de naturaleza, ... que proporcionarán servicios que completen lo que la escuela ya aporta.

Es una evidencia que la escuela no puede hacer frente por sí sola a todos los retos que la formación integral del alumnado requiere, ni la escuela ni las familias. Eso hace necesaria la búsqueda de alternativas, de vías formativas que dependerán más de una educación no formal, complementaria a la que ofrece la escuela, con estructura propia pero integrada o coordinada. Ahí es donde es crucial el papel del entorno. Las administraciones locales, comarcales, las CCAA y las ONGs ofrecen una gran variedad de iniciativas para que las alumnas y alumnos accedan a otros aprendizajes clave para un incremento y un aprovechamiento pleno de sus competencias y mejora de su autoestima. Es una oferta formativa especialmente interesante para el alumnado en situación de vulnerabilidad y/o en riesgo de fracaso escolar. Esta educación no formal, en la que el rol del entorno es esencial, proporciona vivencias ajustadas a las necesidades cambiantes de la vida real a la que los estudiantes deben enfrentarse, aportando respuestas a los retos del día a día: empleo eficaz del tiempo libre y de ocio, habilidades sociales, educación emocional, disciplinas no académicas, acercamiento al mundo profesional y laboral. La tarea que desarrollan las CCAA con sus programas específicos es esencial. Forma parte de esa "tribu" que educará a sus jóvenes para incorporarse de forma activa a la sociedad. Ver el artículo de Macías Gómez, E. [*Aproximación a la intervención de calidad en la educación no formal*](#) Revista Complutense de educación, Vol 15 (2004).

Roles propios, pero interrelacionados

Lo importante es lograr que cada uno de ellos desempeñe de forma plena el rol que le corresponde, y el centro proporcione orientación y las vías adecuadas para su incorporación e interacción, abriendo vías formales y no formales en paralelo, informando de la oferta y sus posibilidades y apoyándose en su dinamismo, normalmente más ajustado a las necesidades del contexto.

Así, el profesorado, como es bien sabido, no centrará su desempeño en el mero dominio de los contenidos de sus áreas, sino que será un mediador que facilite un aprendizaje de las competencias para la vida más amplio y completo para todas y todos, especialmente para el alumnado en situación de vulnerabilidad. Será un observador de la realidad de su aula y

Rol de las familias

actuará de acuerdo con ella, garantizando la equidad y la inclusividad en todas sus acciones educativas, proporcionando y disfrutando de la satisfacción de enseñar y de asegurar el clima que permita un incremento de los aprendizajes, y con ello del éxito educativo.

De la misma forma, las familias no pueden ser meros receptores de la acción de la escuela, o espectadores de lo que sucede con sus hijos e hijas en ella. En el citado estudio de García Bacete, encontramos otras razones por las que familia y escuela deben colaborar:

- a) La implicación de las familias en los procesos de enseñanza y aprendizaje repercute positivamente en el rendimiento escolar de sus hijos/as (Chirstenson, Rounds y Gorney, 1992; Pérez, 2004).
- b) Los límites entre las vivencias que se dan en el hogar y las experimentadas en la escuela no están claros (Modelo Bronfenbrenner).
- c) Los estudios sobre las escuelas eficaces, destacan que aquellos centros que ofrecen más apoyo a las familias y también a sus hijos/as, alcanzan mejores resultados, y las propias escuelas viven una mayor involucración de las familias en ellas. (Epstein, 1997; Marchesi, 2004).
- d) Los cambios que acaecen constantemente en la sociedad, hace que cada vez, haya menos recursos para que las familias y las escuelas hagan frente a sus funciones educativas, y eso genera que aún sea más necesario el trabajo cooperativo entre ambas instituciones. (García-Bacete, 2006)

Razones compiladas por León Sánchez, Beatriz en [La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as](#) II Congreso internacional de Teoría de la educación UAB 2011

¿Cómo?

Comunicación y participación del profesorado

La dirección del centro y el equipo promotor dentro del programa PROA+ debe potenciar esas vías adecuadas de comunicación y participación.

La organización escolar ya prevé órganos de participación y coordinación: equipos de ciclo, departamentos didácticos, CCP, Consejo escolar, Comisiones, ... Lo relevante no es tanto la existencia de estos órganos como la visibilidad que le den los equipos directivo y promotor.

Será necesario facilitar que el profesorado acceda a :

- a) Formación necesaria para el desarrollo del PEM, a través de las redes de formación internas y externas
- b) Coordinación didáctica, a través de los ciclos y departamentos y la CCP
- c) Participación en la toma de decisiones, a través de Claustro y representación en el Consejo escolar
- d) Participación en la gestión, a través de las Comisiones y grupos de trabajo
- e) Intercambio de buenas experiencias con otros docentes, a través de las redes de centros

Comunicación y participación de las familias

Igualmente, las familias deben aportar al centro, en la línea de lo indicado anteriormente, no solo a través de sus órganos de representación, sino a través de las iniciativas consensuadas que los centros pongan en marcha :

Las AMPAS son órganos esenciales ya que recaban y canalizan las preocupaciones, iniciativas

y propuestas de las familias. De la buena sintonía que se establezca entre centro y AMPA dependerá la eficacia de la mucha cooperación que es necesario que haya. Será muy rentable emplear su capacidad de interlocución para aunar voluntades en los planes del centro y para recabar periódicamente la opinión del sector sobre los aspectos relevantes de la gestión. No puede quedar en una relación formal. Se pierde una fuerza vital para el centro.

Es obvio que todo ello se viabiliza a través de la representación en órganos como el Consejo escolar. Sin embargo, la incorporación de las familias a otras estructuras como comisiones de trabajo para la reorganización de los espacios, para la compra de determinado material del centro, iniciativas de formación interna como Escuelas de madres y padres, Talleres de manejo de herramientas tecnológicas, colaboración en iniciativas solidarias, Bancos de libros de texto, ... permitirá una relación y una cooperación mucho más fluida.

Es muy interesante la clasificación de tipos de participación familiar desarrollada en el proyecto INCLUD-ED, que incorpora la lógica de una colaboración en clave de igualdad, la importancia de progresar hacia una participación más plena, la orientación a aumentar la cantidad y la calidad de interacciones que se producen en los centros entre diferentes miembros de la comunidad escolar, así como la noción de que todas las familias pueden hacer aportaciones clave para mejorar la educación de los niños y niñas de la comunidad.

La clasificación es la siguiente:

(a) *Informativa*. Las familias reciben información sobre las actividades escolares, el funcionamiento del centro y las decisiones que ya se han tomado. Las familias no participan en la toma de decisiones en el centro. Las reuniones de padres y madres consisten en informar a las familias sobre dichas decisiones.

(b) *Consultiva*. Los padres y madres tienen un poder de decisión muy limitado. La participación se basa en consultar a las familias. La participación se canaliza a través de los órganos de gobierno del centro.

(c) *Decisoria*. Los miembros de la comunidad participan en los procesos de toma de decisiones, teniendo una participación representativa en los órganos de toma de decisión. Las familias y otros miembros de la comunidad supervisan el rendimiento de cuentas del centro en relación con los resultados educativos que obtienen.

(d) *Evaluativa*. Las familias y otros miembros de la comunidad participan en el proceso de aprendizaje del alumnado, ayudando a evaluar su progreso educativo. Las familias y otros miembros de la comunidad participan en la evaluación general del centro.

(e) *Educativa*. Las familias y otros miembros de la comunidad participan en las actividades de aprendizaje del alumnado, tanto en horario escolar como extraescolar. Las familias y otros miembros de la comunidad participan en programas educativos que dan respuestas a sus necesidades. (INCLUD-ED Consortium, 2011, p. 84).

Precisamente son los tipos que implican una mayor involucración de las familias y la comunidad, *participación decisoria*, *participación evaluativa* y *participación educativa*, los que, según los estudios realizados, más contribuyen al éxito escolar y a mejorar la cohesión social.

Una herramienta que facilitará esta cooperación, y que no debe dejar de desarrollar el equipo de dirección, es un **Plan de comunicación interna y externa** del centro. Tiene que cumplir una doble función:

Plan de comunicación interna y externa

Mantener a todos los sectores conectados, facilitando las informaciones precisas y necesarias, y permitiendo un flujo de retroalimentación del que salgan iniciativas valiosas.

Procurar un conocimiento de lo que sucede en el entorno del centro y que puede ser relevante para él, tanto en lo social como en lo administrativo, a la vez que se procura una

visibilización del propio centro y del trabajo que en él se realiza para todo el alumnado y ese mismo entorno. Así, la oferta de Planes, proyectos y actividades que Ayuntamientos, CCAA y entidades sociales ofrecen a los estudiantes de todos los niveles complementará la propuesta, a veces rígida, de la escuela, abordando perspectivas y puntos de vista de la formación que un joven debe tener, y que puede formar parte sin lugar a dudas de los recursos de nuestro PEM.

¿Quién?

Responsabilidad institucional e individual

Es responsabilidad del equipo directivo, y en el momento de diseñar el PEM/PAP del equipo impulsor, distribuir las responsabilidades de las tareas y acciones, según el rol que cada uno desempeña. Para ello, es importante también que cada una de las acciones de las Actividades palanca precisen su responsable tanto de realización como de cumplimiento final.

Sin embargo, cada persona, docentes, familias, tienen una responsabilidad individual en el ejercicio de ese rol que desempeña en beneficio del centro. Es decir, no se trata de esperar a lo que el centro, a través de los equipos directivo e impulsor, solicita, sino emplear todas las estructuras de comunicación e información para cooperar activamente en el diseño y realización del Plan de Actividades palanca y otros planes del centro. Es plantearse de una forma activa qué puedo hacer para colaborar en el buen funcionamiento del centro y en beneficio de su alumnado.

Si el plan de comunicación interna y externa del centro funciona, será muy fácil lograr esa sinergia de la que hablábamos al principio, permitiendo un desempeño pleno y eficaz de los roles de cada persona involucrada en el PEM.

Es muy importante el papel de las orientadoras y orientadores, así como el de tutoras y tutores, que pueden aportar un conocimiento mucho más amplio de las propuestas que el entorno hace para estudiantes de todas las edades. Lo que hemos venido denominando educación no formal. Desde Orientación y la tutoría se podrá incorporar esos recursos, normalmente mucho más cercanos al contexto, tanto a los propios estudiantes como al diseño de las diferentes acciones del PEM.

Ejemplos

Es interesante la experiencia de implantación de Plan estratégico del IES Joan Oliver, de Sabadell, publicada en Garcia-Alegre et al., 2018: 78-81 *Qué hemos aprendido de 10 centros PAC*. En sus primeros apartados se expresa de forma clara lo importante del proceso de sensibilización en información de la Comunidad educativa, especialmente del profesorado, para llevar a cabo cualquier proyecto, y en especial un PEM.

La Escola Miquel Martí i Pol, de Barberá, en la misma publicación, pág. 61-62, nos aporta:

“El equipo directivo impulsó el proyecto y el claustro participó activamente en él. El director era una persona con mucha experiencia directiva y prestigio en la ciudad, que tenía claro el modelo de escuela y quería compartirlo con un equipo joven e ilusionado.

La estrategia para el diseño del PEC y el PAC fue muy participativa por parte de claustro y familias. Se escuchaba mucho y se incorporaban muchas de las ideas aportadas. Todo el mundo se sentía partícipe y valorado. Se escuchaban en positivo todas las aportaciones que ayudaran a sumar y construir. El motor fue la ilusión de participar en el diseño y la aplicación de un proyecto educativo innovador.

El equipo impulsor se constituyó con el equipo directivo y tres maestros con puestos singulares de especial dedicación y responsabilidad. Estas plazas fueron muy bien valoradas.

La escuela plantea que todo el claustro es maestro de la escuela sin asignación a ningún nivel ni ciclo, lo cual facilita la aplicación del PEC y, en general, todo el mundo participa, aunque el profesorado de especialidad es quien puede tener más problemas para encajar. Para la escuela, lograrlo fue un punto de inflexión para su buen funcionamiento. Es clave que los maestros estén alineados con el proyecto con posibilidades de movilidad y conocimiento desde P3 hasta 6.º de educación primaria. [...]

En el proceso, el papel de las familias ha sido muy importante, colaborando e, incluso, exigiendo la aplicación del proyecto educativo. Actualmente las familias y el claustro realizan tres encuentros al año en sábado. Las familias son muy colaboradoras e importantes para el desarrollo del PAC.

Acogida del nuevo profesorado. Se intentó que los nuevos maestros que se incorporaban a la escuela tuvieran el acompañamiento de otro maestro con experiencia. Normalmente este rol lo ejerce el maestro paralelo del mismo nivel. Esta estrategia está funcionando muy bien.”

También es muy interesante, a efectos de implicación de las familias en el centro, la iniciativa del Gobierno de Canarias “[Tejiendo redes familia-escuela](#)”, que se desarrolla desde 2013 y que trata de fortalecer ese vínculo necesario al que nos referíamos antes de información y cooperación.

Consultar el modelo PEM de CEIP

En el ejemplo de PEM para un CEIP está muy bien descrito el proceso por el que se va a buscar la sensibilización y la participación de todos los agentes, especialmente docentes, familias y estudiantes. El apartado 2 de este PEM es muy claro al respecto.

Dudas frecuentes

Reflexiona

A) *¿El PEM debe incluir un Plan de comunicación?*

No necesariamente de manera expresa aunque es muy importante y depende del grado de consolidación y funcionamiento de la comunicación interna y externa en cada centro. El Plan de comunicación interna y externa del centro es uno de los planes institucionales que deben describirse en el PEC, en el Proyecto de dirección e incorporarse a las sucesivas PGAs de cada periodo. Como ya se ha dicho, el PEM y el PAP no incluyen actividades consolidadas por el centro, y esta debería ser una de ellas. El centro debe contar con este Plan de comunicación que oriente todos los Planes y procesos del centro, reforzando al PEM en todas sus fases. Si no existiese, o fuera antiguo, debería considerarse dentro del PEM, porque la comunicación es imprescindible para el desarrollo del Plan y aporta riqueza y confianza mutua.

B) *¿Hasta qué punto las familias deben conocer todos los aspectos de los procesos del centro?*

Indudablemente, la vida de los centros es muy amplia y variada, e incluye procesos que llevan a cabo y que están destinados a personas o sectores muy específicos. Eso quiere decir que son estos sectores los que deben estar informados y tener posibilidad de aportar propuestas, para que el resultado sea relevante. Por eso, es responsabilidad de los gestores del centro hacer que esa información llegue a todos aquellos que participan de ello de alguna forma, o que la necesitarán para su toma de decisiones.

C) ¿Se puede obligar a los docentes y a las familias a formar parte de un plan del que se sienten ajenos?

Formalmente, al estar recogida en el PEC, PGA y en otros documentos institucionales, los docentes han de respetar la línea de trabajo que el centro establece. Un docente no puede, por ejemplo, “objetar” de un plan institucional (bilingüismo, metodologías activas, digitalización, ...). De la misma forma, las familias no pueden escoger “a la carta” aquello que quieren que sus hijos e hijas hagan y aquello que no.

Otra cosa es que su desempeño, su parte de responsabilidad en el plan se lleve a cabo de forma plena y entusiasta o no. Por ello, el foco no debe ponerse sobre la obligatoriedad, sino sobre el nivel de aportación positiva y proactiva al mismo de todas y todos. El equipo responsable debe trabajar por lograr esa complicidad a través de las estrategias de participación, comunicación e información.

Errores frecuentes

a) Considerar que el rol de los docentes, la familia y el entorno son estancos, independientes.

Atención a estas cuestiones

Sin duda, los roles de todos ellos son diferentes, y deben serlo ya que cada uno desempeña tareas distintas en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, eso no quiere decir que deban ser impermeables a lo que se trabaja o se propone desde el resto. No solo en términos de cooperación, sino en términos de complementariedad. A donde no llegan los docentes puede llegar la familia y/o el entorno, y viceversa.

b) Contar en la planificación exclusivamente con recursos y capacidades de los docentes.

La mayoría de los procesos y actividades de los Planes deberán ser llevados a cabo desde la responsabilidad de los docentes y otros profesionales de la educación. Sin embargo, planificar exclusivamente con esa perspectiva hace que perdamos otros recursos clave. La fuerza y la experiencia del entorno familiar o de otros entornos sociales, humanos y geográficos pueden proporcionar algo que el docente no puede aportar. Será necesario que el docente lo incorpore, lo coordine, escoja el momento y el grado de intervención que tendrá. Es imprescindible que cuente con ello.

c) Considerar que la educación no formal no es competencia de la escuela

En efecto, no es en sí una competencia de la escuela, pero sí lo es aprovechar todas las virtualidades que ofrece para complementar lo que el enfoque más académico no aporta al alumnado en su formación como personas y ciudadanos activos. Con frecuencia incrementa la autoestima y la sociabilidad del alumnado en situación de vulnerabilidad y en riesgo de fracaso.

8. Cómo encaja el PEM y el PAP en el funcionamiento de los centros (una perspectiva global e integrada de PEM y PEC, PAP y PGA...)



Algunos centros con experiencia en la aplicación de PEM/PAC nos dicen esto sobre cómo se ha integrado en su funcionamiento ordinario:

- a) *“Visibiliza, interna y externamente, el Plan de Mejora a medio plazo del instituto.*
- b) *Antepone las prioridades del centro.*
- c) *Favorece un buen clima, la cohesión del claustro y un proyecto educativo compartido a través de la participación y la reflexión sobre dónde se quiere llegar y qué se está consiguiendo.*
- d) *Ayuda a concretar, compartir, explicar y buscar alianzas, compromiso y corresponsabilidad entre la comunidad y la Administración educativa y, especialmente, con el profesorado.*
- e) *Contribuye a tomar conciencia de los puntos fuertes y débiles del centro.*
- f) *Da consistencia a la toma de decisiones y a lo que se lleva a cabo.*
- g) *Facilita el trabajo en equipo y el liderazgo distribuido sobre la base de las necesidades del centro y de las capacidades e intereses del profesorado.*
- h) *Da contenido a los equipos docentes y al trabajo por ámbitos de conocimiento.*
- i) *Simplifica y aporta utilidad a la Memoria de final de curso.*
- j) *Aporta indicadores de resultados y de actividad para evaluar su aplicación, calidad e impacto.”*

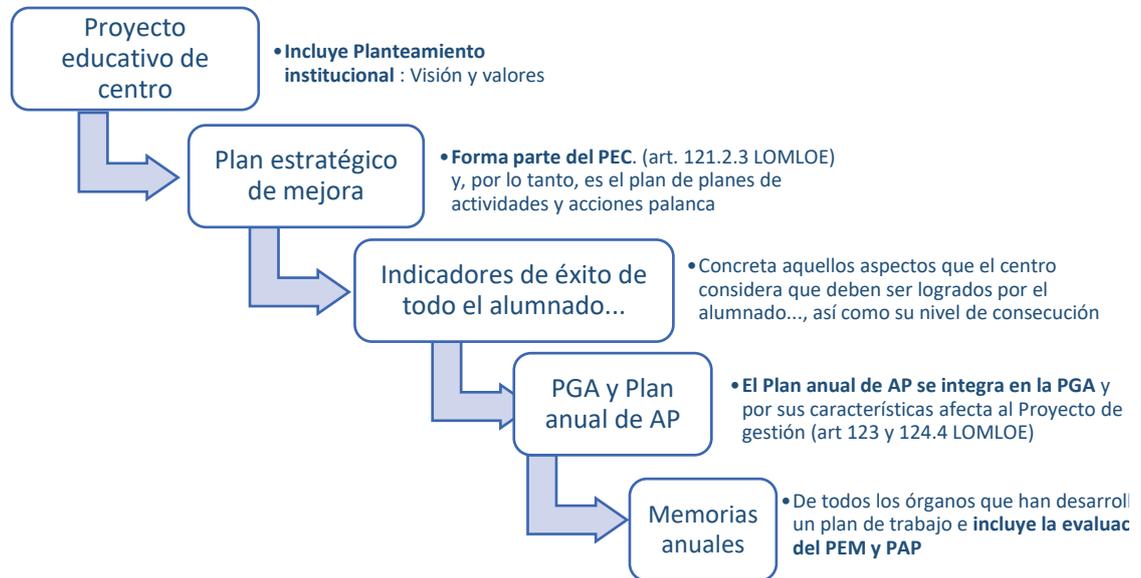
García-Alegre et al., (2018:10)

El PEM: un plan de planes de actividades y acciones

El Plan estratégico de mejora pretende vertebrar todas las iniciativas palanca no consolidadas del centro que se encaminan al éxito educativo de todo el alumnado. En todos los centros se trabaja con ese objetivo general, amplio y ambicioso, pero no siempre las medidas, acciones, iniciativas, ... están coordinadas o diseñadas de forma conjunta para cubrir todos los aspectos

palanca

necesarios. De hecho, encontramos centros en los que hay iniciativas ejemplares puestas en marcha por direcciones o docentes cuyo impacto es reducido o incluso son desconocidas por el resto de la comunidad escolar al no formar parte de la “planificación institucional”, de aquello que el centro, de manera organizada y consciente, reflexiona y organiza para posteriormente convertirlo en sus planes de referencia.



¿Qué?

Coordinación y agregación de todos los planes del centro

El Plan estratégico de mejora debe ser el marco en el que se coordinen todas las iniciativas con función palanca que el centro se propone, a partir del proceso de diagnóstico y reflexión que realiza periódicamente. Es un “plan de planes de actividades y acciones palanca” en el que integrar con coherencia las diferentes estrategias y acciones que nos servirán para el desarrollo de los objetivos.

Es evidente que el centro ya lleva a cabo acciones habituales que forman parte de su desempeño, tanto en el ámbito docente como en el administrativo. Estas acciones, ya integradas en el funcionamiento ordinario, no tienen por qué explicitarse en el PEM, ya que conforma la cultura de centro, su forma de ser y son importantes.

Aquello que el centro se plantea a corto o medio plazo sí debe estar claramente explicitado en el planteamiento del PEM y PAP. Debe formar parte de lo que entendemos que debe ser el centro y de cómo llevará a cabo sus acciones para lograrlo o profundizar en ello. Partiendo del Planteamiento institucional, con la Misión, la Visión y los Valores que el centro reconoce como propios e identificadores, el diagnóstico y el análisis de su realidad y los objetivos que se propone, todos los documentos institucionales deben estar alineados con este planteamiento, todos ellos deben servir para asentar y desarrollar esa cultura, esa forma de entender la acción educativa del centro.

¿Cómo?

Alineamiento

Como decimos, cualquier iniciativa del centro debe estar alineada con los elementos que lo

con los documentos institucionales del centro

definen, que lo estructuran. Estos los encontramos en los documentos institucionales, especialmente en el PEC y las sucesivas PGA que se elaboran. Así, el PEM formará parte de esta estructura organizativa del centro, sin que ello suponga una duplicidad de elementos o de responsables. El PEM recoge los elementos identificativos a través del **Planteamiento institucional**, la Misión, Visión y Valores que el centro define en su PEC, de forma que las acciones que contemple estarán alineadas con esa idea de centro y con lo que pretende conseguir en el contexto en el que trabaja.

Sobre ese marco general y la correspondiente diagnosis, se diseñará el **Mapa estratégico** que incluirá los objetivos, líneas estratégicas y recursos que permitirán llevarlo a cabo. Estas quedarán recogidas en el PEC y en las PGA que anualmente elaborará el centro, en las que se explicitará el **Plan anual de Actividades palanca**, que se suma a aquellos planes institucionales consolidados que el centro ya desarrolla de forma habitual, y que ya tiene integrados en su forma propia de funcionamiento, en su cultura de centro.

En línea con el PEC, la PGA y el PAP

Así, un centro se planteará en su PEM objetivos como la mejora de los resultados académicos o la reducción del absentismo, objetivos PROA+, pero seguirá planificando acciones para aspectos como el uso de las TIC, la mejora de las destrezas lectoras, mejora de los hábitos saludables, ..., todo ello **alineado** con su PEC y reflejado en la PGA/PAP en la que explicita el modo en el que va a trabajar en cada curso. Es decir, que todas estas acciones se integran en su funcionamiento, **aprovechando la propia organización** del centro. Por lo tanto, el centro desarrolla de forma integrada actividades consolidadas y actividades palanca, PROA+ u otras institucionales, no consolidadas que requieren una especial atención y forman parte del Plan de Actividades palanca (PAP), y todas ellas se incluyen en la PGA que aporta una visión holística para su aplicación práctica durante el curso escolar

Una parte esencial del PEM/PAP es la evaluación formativa, la valoración de las actuaciones que se han realizado para la consecución de los objetivos. Por ello, también será necesario que esta evaluación quede recogida en las sucesivas **Memorias anuales** de todos los órganos involucrados en los diferentes procesos. De estas Memorias se derivarán las actuaciones palanca de los cursos sucesivos.

¿Quién?

Elabora el ED, pero han de participar todos los implicados

Normalmente la responsabilidad de la elaboración de los documentos institucionales es del Equipo directivo, que propone a otros órganos o estamentos para su aprobación. Sin embargo, hemos insistido en la importancia del **Equipo impulsor** del PEM como órgano operativo en el que están presentes, normalmente, personas relevantes para el buen funcionamiento del centro.

Por ello, aunque se deba mantener esa responsabilidad inicial de la dirección, es importante que este proceso de integración de actuaciones en la vida del centro cuente con la colaboración activa de los docentes, a través de este Equipo impulsor y la CCP, como antesala del propio Claustro. Es importante que el Claustro no solo “vote”, sino que haya tenido parte activa en la toma de decisiones.

Lo mismo puede decirse del alumnado y las familias, de manera que el órgano en el que están representados, **Consejo escolar**, deberá también tener una parte activa, como decimos, no solo en la aprobación de las acciones sino en su diseño y debate, al menos en la fase

consultiva.

Por ello, será esencial una dirección capaz de ejercer un **liderazgo compartido** para que el conjunto de acciones estructuradas en el PEM sean percibidas como tarea común.

Ejemplos

En los ejemplos del PEM para CEIP y para IES se encuentra como Anexo el Plan anual de Actividades palanca, junto con el procedimiento de priorización y selección de dichas Actividades, que será en el que tenga que incorporarse a la planificación anual que acuerde el centro en su PGA, alineada con su PEC. Se puede apreciar la coherencia entre el PAP y los objetivos seleccionados en el apartado 5.2.2. del PEM. Así, dependiendo del esquema de PGA que se emplee, estas Actividades palanca aparecerán como Planes de centro, Planes de acción, etc., pero debe quedar claramente señalada su vinculación al PEM, como su dimensión práctica.

Así mismo, en el documento Garcia-Alegre et al., (2018:10) *¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?* encontramos la experiencia de los centros del Valles occidental, que nos dicen:

“Para evitar duplicar esfuerzos, el Plan Anual de Actividades se integra en el PGA; el sistema de indicadores, reflexiones y propuestas de mejora conforman la Memoria de final de curso.

Se cambia la presentación de los indicadores del Plan Anual y la Memoria, así como la documentación, tanto de la planificación como de la aplicación del acuerdo y de su evaluación.

La concreción de la planificación se convierte en el Plan Anual y su evaluación en la Memoria de los centros con modelos de referencia facilitados por la Inspección. Actualmente, estos modelos de plan anual y memoria los utilizan prácticamente todos los centros del Vallès.”

Es igualmente valiosa la experiencia de la Escola Miquel Martí i Pol de Barberà que figura en esa misma publicación sobre el valor de las Memorias en los procesos del centro:

“La propuesta inicial del Plan de Actividades partió del equipo impulsor, que fue consciente de que no se podían desarrollar todas las actividades necesarias simultáneamente. Se priorizaron las actividades relacionadas con la gestión común de aula en la aplicación de la metodología de proyectos y ambientes, y analizando competencia por competencia.

El PAC ha transformado la Memoria de final de curso de la escuela. Ha pasado de ser una descripción de actividades a una evaluación de las actividades del plan para identificar qué funciona y qué no, por qué y cómo se puede mejorar. Es mucho más útil para mejorar los aprendizajes del alumnado.

La Memoria de la escuela se elabora a partir de la reflexión individual de cada maestro, que después se pone en común por nivel, y se realizan propuestas de mejora. Todo queda recogido en una ficha por actividad y nivel que va acompañada de la reflexión individual y la puesta en común con las propuestas de mejora. Posteriormente, se comparte la reflexión y toma de decisiones en el ámbito de ciclo y claustro, en junio (evaluación) y septiembre (ámbitos de mejora), consejo escolar y en la rendición de cuentas con los Servicios Territoriales. En este proceso de reflexión se decide qué actividades salen del plan estratégico, porque ya forman parte de la cultura de escuela, cuáles se mantienen y mejoran, y qué nuevas actividades se

Dudas frecuentes

Reflexiona

a) *¿Deben ser documentos diferentes el PEM y la PGA?*

Sí, deben ser documentos diferentes, ya que su naturaleza y función también lo son. La PGA es un documento anual en el que se explicita el diseño del trabajo del centro para el curso escolar de todos los planes y proyectos, los ordinarios, ya consolidados, y los extraordinarios o aquellos que se abordan fruto del diagnóstico o del análisis de las Memorias. El PEM es un documento que explicita el diseño de trabajo a medio plazo, normalmente tres o cuatro cursos escolares en paralelo al proyecto de dirección, y se vertebra en torno a los objetivos que el centro se marca para ese periodo, en el marco de los objetivos y estrategias PROA+. La concreción anual de ese PEM estará en el Plan anual de Actividades palanca, que formará parte de la PGA de dicho curso. Ese es su punto de unión.

b) *¿Es necesario crear estructuras u órganos específicos en el centro para el PEM?*

En absoluto. La integración del PEM en el funcionamiento ordinario del centro pasa por que las mismas estructuras que ya funcionan sean aprovechadas para las acciones que se prevean, aprovechando su dinámica de funcionamiento, sin duplicar tareas o responsabilidades. Por ejemplo, según el nivel, la CCP es un foro perfecto para el debate de propuestas, los departamentos, los ciclos, las comisiones de Consejo escolar, ... Es decir, a parte del equipo impulsor, no es necesario –ni recomendable– la creación de estructuras específicas adicionales, aunque cada centro en función de sus peculiaridades decidirá.

c) *¿Tienen que coincidir los objetivos y las estrategias del PEM y los de las PGA sucesivas?*

El PEM, como decimos, establece objetivos generales de centro en el marco del programa PROA+. La concreción de esos objetivos y de sus estrategias se realizará anualmente a partir de los análisis realizados en las Memorias y se concretan en el Plan de Actividades palanca que es el instrumento que utilizamos para conseguirlos. Los objetivos PEM permanecen estables a lo largo de todo el periodo, y las estrategias de centro reflejadas en las sucesivas PGA irán adaptando el trabajo para la consecución de aquellos.

Errores frecuentes

Atención a estas cuestiones

✓ *Someter documentos cerrados a los diferentes órganos solo para su aprobación, sin posibilidad de intervenir en la fase de diseño.*

Si hemos procurado un proceso participativo de construcción del Plan, los documentos en los que se reflejen sus acciones deben ser también participados. No es conveniente presentar para debate documentos ya cerrados, sino borradores de trabajo flexibles en los que se contemplen, o se incorporen, todas las sensibilidades y buenas ideas.

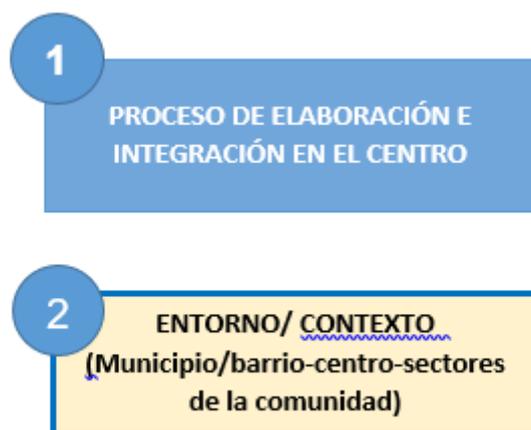
✓ *Elaborar planes paralelos, es decir, una PGA con los planes anuales de centro y un PAP desconectado de ellos, como trabajos independientes.*

Desconectar el PAP de las PGA es convertirlo en una formalidad y no en una herramienta de mejora. Aunque la intención de ambos sea la mejor, y su diseño sea impecable, si las PGA no son consecuencia de las estrategias con las que se pretende conseguir los objetivos del PEM el trabajo realizado perderá fuerza y eficacia, y su alcance será mucho más reducido.

- ✓ *No incluir en las Memorias de forma explícita la valoración de todos los objetivos del PEM y PAP, conectados con los objetivos de centro de la PGA.*

Aunque los objetivos del PEM no se van a revisar año a año, sino los que se plantean en las PGA y PAP, es evidente que en las Memorias sí debe revisarse el grado de evolución y la orientación del trabajo para su consecución. Son referentes inmediatos y remotos necesarios que han de enmarcar la toma de decisiones en los sucesivos momentos de todo el periodo del PEM.

9.- El contexto o entorno familiar, escolar y social



Conocer la realidad del entorno educativo

Cuando un centro ha decidido las **cuestiones previas y el marco del Plan estratégico**, como hemos visto en los apartados anteriores de esta guía (puntos 1 a 8), debe continuar con el **diseño del Plan estratégico de mejora**. Para ello necesita tener un conocimiento amplio, profundo, diverso y con diferentes ópticas del entorno próximo y remoto en el que se va a llevar a cabo dicho plan. Se trata de realizar un breve análisis de las singularidades del entorno donde se ubica el centro y de sus características generales.

¿Qué?

Los contextos

El Plan Estratégico es una iniciativa que debe ser contextualizada a nivel de familia, escuela, entorno del barrio/municipio y sociedad. Son muchos y variados los aspectos que podemos tratar y recoger en nuestro PEM en el análisis del contexto: las características del barrio o pueblo, actividad principal/es, nivel de renta y cultural, estructura demográfica, cohesión social, recursos socioculturales del entorno, la oferta de educativa formal/informal, características del alumnado, profesionales y familias, proyectos, planes y programas del centro, instalaciones y equipamiento, satisfacción con el funcionamiento, ...

Contexto familiar

El contexto familiar. Es el primer contexto de la infancia y el más importante porque ahí va a ir adquiriendo su autonomía y va a ir resolviendo sus necesidades afectivas, de alimentación, comunicación, sentirse miembro de un grupo... observando e interaccionando con su alrededor. En la familia también aprende a afrontar realidades como los celos, conflictos, ausencias, separaciones, necesidades materiales... La familia constituye un elemento muy significativo en la educación y formación de la infancia y adolescencia.

Conocer a las familias permite determinar las condiciones de educabilidad del alumnado en reuniones de las tutorías y si, hiciese falta, solicitando información desde la institución escolar a

Contexto escolar

otras instituciones municipales, como los servicios sociales.

El contexto escolar. Un clima y ambiente sano de aula y de centro posibilita que el alumnado se encuentre seguro, acogido, querido, respetado, escuchado, ocupando un lugar... puede ser el segundo contexto más significativo e influyente en una buena educación después del entorno familiar. En este contexto podemos intervenir más que en el contexto familiar y tenemos plena responsabilidad.

El entorno educativo interno de una escuela puede caracterizarse, o no, por la flexibilidad y uso de espacios diversos, la organización de la jornada escolar, los modos de agrupamiento del alumnado, la adjudicación de tutorías, el compromiso de todo el personal, uso de los materiales, ...

Los **elementos internos** que definen un centro educativo son su equipo de profesionales y equipo directivo, su alumnado, su historia, su cultura, los servicios que ofrece, instalaciones y tipo de aulas... y las alianzas con el entorno que se organizan de una forma determinada para prestar el servicio educativo y con todo ello... se obtienen unos resultados educativos.

Contexto social

El contexto social. Los centros de educación se ubican en un entorno que se debe conocer para identificar las posibles amenazas y oportunidades que influyen en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, aunque sean variables externas no controladas directamente por los centros.

Un centro educativo está ubicado en un barrio o municipio. Las características de este contexto es una variable externa. Afecta y condiciona de manera evidente tanto en las familias como en el centro y ejerce una enorme influencia en el tipo de alumnado al que acoge.

El entorno incluye una serie de **elementos externos** como son la población y sus características, el entorno natural o urbano, nivel socio-económico-cultural, dificultades de acceso a los servicios básicos, pobreza, drogadicción, delincuencia, pandillerismo, equipamientos municipales culturales, deportivos, recreativos, tejido asociativo, asociaciones, ONGs y tejido asociativo en general, las empresas, la problemática social, el nivel del paro... Todos estos aspectos definen el entorno donde el centro desarrolla su función educadora y formativa y, por lo tanto, son variables que pueden incidir en el perfil del alumnado, el funcionamiento del centro, el proceso de enseñanza aprendizaje y las posibilidades de desarrollar actividades de educación no formal.

Recogida de datos

¿Cómo?

Se trata de obtener datos destacados para el buen funcionamiento del centro, elementos descriptivos, **relevantes, singulares** tanto internos como externos que más adelante se tendrán en cuenta para realizar el diagnóstico y que ayudan a determinar:

- a) Las amenazas externas al centro educativo: para saber afrontarlas
- b) Las oportunidades externas al centro educativo: para tratar de aprovecharlas
- c) Las debilidades internas del centro educativo: para intentar corregirlas
- d) Las fortalezas internas del centro educativo: para explotar su potencial

Con los datos anteriores, se trata de describir los **elementos significativos del centro educativo y su entorno** que pueden condicionar y **explicar decisiones** que más tarde tomaremos.

Perfiles del profesorado

Podemos comenzar por analizar el perfil del profesorado del centro, para conocer la proporción de docentes con preparación y actitud favorable al cambio, a la implementación de aquellas medidas que entendemos que serán necesarias para el desarrollo del PEM. Esta información es sensible y se debe tratar con la máxima discreción y solo por el equipo directivo.

La gestión del profesorado es seguramente el reto más difícil al que se enfrenta el liderazgo pedagógico por su complejidad y porque determina las posibilidades reales de aplicar un proyecto educativo y conseguir el éxito educativo de todo el alumnado. Hay múltiples evidencias que establecen que la calidad del profesorado es la variable más importante en los aprendizajes del alumnado. El profesorado, como cualquier otro grupo humano, responde globalmente a una distribución normal, una curva de Gauss y, por lo tanto, en mayor o menor medida se pueden encontrar todos los perfiles siendo menos frecuentes los extremos y en cada centro la distribución puede ser diferente.

Empleamos la categorización que ofrece *Dextra consultores* sobre el grado de maduración profesional de los docentes:

- a) M1 No sabe y no quiere
- b) M2 No sabe y quiere
- c) M3 Sabe y no quiere
- d) M4 Sabe y quiere

y establecemos, a través de la percepción que tenemos de ello, el porcentaje de cada uno de ellos con el que contamos de inicio. El profesorado del grupo M4 (sabe y quiere) es el que más valor puede aportar a los aprendizajes del alumnado, se le ha de cuidar dándole responsabilidades, autonomía y apoyo. Al del M2 (no sabe pero quiere) se le ha de formar, acompañar y ayudar. Los categorizados como M1 y M3 son más difíciles al mantener una actitud de no querer; en estos casos vale la pena profundizar y averiguar las razones que les han llevado a ese escenario, definida la problemática, pensar y activar estrategias para intentar mejorar la actitud inicial manteniendo siempre las puertas abiertas.

Una vez que conocemos las condiciones de los docentes con los que vamos a trabajar, analizamos otros elementos del centro que pueden ser relevantes en el diseño del PEM:

Elementos internos

Los elementos internos del centro:

- a) Alumnado del centro
- b) Profesorado y otros profesionales
- c) Proyectos innovadores en los que participa el centro
- d) Familias y AMPA
- e) Instalaciones y equipamiento del centro
- f) % de personas satisfechas con el funcionamiento del centro (si existen datos)

¿Dónde tenemos esa información?

En la documentación institucional del centro: Planes, Proyectos, Memorias, Informes, Evaluaciones...

Elementos externos

Los elementos externos al centro:

Es imprescindible y necesario tener una idea clara de cuáles son las características y singulares circunstancias del entorno y contexto físico, socio-económico, cultural... en el que está integrado el centro educativo porque ayudan a determinar el punto de partida del centro y son **facilidades**

(oportunidades externas que podremos aprovechar) o **dificultades** (amenazas externas que debemos prever) para el desarrollo de las intervenciones educativas del centro

¿Qué elementos del entorno son relevantes para el desempeño de nuestro centro?:

- a) Características del barrio o pueblo, actividad principal/es, nivel de renta y cultural
- b) Estructura demográfica (pirámide de edades), culturas, idiomas...que conviven
- c) Cohesión social
- d) Recursos socioculturales del entorno.
- e) Oferta de educativa formal del entorno. Características.

Equipo Directivo

¿Quién?

La recogida de información del contexto interno y externo del centro corresponde realizarla al Equipo Directivo con la colaboración de la Comunidad educativa, equipo de orientación... De especial interés pueden ser los datos, confidenciales, proporcionados por los servicios sociales... que ayuden a determinar el perfil del alumnado del centro, el cual permite definir mejor el acompañamiento y las estrategias pedagógicas para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado (este tema se ha tratado con mayor profundidad en el apartado 3).

El equipo impulsor y el equipo directivo harán el tratamiento y conclusiones de los datos recibidos. Para ello, será imprescindible la elaboración de tablas o gráficos que incluyan datos de tendencia de los años anteriores para diferenciar lo coyuntural de lo estructural.

El contexto de un centro

Ejemplo de un IES

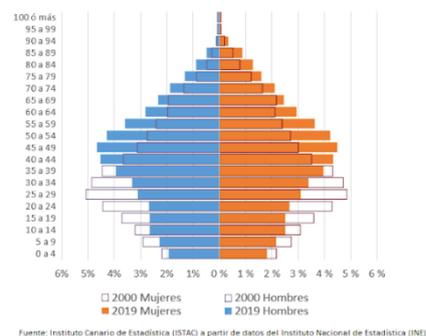
- a) **Características del barrio o pueblo, actividad principal/es, nivel de renta y cultural**

Número de habitantes aprox.:	50.000
------------------------------	--------

Indicar con una (X)

Entorno urbano	<input checked="" type="checkbox"/>	Entorno rural	<input type="checkbox"/>	Turístico	<input type="checkbox"/>		
Actividad/es económicas principales:							
Agrícola	<input type="checkbox"/>	Industrial	<input type="checkbox"/>	Turismo	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros servicios	<input type="checkbox"/>
Nivel de renta mayoritario	Baja	<input checked="" type="checkbox"/>	Media	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>	
Diversidad cultural	Baja	<input checked="" type="checkbox"/>	Media	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>	

b) Estructura demográfica (pirámide de edades)



c) Cohesión social

El nivel socioeconómico de las familias de la zona es medio-bajo, dedicándose gran parte al sector servicios; por lo que en muchos casos, al estar trabajando los dos progenitores en dicho sector y tener turnos de trabajo amplios, se dificulta la conciliación familiar y la comunicación con el centro educativo. Muchas familias están de paso en la zona, por cuestiones laborales, por lo que en dichos casos la continuidad educativa de sus hijos es poco efectiva. Por otro lado, es destacable que existe un alto porcentaje de familias con desconocimiento de las lenguas vehiculares lo que supone una barrera de comunicación a destacar como un elemento de mejora para la atención del alumnado.

La zona, dentro de la comarca, es una de las más económicas en cuanto a alquileres, por lo que muchas familias que vienen a trabajar, tanto de dentro como de fuera de la isla, se instalan en ella. Por ello, esta zona ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, ya que cuenta con bastante población foránea que viene a trabajar en el sector turístico; por tanto aglutina una gran cantidad de nacionalidades (28 en el último recuento estadístico).

Recursos socioculturales del entorno:

Teatro/Auditorio	X	Biblioteca	X	Polideportivo	X
Piscina cubierta		Escuela de Idiomas		Escuela de Música	
Escuelas deportivas	X	Entid. Solidarias (ONGs)		Casa de la Juventud	X
Asoc. Cultural/Vecinal		Actividades ocio infantil		Actividades ocio juvenil	X
Prensa local		Hospital	X		

a) Oferta de educativa formal del entorno. Características.

	Oferta educativa (número de centros)				
	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
Otros centros públicos	4 CEIP		2 IES		
Centros concertados					

b) Alumnado del centro

Curso:	Alumnado matriculado	Número de grupos	% aprox. alum superan ciclo/curso
1º de ESO	140	5	92%
2º de ESO	132	5	85%
3º de ESO	115	5	75%
PMAR	30	2	80%
4º de ESO	105	5	82%
Total Secundaria Obligatoria	522		
1º CF de grado básico	22	1	78%
2º CF de grado básico	18	1	90%
Total FPB	40		
1º Bachillerato	86	3	70%
2º de Bachillerato	74	3	80%
Total Bachillerato	160		
TOTAL	722	30	

Observaciones:

En relación al alumnado, no existe un índice elevado de conflictividad, las dificultades de convivencia se concentran en los primeros cursos de la ESO y en el ciclo de Formación Profesional Básica, existiendo problemas de absentismo y abandono escolar temprano. La diversidad cultural de la zona, enriquece nuestra Comunidad educativa, aunque supone que contamos con numeroso alumnado foráneo que en un alto porcentaje no procede de nuestros centros adscritos, sino que se van incorporando al centro como matrícula sobrevenida a lo largo de todo el curso escolar, con los consiguientes problemas de adaptación. Todo ello supone un reto en lo que a los procesos de enseñanza aprendizaje, convivencia, inclusión, absentismo, abandono escolar y tasa de titulación se refiere.

c) Profesorado y otros profesionales

Curso	Número	Nº y % estable	Nº y % interino	Nº y % movilidad
Profesorado	65	33 51%	19 29%	13 20%
Otros profesionales educación: PTSC y Audición y lenguaje	2	100%		
PAS	6	100%		

d) Proyectos innovadores en los que participa el centro

Red de Escuelas Solidarias	Programa de Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras AICLE
Red de Igualdad	Programa europeo Erasmus+
Red de Sostenibilidad	Programa operativo FSE

Red de Huertos Escolares	Programa de parentalidad positiva
Programa de desayunos escolares	Dinamización de los espacios comunes y de convivencia

k) **Familias y AMPA**

(% aproximado)

% participan reuniones generales del centro	60%	% Participan en actividades de aula
% participan reuniones tutoría	65%	% Participan en salidas, activ. Extraescolares
% forman parte del AMPA	30%	% Otras formas de participación
% participan activamente en el AMPA	10%	

l) **Instalaciones y equipamiento del centro**

Aulas de grupo	Aulas específicas	Otros espacios	Carencias
26 Aulas de grupo La mayor parte estándigitalizadas, aunque se requiere una renovación y mantenimiento constante y una mejor conexión en todo el centro. El número de aulas es insuficiente y las existentes son poco espaciosas 2 Aulas de desdoble	e) 2 Aulas de informática f) que se han ido renovando en la medida de lo posible g) Dibujo h) Música i) Taller j) Tecnología k) Laboratorio l) Aula de respiro (para trabajo de las emociones, resolución de conflictos, estimulación...)	m) Biblioteca n) Salade reuniones o) Pabellón deportivo p)2 Canchas q) Huerto escolar con aula en el mismo, al aire libre r) Sala atención a familias s) Sala de profesores t) Secretaría u)Cafetería v)Conserjería w) Departamentos x) Despachos	Una de las carencias significativas es la falta de un salón de actos para poder realizar actividades intergrupales, celebración de días especiales, actividades con familias, etc. Hay pocos espacios exteriores protegidos de las inclemencias del tiempo.

i Reflexiona!

aa) **% de personas satisfechas con el funcionamiento del centro (si existen datos)**

	%
Alumnado	75%
Familias	80%
Profesorado y otros profesionales.	80%

Dudas frecuentes

1.- *¿Han de tenerse en cuenta los contextos en la planificación educativa? ¿Hasta qué punto hemos de hacer una adaptación del currículo?*

Como ya hemos comentado los contextos inciden y se han de tener en cuenta a nivel de centro de educación, en las planificaciones curriculares de los diferentes grupos y en la tutoría. Es evidente la conveniencia de contextualizar y adaptar las planificaciones curriculares tipo a las situaciones de enseñanza-aprendizaje concretas y diversas de los distintos centros. Para asegurar los conocimientos básicos se han de tener en cuenta que las situaciones de aprendizaje podrán ser distintas.

El currículo multinivelar y las metodologías activas como trabajo por proyectos, por ámbitos, APS... pueden favorecer la adaptación de las programaciones didácticas al contexto.

2.- *¿Puede/debe intervenir el centro en el contexto global familiar y social del barrio?*

La capacidad de la escuela para incidir en el entorno y contexto familiar es muy limitada, pero puede tener una función superadora de posibles brechas o desigualdades que se ha de considerar y aprovechar. Su intervención es a futuro incidiendo con éxito en la educación y formación de su alumnado. Trabaja para un futuro mejor.

Errores frecuentes

1. *Considerar que el contexto no afecta a la planificación educativa y el profesorado aplique su programación didáctica sin considerar los diferentes entornos y el perfil del alumnado.*

Este error comporta necesariamente un ciclo perverso de fracaso escolar y pobreza futura del alumnado que vive en entornos desfavorecidos.

2.- *Elaborar un PEM que no contemple las características y condiciones del contexto en el que se va a desarrollar.*

Puede ocurrir que el equipo impulsor se ilusione con una propuesta atractiva, pero que no apunte a las necesidades advertidas en el diagnóstico o no apunte a la mejora de todo el alumnado. Hay que reconsiderar la propuesta y reorientarla.

3. *No aprovechar los recursos que ofrece el entorno: familias, municipio, entidades, .. para complementar desde la educación no formal lo que la escuela ya aporta.*

10. Alineación con el sistema educativo y entorno (planes...)

“Los objetivos y programación de aula han de alinearse con los de centro, estos con los de la zona educativa, si existen, y a su vez con los de CCAA, Estado, UE y Objetivo Desarrollo Sostenible 4 (ODS4). Es un planteamiento que, visto globalmente, persigue favorecer el avance hacia un mundo mejor, en el que los niveles de concreción van contextualizando y adaptando las metas y las metodologías a las características de cada entorno y a la diversidad del alumnado.

Es un proceso de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, hasta establecer un consenso entre las dos dinámicas.”

Curso INTEF *Liderazgo pedagógico para el éxito educativo de todo el alumnado*, 2021



El centro de educación planifica sus acciones a partir del análisis de sus necesidades, pero lo hace dentro del marco global que le proporcionan las líneas maestras que plantean los Organismos internacionales a medio plazo, así como los objetivos y las decisiones legislativas de las que se derivan las diferentes normativas estatales y autonómicas que deben guiar su desempeño como centro docente. Sus acciones deben estar alineadas con todas ellas.

¿Qué?

Alineados con el sistema educativo y otras iniciativas comunes

El centro de educación trabaja para conseguir los mismos objetivos que establece el sistema educativo español y que las CCAA desarrollan en sus objetivos específicos y en su normativa propia, y que se van concretando en su adaptación a las condiciones de cada zona educativa con la ayuda de los servicios educativos autonómicos y locales, así como con el servicio de inspección. El propio programa PROA+ es uno de esos referentes que el centro debe considerar. Es decir, todas las decisiones que el centro toma empleando su autonomía pedagógica y de gestión deben estar alineadas con todos estos niveles superiores y ser fruto de su punto de partida y de las características de su contexto. Es decir, establecido el marco, el centro lo concretará a las necesidades detectadas en su diagnóstico, que incluye análisis de dicho contexto.

ODS, Agenda 2030, OCDE

La normativa estatal incorpora a su vez elementos de carácter supranacional, decididos en los foros educativos y de gestión a los que pertenece, y que habrán de tener reflejo en la planificación y en las actuaciones de sus centros. Es el caso del trabajo con los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, Objetivos de la UE 2030, orientaciones de inclusión y equidad de la OCDE, etc.

¿Cómo?

Distintos niveles en los que se encuentra el centro: de lo supranacional a lo local

Como hemos visto la acción educativa ha de considerar y ser coherente con varios niveles: el supranacional, estatal, autonómico, zona educativa, centro, aula y el propio alumnado. Los Planes estratégicos que elabore el centro, partiendo de sus propias necesidades, tendrán que considerar y ser congruentes con las líneas y necesidades de todos ellos.

Así, el centro debe conocer y tener presentes las prioridades que fije el Estado y su CCAA, y se establezcan en sus políticas y/o su marco normativo, y considerarlos como referencias para su toma de decisiones. No puede ni debe ser ajeno a ellas. Tendremos en cuenta las indicaciones que los Organismos y las Agencias internacionales ofrecen para los centros educativos en sus medios de difusión, especialmente en sus web oficiales. Recopilaremos las propuestas de trabajo, las líneas para abordar los diferentes aspectos de los problemas y emergencias que plantean con el fin de que tengan reflejo en nuestro PEM, planteamiento necesario dado que vivimos en un mundo global e interrelacionado.

El punto de partida es el alumnado y las metas alineadas que fije el centro. Los elementos facilitadores son la legislación básica estatal y autonómica, especialmente el enfoque curricular para las distintas etapas que cada centro concreta. Todos ellos deben ser la guía con la que integremos en las acciones del plan los elementos de enseñanza aprendizaje y curriculares, respetando y potenciando su carácter sostenible, inclusivo y competencial.

Cada CCAA desarrolla políticas, planes e iniciativas propias vinculadas a aspectos clave del aprendizaje que orientan a los centros y enriquecen el diseño de sus planes, aportando elementos, referentes y recursos.

Reflejo de las políticas en los objetivos y estrategias

En la fase de diagnóstico el centro no se limitará a hacer un análisis de los resultados considerados habitualmente “académicos”. Hemos visto que la descripción y el análisis del contexto de centro, del perfil de sus docentes y de sus estudiantes y más adelante de su perfil como escuela inclusiva tienen que verse reflejados en los descriptores del DAFO, y todos ellos en la formulación de los indicadores que se desea mejorar, y por tanto de los objetivos que el centro se plantea para su PEM. A la vista de esos objetivos, nos preguntamos si en nuestro Plan de actividades se refleja con claridad la forma de abordar el trabajo con los ODS, se tienen en cuenta todos los aspectos vinculados con la inclusividad y las competencias socioemocionales, el Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), con un enfoque claramente competencial de los instrumentos de aprendizaje y evaluación.

Una vez definidos en nuestro Mapa estratégico los objetivos y sus estrategias, incorporaremos indicadores singulares de centro que denoten de forma expresa y clara el alineamiento con estos elementos, y con PROA+ que serán evaluados a lo largo del desarrollo del PEM.

Acuerdo con la administración

Todo este proceso se ratifica en el Acuerdo que el propio centro deberá firmar con la administración educativa competente y que solo será posible si de hecho este alineamiento es real, si establece actividades palanca coherentes y si mantiene progresividad y congruencia en su formulación.



¿Quién?

El equipo impulsor, clave en este momento

Como ya hemos visto en apartados anteriores, el papel del equipo impulsor es clave, y en este momento lo es más. Hay que tener diferentes perspectivas y diferentes sensibilidades para que su reflejo en el diseño sea lo más amplio, y lo más claro, posible. Quizá el equipo directivo pueda centrar su perspectiva en problemas acuciantes muy concretos del centro y no contemplar lo que pueden aportar otros puntos de vista, otros ámbitos. Ahí es donde los miembros del equipo impulsor, docentes y no docentes, han de ofrecer una visión más amplia, holística, para que el equipo directivo pueda hacerla sistémica, es decir, integrarla en el consenso de las decisiones que vertebrarán el PEM.

Será, también, necesario contar con el acompañamiento del servicio de Inspección técnica de educación. Su asesoramiento proporcionará una perspectiva más amplia, que ayudará a asegurar ese alineamiento en todas las fases del PEM.

Ejemplos

A la hora de revisar nuestro PEM, podemos analizar si se alinea con los objetivos generales establecidos por la UE para 2030, con los que está comprometida España:

Objetivos de la UE: 2020-2025-2030	Objetivos 2020 y 2025 Comisión a Consejo (ii)		Resultados 2018 (i)		Objetivos 2030 Comisión a Consejo (ii)
	UE	España	UE27	España	UE
% personas que abandonan tempranamente la educación y la formación (18-24 años)	≤10%	≤15%	10,2% 2019	16,0% 2020	≤ 9%
% de personas con un título de educación secundaria superior (20-24 años)	-	-	-	75,9% 2020	90% complementario
% de alumnado escolarizado a los 4 años o más	≥95%	100%	94,8%	98,0%	
% de alumnado escolarizado entre 3 años y EPRI	-	-	-	-	≥ 96%
% alumnado de 15 años con rendimiento bajo (PISA)	<15%	<15%	22,5%	23,0% iii	<15%
- Comprensión lectora	<15%	<15%	22,9%	24,7%	<15%
- Matemáticas	<15%	<15%	22,3%	21,3 %	<15%
- Ciencias	<15%	<15%			
% alumnado 8º grado con rendimiento bajo en alfabetización digital (2º de ESO)	-	-	-	-	<15%

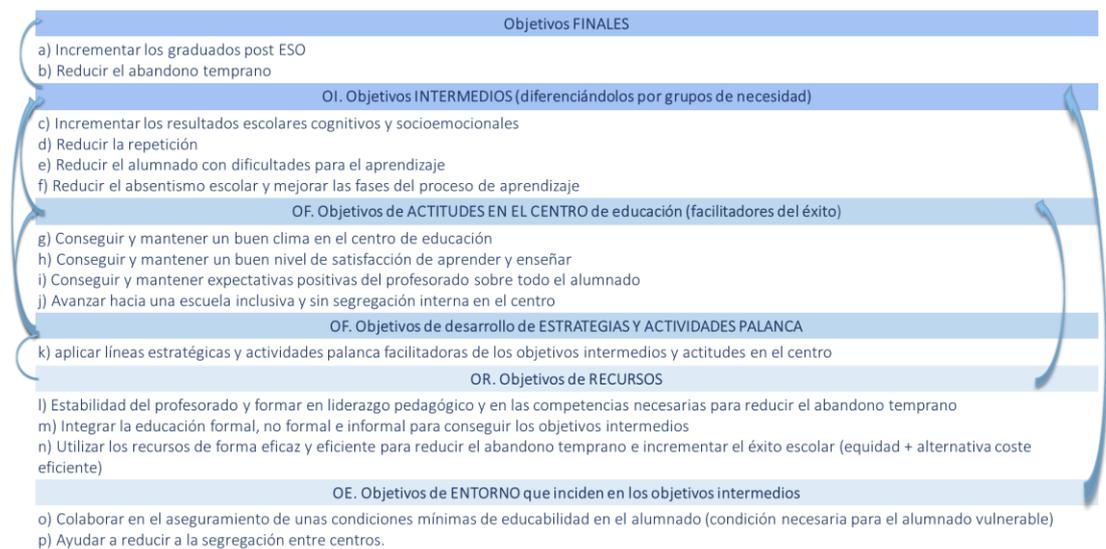
(i) CE (2020) Monitor de la Educación y la Formación de 2020. España. (iii) Infografías
(ii) European Commission (30/9/2020) COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS on achieving the European Education Area by 2025

Y más concretamente si lo hace con los principios pedagógicos del programa PROA+ contemplados en la LOMLOE, que son preceptivos y se han de aplicar:

- Equidad**, que garantice la igualdad de oportunidades tanto en el acceso, como en el proceso y resultado educativos. Evitar la segregación en el acceso y en la dinámica interna de los centros.
- Educación inclusiva**, como principio fundamental, donde todas/os aprenden juntos y se atiende la diversidad de las necesidades de todo el alumnado
- Expectativas positivas** sobre las posibilidades de éxito de todo el alumnado
- Acompañamiento y orientación**, prevención y detección temprana de las dificultades de aprendizaje (primaria y secundaria), y mecanismos de refuerzo tan pronto se detectan las dificultades,
- Relevancia de la **educación no cognitiva** (socioemocional) para los aprendizajes y bienestar futuro
- La consideración del **conocimiento acumulado** para la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje

Si observamos los ejemplos de PEM para centros de Primaria y de Secundaria, veremos que los objetivos que se marcan los centros de referencia se alinean perfectamente con estos principios pedagógicos, con los objetivos de la UE al tiempo que incorporan aspectos relevantes de los ODS y la Agenda 2030.

Por último, los objetivos del centro deberían alinearse con los objetivos PROA+ que desarrollan los de la UE y tienen en cuenta los principios pedagógicos PROA+:



Dudas frecuentes

Reflexiona

a) *¿Debo cambiar el PEM si hay un cambio normativo o un nuevo documento de organismos internacionales de referencia?*

No, el PEM se diseña para un periodo de entre tres y cuatro años a partir de un proceso de análisis y diagnóstico de la realidad del propio centro, que no puede ser ajeno al marco normativo o a las líneas maestras que se marcan desde los órganos responsables. Por eso, la Planificación estratégica, el Plan de Actividades palanca y la PGA, deben asegurar el alineamiento con marco y líneas, sin olvidar que el objetivo final del centro y de PROA+ es la mejora educativa de todo su alumnado. Sin embargo, es posible que a lo largo de esos tres o cuatro años se deban incorporar cambios en el diseño de las Actividades palanca o de los recursos, pero no de los objetivos del PEM alineados con los objetivos PROA+, dada su estabilidad hasta 2030 y el conocimiento acumulado en los organismos internacionales y nacionales.

Errores frecuentes

Atención a estas cuestiones

Forzar la incorporación de aspectos ajenos al diagnóstico que pueden producir desenfoques en el objetivo principal del PEM

Seguramente no es necesario que incorporemos de manera artificial aspectos como los ODS, el cambio climático o la Interculturalidad. Si el trabajo está bien diseñado, habrá integrado enfoques o propuestas que lo aborden de forma natural, como lo hará la inclusividad o el carácter competencial de los aprendizajes, aprovechando situaciones de aprendizaje que hagan relevantes sus contenidos.

Focalizar en exceso sobre aspectos atractivos de la Agenda 2030, pero que no son resultado del análisis de las necesidades del centro.

Es evidente que toda planificación que no tenga como base la progresión de los documentos

generados en el propio PEM, Contexto – Diagnóstico - Necesidades – Objetivos – Estrategias – Plan de Actividades, no cumplirá con la función para la que se pone en marcha. El alineamiento es imprescindible, pero el marco de referencia es el centro.

11. El planteamiento institucional del centro.

Diseño del PEM

Seguimos con el diseño del PEM. Tras decidir cómo elaborar el plan con su equipo impulsor, la sensibilización y participación, haber definido el entorno educativo interno y externo del centro y haber elaborado el perfil sobre la diversidad del alumnado, ha llegado el momento de reflexionar sobre quiénes somos actualmente, qué hacemos, qué queremos ser a medio plazo, a dónde vamos y con qué valores. **Hablamos del Planteamiento institucional del centro educativo. (Visión, misión y valores compartidos)**



Cada cual podemos tener nuestro concepto de sociedad, de ciudadano, de escuela, rol profesional, valores.... que nos hace diversos y complementarios. Es una oportunidad que debemos aprovechar y antes de ponernos a realizar un PEM es conveniente **ponernos de acuerdo** en unas ideas fuerza básicas sobre el futuro y los valores de nuestra comunidad educativa, usando alguna estrategia que nos ayude al consenso desde la complicidad.

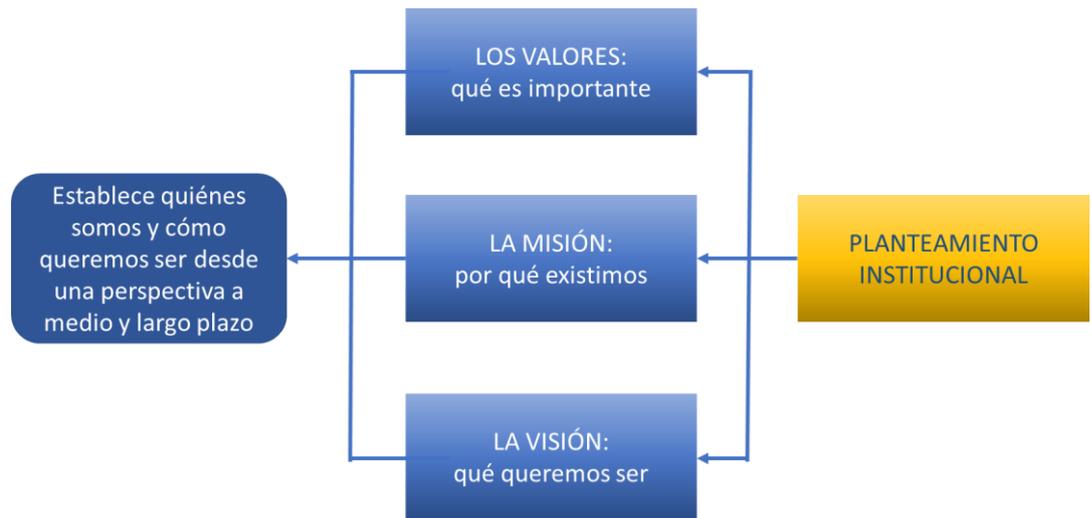
En el proceso de sensibilización y participación en el que estamos inmersos, es deseable que el equipo de profesionales de un centro educativo comparta y asuma mínimamente los mismos principios, los mismos valores y las mismas ideas de futuro, todo ello **decidido de forma consensuada**. De no ser así, será muy complicado diseñar un plan estratégico que concentre los esfuerzos de todo el personal en la misma dirección, aunque a veces se necesita algo de tiempo y mucha habilidad para poder conseguirlo.

El planteamiento institucional se refiere precisamente a definir los ejes fundamentales que configuran la **cultura de un centro**: la misión actual de la institución, la visión de futuro y los valores básicos compartidos.

El reto es complejo por la fuerza de la tradición y las inercias: Pasar del planteamiento personal e individual a planteamientos colectivos. Pasar de “mi aula, mi área y mi

alumnado” a “nuestro centro, **nuestro proyecto** y todo el alumnado”.

Elementos del Planteamiento institucional.



LA MISIÓN: por qué existimos.

¿Qué?

Misión: razón de ser.

La misión de un centro educativo se refiere a la situación actual. Define su razón de ser, la finalidad general, nuestra función, lo que somos y el propósito fundamental que estamos intentando alcanzar.

Es el punto de partida. Define lo que somos actualmente. La Misión debe ser la respuesta a aspectos como: ¿Por qué y para qué existe nuestra escuela?, ¿Qué ofrece?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? ¿Qué valor aportamos a la sociedad con nuestro servicio educativo?, ¿Qué necesidades satisface?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿A quién sirve?...

Necesidad de definir la misión

Y se caracteriza porque:

1. Define las señas de identidad del centro en el PEC
2. Motiva a la comunidad educativa construyendo espíritu y conciencia de equipo
3. Ayuda a transmitir una imagen positiva hacia el exterior.
4. Genera un lema con el que nos identificamos, por ejemplo: *Formar y educar de manera integral al alumnado, involucrando a las familias y consiguiendo mejorar el entorno sociocultural más inmediato.*

¿Cómo definirla?

Una misión compartida Posibles

La respuesta a las preguntas del epígrafe anterior nos ayudará a definirla.

elementos de la Misión.

Se trata de definir a qué nos dedicamos de una manera clara y directa, recogiendo las propuestas de toda la Comunidad Educativa.

Ejemplos de elementos que podrían formar parte de la Misión:

- a) Formar de manera integral al alumnado.
- b) Educar al alumnado.
- c) Responder a las expectativas educativas de las familias.
- d) Formar en competencias básicas al alumnado.
- e) Cumplir con las expectativas de la sociedad.
- f) Lograr el pleno desarrollo de la personalidad del alumnado.
- g) Participar en la vida social del entorno del centro de manera activa para mejorarlo.
- h) Involucrar a las familias en el proceso educativo.

¿Quién?

La Misión de los centros educativos la establece, en general, la legislación básica de educación y la comunidad educativa la concreta para su centro, atendiendo las necesidades de todo el alumnado.

Es importante que el conjunto de personas que forman parte de la institución llegue a comprender la misión general del centro y asuman el rol y la responsabilidad que les corresponda.

Ejemplos

La misión según los centros

Ejemplos elaborados a partir de las propuestas del profesorado participante en curso del INTEF: “El liderazgo pedagógico para el éxito educativo de todo el alumnado” (Años 2020 y 2021):

Somos un centro que procuramos ofrecer un servicio educativo de calidad y conseguir un grado de desarrollo integral del alumnado cuidando la satisfacción y participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

Somos una escuela pública vinculada, sensible y abierta a su contexto y entorno. Promovemos el desarrollo personal y la autonomía de los alumnos con el objetivo final de procurar ciudadanos responsables, comprometidos, críticos y activos para con la sociedad que les ha tocado vivir, tan global, multicultural y dinámica.

Visión: el futuro que queremos SER.

LA VISIÓN

¿Qué?

La necesidad de definir la visión

Define el centro de educación que queremos ser a medio plazo.

Si una comunidad educativa tiene una visión compartida, tenemos la posibilidad de conocer qué escuela se quiere para el futuro. Si por el contrario, los centros educativos no tienen una visión clara y consensuada sobre a dónde quieren dirigirse es muy difícil trazar proyectos de mejora.

La visión define los objetivos a conseguir por el centro a medio plazo. Es el referente que debe guiar las decisiones estratégicas para que todos los proyectos, planes y programas de un centro estén **alineados** unos con otros y encauzados en la misma dirección: el éxito educativo de todo el alumnado.

La visión –**redactada en términos de futuro**- explica cómo nos gustaría que fuese y funcionase un centro y se corresponde con la idea de la escuela que soñamos de forma posible, creíble, flexible, motivadora, emocionante, ilusionante, concreta... es decir, a lo que aspiramos ser y cómo queremos ser reconocidos e identificados.

Una visión
participada y
muy
compartida

¿Cómo?

La visión es el resultado de una lluvia de ideas aportada y consensuada por toda la comunidad educativa. Es muy importante que sea compartida para que sea la escuela que todos queremos.

La propuesta de futuro debe ser validada y compartida por el consejo escolar, el claustro de docentes y otros órganos de participación que aseguren el compromiso con el proyecto del centro. También debe ser comunicada a toda la comunidad educativa y a su entorno.

Para definir la visión a futuro, hemos de intentar responder de forma concreta a la pregunta **¿Qué queremos ser?**

Ejemplos de elementos que podrían formar parte de la Visión:

- a) Seremos un centro del que se sientan orgullosos nuestro alumnado y sus familias, convirtiéndonos en motivo de orgullo para todos ellos.
- b) Queremos ser un referente educativo importante y bien considerado de nuestro entorno.
- c) Aspiramos a ser un centro sin fracaso escolar.
- d) Ambicionamos que el absentismo sea cero
- e) Estamos empeñados en que nuestro alumnado obtenga satisfacción al aprender y nuestros profesionales en el ejercicio de sus funciones.
- f) Queremos ser una escuela inclusiva en la que todas y todos aprendemos juntos.
- g) Conseguiremos que todo el equipo profesional crea en su alumnado y tenga altas expectativas de éxito educativo
- h) Educaremos y formaremos a buenas personas, competentes y comprometidas con un mundo mejor
- i) Ambicionamos que todo nuestro alumnado tenga una efectiva igualdad equitativa de oportunidades.

¿Quién?

Como hemos dicho, la visión es el resultado de una lluvia de ideas aportada y consensuada por toda la comunidad educativa.

La visión, inicialmente, la formula el equipo directivo a partir de toda la información recogida. Parte de un análisis de una realidad que conoce, de las diversas visiones personales de la comunidad educativa y de las informaciones relevantes que maneja.

Esa primera propuesta de futuro debe ser compartida, asumida y validada al final del proceso por el claustro, el consejo escolar y otros órganos de participación que aseguren el compromiso del centro en el proyecto. También debe ser comunicada a toda la comunidad educativa y a su entorno, que previamente habrán hecho propuestas.

La visión según los centros

Ejemplos

Ejemplos elaborados a partir de las propuestas del profesorado participante en curso del INTEF: “El liderazgo pedagógico para el éxito educativo de todo el alumnado” (2020 y 2021)

- a) Queremos ser un centro que forme personas comprometidas con la sociedad: solidarias, dialogantes, respetuosas con el medio ambiente, tolerantes con los demás, pacíficas, con criterio propio crítico y responsables.
- b) Queremos conseguir mejoras en los resultados de aprendizaje de todo el alumnado.
- c) Queremos favorecer la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y ser un referente cultural y de cohesión en el barrio y el municipio.
- d) Queremos conseguir un clima de aula y centro en el que el alumnado se sienta seguro y escuchado.
- e) Queremos que todos los niños y niñas vengan contentos/tas a nuestra escuela.
- f) Queremos motivar al alumnado para que adquieran el gusto por el conocimiento.
- g) Aspiramos a ser un referente educativo importante en nuestro contexto.
- h) Trabajaremos para que toda la comunidad educativa se sienta orgullosa de nuestro centro.
- i) Vamos a dar pasos para ser una escuela transformadora.

Los centros deciden su futuro

LOS VALORES.

¿Qué?

¿ En qué creemos?

Especifica lo qué es verdaderamente importante para toda la comunidad educativa, aquello que quiere el centro que dirija y oriente su desempeño.

Los valores son los principios éticos y de funcionamiento que orientan la toma de decisiones y el trabajo diario. Los valores nos definen y sirven para guiar y filtrar las decisiones relevantes.

Valores que definen

la Comunidad

Las escuelas conforman unos rasgos que son significativos para las personas que trabajan y constituyen su cultura de organización y de funcionamiento. Esta cultura se define como el conjunto de valores que, si se comparten y se cumplen, ayudan a las personas a identificar qué acciones son aceptables y cuáles no lo son, cuáles son coherentes con el proyecto de escuela y cuáles no lo son.

Detectando los valores

¿Cómo?

Los valores se definen a partir de un proceso participativo de toda la Comunidad educativa. Los valores definen cómo somos y queremos ser.

Unos valores compartidos

Los valores responden a la pregunta "¿En qué creemos?", y nos ayudan a ser coherentes si los utilizamos en la toma de decisiones. No pueden ser muchos y han de ser compartidos y claros.

Se puede hacer un cuestionario para identificar conductas relacionadas con situaciones de la vida cotidiana del centro educativo. Se puede hacer una lista de conductas deseadas y asociarlas a valores. Con estas listas dispondremos de un punto de partida para debatir de los valores que ya tenemos y de valores que nos proponemos adquirir.

¿Quién?

El equipo directivo y/o equipo promotor lidera un proceso que debería ser enormemente participativo por parte de toda la Comunidad educativa sin excepción.

Los valores que impregnan la dinámica del centro deben estar recogidos en el proyecto educativo de centro (PEC) y los aprueba el Consejo Escolar.

Nuestros valores comunitarios

Ejemplos

Los valores que presiden la **Escola La Mercè de Tortosa**:

- a) **Acompañamiento**: Es fundamental para nuestra escuela que nadie se sienta solo.
- b) **Motivación**: Trabajar con ilusión para conseguir nuestros objetivos.
- c) **Equidad**: Lo más importante son las personas. La justicia social es uno de nuestros pilares.
- d) **Resiliencia** para transformar las dificultades en oportunidades.
- e) **Valor, esfuerzo, coraje, optimismo** para seguir adelante con una actitud positiva.
- f) **Equipo**: Trabajamos en equipo, poniendo énfasis en la colaboración y participación de toda la Comunidad. Todos aportamos.
- g) **Mejora continua**: Estamos abiertos al cambio y promovemos la innovación para que nuestro proyecto educativo sea global, compartido y esté orientado a la mejora de los aprendizajes de todo el alumnado.
- h) **Inclusión**: Avanzamos en la inclusión orientando nuestras decisiones y actividades a promover culturas y prácticas dirigidas a la reducción de las barreras para el

aprendizaje, la sociabilidad y la participación.

¡Reflexiona!

Dudas frecuentes

1.- *¿Los valores se refieren a los que hay que trabajar específicamente con el alumnado?*

Los valores han de referirse a las señas de identidad ética de toda la Comunidad educativa del centro, y han de ser coherentes con la toma de decisiones y la actividad del centro, y evidentemente deben tener su reflejo en el alumnado.

2.- *¿Dónde debe reseñarse la cultura y la tradición del centro?*

En la misión y los valores del planteamiento institucional.

3.- *¿Es posible que lo que para un centro forme parte ya de su misión para otro forme parte de la visión?*

Sí, dado que cada centro está condicionado por sus características e historia. Por ejemplo, los informes PISA muestran centros muy complejos que obtienen unos resultados magníficos. Otros centros menos complejos, obtienen resultados muy mejorables. Es evidente que su punto de partida (misión) es diferente y sus aspiraciones a medio plazo también (visión).

¡Atención con estas cuestiones!

Errores frecuentes

1. *Confundir la definición de la misión referida a lo que somos actualmente con la visión referida al futuro.*

2. *Referirse en la misión a tareas demasiado concretas o demasiado abstractas para definir qué hace la escuela. Debemos centrarnos en las funciones principales, en sus áreas de actividad.*

3. *Al definir la visión, utilizar definiciones de actividades demasiado concretas como “asesorar, desarrollar, promover, etc.”. Estaremos describiendo qué tenemos que hacer, pero no qué queremos ser.*

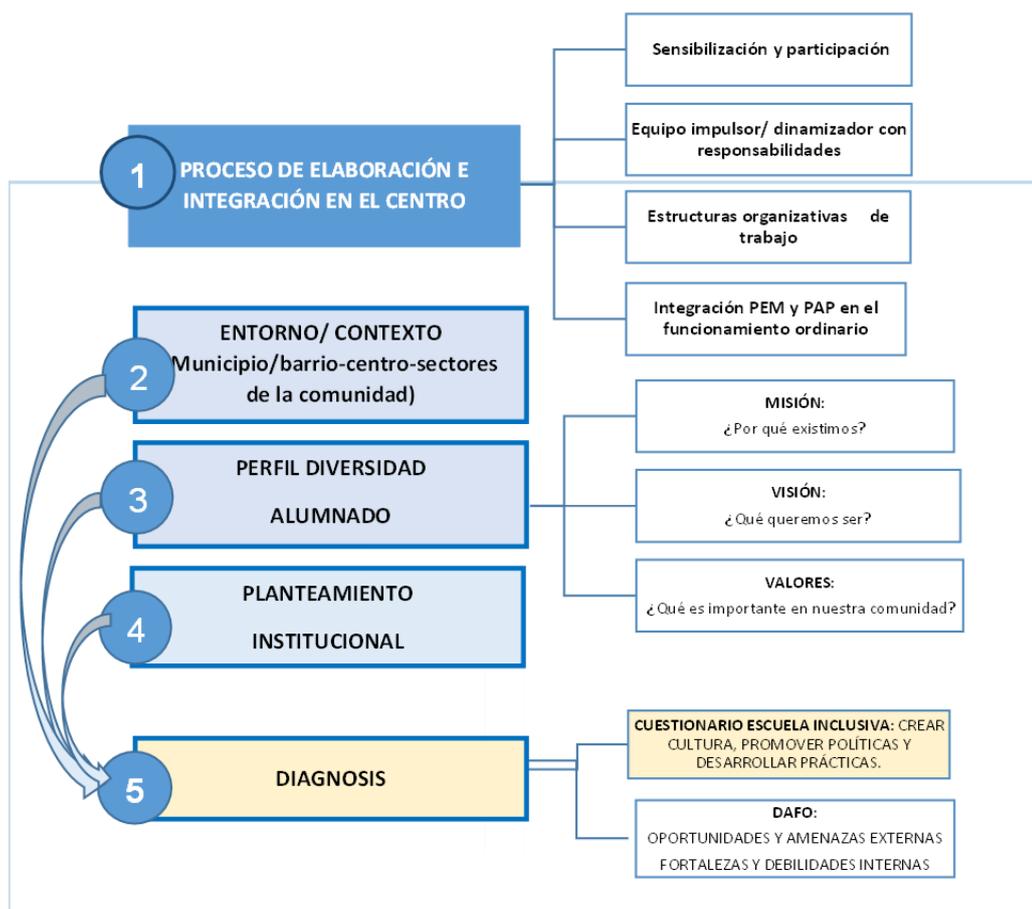
4. *Confundir los “valores del planteamiento institucional” que poseemos como organización, como centro educativo, como comunidad... del concepto de “educación en valores al alumnado”, perteneciente al proyecto educativo del centro, aunque evidentemente han de ser coherentes entre ellos.*

5. *Incluir el contexto en la Misión. El contexto es una mera descripción del centro y la Misión es su razón de ser.*

12. Evaluación escuela inclusiva. Cuestionario y conclusiones.

Situación de la diagnosis de la escuela inclusiva en el PEM

Una vez que hemos diseñado el proceso de elaboración del PEM, conocemos las características del contexto y el perfil del alumnado y hemos definido el planteamiento institucional del centro (misión, visión y los valores) corresponde realizar el diagnóstico de quiénes somos y qué es lo que queremos ser respecto a la inclusión en nuestro centro.



¿Qué?

La escuela inclusiva, parte de la diagnosis

Conseguir una **escuela inclusiva** plena es un **elemento central para el éxito educativo de todo el alumnado y para favorecer la cohesión social** y por lo tanto **ha de formar parte de la diagnosis y del plan estratégico**, como se refleja en la figura superior.

En un apartado anterior ya han sido contempladas las características primordiales de la escuela inclusiva. Ahora, corresponde centrarnos en cómo realizar el diagnóstico para obtener una *fotografía* que refleje la *situación de la inclusión en el centro*.

¿Qué es el INDEX?

Para ello, utilizaremos el cuestionario **Index for inclusión** que fue elaborado por Tony Booth y Mel Ainscow (2000), actualizado en el 2002 y 2011 y publicado en el Reino Unido por el Centro de estudios para la Educación Inclusiva.

Ha sido adaptado al contexto educativo español como “*Guía para la evaluación y mejora de la educación inclusiva*” (Sandoval, López, Miquel, Durán, Giné y Echeita, 2002), y (Echeita, Muñoz, Simón y Sandoval, 2015), adaptación basada en la traducción al castellano realizada por la Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC).

El **Índice de inclusión** es un conjunto de materiales diseñados para apoyar a la escuela en su proceso de construcción de una educación inclusiva. Trata de ser una *guía de autoevaluación* que sirve a los centros docentes, según se dice en el *Index for inclusión*, para dos objetivos fundamentales:

En primer lugar, **revisar el grado en el que sus proyectos educativos, sus proyectos curriculares y sus prácticas de aula más concretas tienen una orientación inclusiva** facilitando la identificación de las barreras que, en esos aspectos, estuvieran limitando la participación y el aprendizaje de determinados alumnos y alumnas.

En segundo lugar, es una guía sencilla para iniciar y mantener un **proceso continuo de mejora**, en términos de eliminación o minimización de aquellas barreras sobre las que el propio centro haya considerado prioritario intervenir.

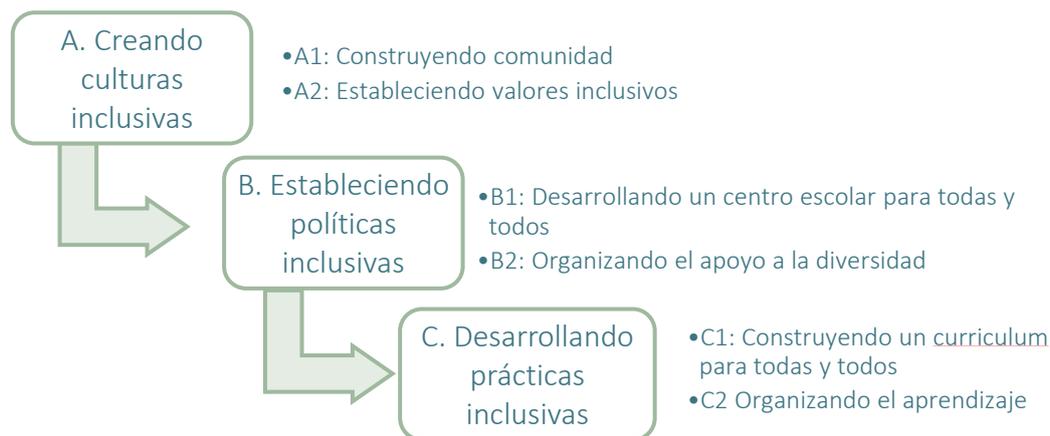
- A) *El Index no es un fin sino un “facilitador” de la reflexión*, un medio para promover la reflexión conjunta y la colaboración entre los diferentes miembros de la Comunidad educativa en su sentido más amplio.
- B) *El Index puede constituir un apoyo para emprender procesos de autorreflexión y mejora de una forma colaborativa*, a partir de unos principios compartidos, en los que participen todos los miembros del centro educativo y de la comunidad. En este proceso “**todas las voces**” deben escucharse, en la medida que se considera que son fundamentales para identificar qué se quiere mejorar y cómo hacerlo.
- C) *El Index no solo invita a interesarse por las diferentes voces protagonistas implicadas en la Comunidad educativa, sino que asume el valor de la participación de los estudiantes, así como de otros miembros de la Comunidad educativa* como estrategia fundamental para la mejora educativa.

Los autores del *Index* insisten en que «**tenemos que empezar a evaluar lo que importa y no sólo a dar importancia a lo que evaluamos**».

En este sentido el *Index* nos adentra en la necesidad de valorar tres dimensiones: las **culturas, las políticas educativas de los centros y sus prácticas** con relación a la inclusión educativa.

Dimensiones del Index

Las dimensiones del INDEX



Dimensiones del Index. Fuente: Booth, T. y Ainscow, M. (2015:18)

Cada una de las tres **dimensiones citadas comprende dos secciones** que centran la atención en un conjunto de actividades en las que deben comprometerse las escuelas, como una vía para ir mejorando el aprendizaje y la participación de todo el alumnado.

La guía (2015) define las dimensiones en los términos siguientes:

La **dimensión “Cultura”** está orientada hacia la creación de una comunidad segura, acogedora y colaboradora. Pretende desarrollar valores inclusivos, compartidos por todo el profesorado, el alumnado, los miembros del consejo escolar y las familias.

La **dimensión “Políticas”** configura la inclusión como el terreno de cultivo para desarrollar las actuaciones de mejora del aprendizaje y de la participación de todo el alumnado. Por tanto, todas las modalidades de apoyo se reúnen dentro de un único marco y se visualizan desde la perspectiva de los alumnos y su desarrollo, en lugar de la perspectiva del centro educativo o de las estructuras de la administración.

La tercera **dimensión “Prácticas”** garantiza que las actuaciones del centro educativo reflejen la cultura y las políticas inclusivas escolares. Esta dimensión pretende asegurar que las actividades en el aula y las actividades extraescolares alienten la participación de todo el alumnado y tengan en cuenta el conocimiento y las experiencias de los estudiantes dentro y fuera de la escuela.

Durante muchos años, se ha prestado poca atención al potencial de la cultura de las escuelas, siendo éste un factor importante que puede facilitar o limitar el aprendizaje y los cambios en la enseñanza. A través del desarrollo de culturas inclusivas se pueden producir cambios en las políticas y en las prácticas, que pueden mantenerse y transmitirse a los nuevos miembros de la comunidad escolar y aportar su fuerza a la transformación de las estructuras sociales.

Aunque estas tres dimensiones aparecen en un determinado orden, deben ser consideradas de igual importancia para el desarrollo de la inclusión en la escuela. Por ello, se suelen representar como los lados de un triángulo equilátero.



Es importante recordar que **las dimensiones se superponen entre sí**, ya que los avances en la cultura escolar requieren, a su vez, la formulación de políticas y la implementación de prácticas. No obstante, se ha intentado evitar la duplicación de indicadores y preguntas y, por tanto, cada tema se localiza en la sección donde presumiblemente puede tener mayor impacto.

Los **ítems de cada subdimensión** representan una **declaración de “aspiraciones”** con las que se compara la situación existente en la escuela a fin de establecer determinadas prioridades de desarrollo. Se valorarán con : **1 (nunca)**, **2 (a veces)**, 3 (mayormente), 4 (siempre) y NI (necesitamos más información).

Se recomienda recoger la perspectiva del **equipo directivo, profesorado, personal de administración y servicios , familias y alumnado** y con todo ello establecer la valoración global. Si es posible, sería interesante también recoger la opinión del Ayuntamiento y/o entidades del entorno.

El cuestionario que se utilizará es una adaptación del original (Booth. T. y Ainscow. M, 2015:180-181), incorporando y adaptando la propuesta de ítems para el alumnado y familia del Consorcio Universitario Para la Educación Inclusiva. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid, 2002 (117-118). En lo que se refiere a la recogida de información, se introduce el porcentaje de participación y la valoración de cada sector de la Comunidad educativa consultado por columnas, pero se mantiene la misma estructura y número de ítems, que son los que figuran a continuación:

	GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
Porcentaje de participación						

Leyenda: **1 (nunca)**, **2 (a veces)**, 3 (mayormente), **4 (siempre)** y NI (necesitamos más información).

Por favor, escriba en la casilla la puntuación que mejor refleje la situación del centro

Dimensión A - Creando culturas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
A1: Construyendo comunidad							
A1: Construyendo comunidad	1	Todas las personas se sienten acogidas en el centro.					
	2	Los profesores y profesoras colaboran mutuamente.					
	3	Los estudiantes se ayudan unos a otros					
	4	El profesorado y el alumnado se tratan con respeto.					
	5	Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro					
	6	El profesorado y los miembros del consejo escolar trabajan bien juntos.					
	7	El profesorado no favorece a un grupo de estudiantes por encima de otros					
	8	El centro escolar fomenta la comprensión de las interconexiones entre las personas de todo el mundo.					
	9	Las personas adultas y el alumnado son receptivos a la variedad de identidades de género					
	10	El centro escolar y la comunidad local se apoyan entre sí.					
	11	El equipo educativo vincula lo que sucede en el centro escolar con la vida del alumnado en el hogar.					
	12	Otro:					
A2: Estableciendo valores inclusivos							
A2: Estableciendo valores inclusivos	1	El centro escolar desarrolla valores inclusivos compartidos.					
	2	El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.					
	3	El centro escolar fomenta el respeto de la integridad del planeta Tierra.					
	4	La inclusión se entiende como una mayor participación de todos y de todas.					
	5	Las expectativas son altas para todo el alumnado.					
	6	El profesorado piensa que todo el alumnado es igual de importante.					
	7	El centro escolar rechaza todas las formas de discriminación.					
	8	El centro escolar promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos.					
	9	El centro escolar anima al alumnado y personas adultas a sentirse bien consigo mismos.					
	10	El centro escolar contribuye a la salud del alumnado y de las personas adultas.					
	11	Otro:					

Síntesis de A. Creando culturas inclusivas:

Por favor, escriba en la casilla la puntuación que mejor refleje la situación del centro

Dimensión B - Estableciendo políticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
B1: Desarrollando un centro escolar para todos							
B1: Desarrollando un centro escolar para todos	1	El centro escolar tiene un proceso de desarrollo participativo.					
	2	El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo.					
	3	Los nombramientos y los ascensos son justos.					
	4	La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada.					
	5	Se ayuda a todo el equipo educativo a integrarse en el centro escolar.					
	6	El centro escolar trata de admitir a todo el alumnado de su localidad.					
	7	Cuando el alumnado accede al centro por primera vez se le ayuda a adaptarse.					
	8	El profesorado muestra igual interés por todos los grupos y estos se configuran de forma heterogénea					
	9	El alumnado está bien preparado para desenvolverse fuera del centro escolar					
	10	El centro hace que sus edificios sean físicamente accesibles para todas las personas.					
	11	Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas					
	12	El centro escolar reduce su huella de carbono y el uso de agua.					
	13	El centro escolar contribuye a la reducción de residuos.					
	14	Otro:					
B2: Organizando el apoyo a la diversidad							
B2: Organizando el apoyo a la diversidad	1	Todas las formas de apoyo están coordinadas.					
	2	Las actividades de desarrollo profesional ayudan al equipo educativo a responder mejor a la diversidad.					
	3	El apoyo que se da al alumnado de incorporación tardía, que no conoce el castellano/euskera/catalán/gallego/valenciano, se coordina con otros soportes pedagógicos					
	4	El centro escolar apoya la continuidad de la educación de los alumnos y alumnas que están en Centros de protección de menores					
	5	El centro escolar se asegura de que las políticas sobre "necesidades educativas especiales" se inserten en políticas de inclusión.					
	6	Las normas de conducta están relacionadas con el aprendizaje y desarrollo curricular.					
	7	Se han reducido los problemas de convivencia y las expulsiones por indisciplina					
	8	Se han reducido las causas y las faltas de asistencia a clase.					
	9	Se ha reducido el acoso escolar					
	10	Otro:					

Síntesis de B. Estableciendo políticas inclusivas:

Dimensión C - Desarrollando prácticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
C1 Construyendo un currículum para todos							
C1 Construyendo un currículum para todos	1 El alumnado explora los ciclos de producción y consumo de alimentos.						
	2 El alumnado investiga la importancia del agua.						
	3 El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo.						
	4 El alumnado investiga sobre la vivienda y el medio urbano.						
	5 El alumnado aprende cómo por qué las personas se mueven alrededor de su localidad y por el mundo						
	6 El alumnado aprende acerca de la salud y las relaciones interpersonales.						
	7 El alumnado investiga la tierra, el sistema solar y el universo.						
	8 El alumnado estudia la vida en la tierra.						
	9 El alumnado investiga sobre las fuentes de energía.						
	10 El alumnado aprende acerca de la comunicación y las tecnologías de la comunicación.						
	11 El alumnado participa y crea arte, literatura y música.						
	12 El alumnado aprende sobre el trabajo y vincularlo con el desarrollo de sus intereses.						
	13 El alumnado aprende acerca de la ética, el poder y la gobernanza.						
	14 Otro:						
C2: Orquestando el aprendizaje							
C2: Orquestando el aprendizaje	1 Todas las actividades del centro se adaptan a todo el alumnado.						
	2 Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.						
	3 Se promueve el pensamiento crítico en el alumnado.						
	4 El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje.						
	5 El alumnado aprende de manera colaborativa.						
	6 Se enseña al alumnado a valorar a todas las personas por igual sea cual sea su origen, cultura o características individuales.						
	7 Las evaluaciones fomentan los logros de todo el alumnado.						
	8 La disciplina se basa en el respeto mutuo.						
	9 El equipo educativo planifica, enseña y revisa en colaboración.						
	10 El equipo educativo desarrolla recursos compartidos para apoyar el aprendizaje.						
	11 El profesorado de apoyo ayuda al aprendizaje y a la participación de todo el alumnado.						
	12 Las tareas escolares son pensadas para contribuir al aprendizaje de cada alumno y de cada alumna.						
	13 Todo el alumnado puede participar si lo desea en las actividades realizadas fuera del horario escolar						
	14 Los recursos sociales y culturales de la localidad son conocidos y utilizados.						
15 Otro:							

Fuente: Adaptación de Booth, T. y Ainscow, M. (2015:180-181) *Guía para la Educación inclusiva*. OEI-FUHEM Tony Booth Mel Ainscow, y de los Indicadores adaptados para el alumnado y familia según el Consorcio Universitario Para la Educación Inclusiva. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid, 2002(117-118).

Síntesis de C. Desarrollando prácticas inclusivas:

Síntesis de la evaluación global como escuela inclusiva

Las conclusiones se han de incorporar de alguna forma en el DAFO del centro, dado que la escuela inclusiva es el modelo. Expresar de forma genérica las conclusiones del cuestionario e indicar entre paréntesis el código de los ítems que lo sustentan y la puntuación que han obtenido, por ejemplo C2-7(1).

Éstas son las tres cosas que más me gustan del centro:

1

2

Éstas son las tres cosas que más me gustaban cambiar del centro:

1

2

compartan el mismo significado para asegurar la máxima fiabilidad de los resultados.

Se recomienda entregar el cuestionario, previamente a la sesión de trabajo, al claustro. Para un primer acercamiento, se puede diseñar un juego con una herramienta tecnológica (de preguntas y respuestas como Kahoot, o con una pizarra colaborativa como el Padlet...) para familiarizarse con los ítems del cuestionario en el que cada componente del claustro clasifique algunos de ellos.

Una vez conocidos los distintos ítems, para asegurarnos de que todos los compañeros y compañeras del centro comparten el mismo significado de cada uno de ellos, se pueden seleccionar dos o tres de cada dimensión (los que más dudas susciten) y asociarlos a una situación concreta que se produzca en el centro. Después se pondrá en común y se comprobará si las situaciones seleccionadas coinciden y son coherentes con el significado real del indicador.

INDICADORES	SITUACIÓN CONCRETA

Esta actividad ayuda a la realización de la siguiente. Es voluntaria y no forma parte del PEM como tal.

Actividad “Cuestionario inclusión. Fortalezas y Debilidades”.

Objetivo: Conocer la situación real del centro en el tema de inclusión diagnosticando las fortalezas y las debilidades.

Desarrollo: Esta actividad forma parte del Plan estratégico.

Cada centro decidirá cómo y quiénes completarán el cuestionario. Como se ha dicho anteriormente, se recomienda recoger la perspectiva de la situación del equipo directivo, del profesorado, del personal de administración y servicios, alumnado, familias y, si es posible, del Ayuntamiento y establecer la valoración global.

Los cuestionarios se pueden responder individualmente y después, comparar las respuestas con el resto del grupo, al menos el grupo del profesorado, de manera que se puedan discutir las diferencias. Se puede contemplar también la organización de grupos de discusión para cumplimentar el cuestionario. Por ejemplo, tener en cuenta actividades de grupos-clase acompañados por el tutor/a para cumplimentar el cuestionario el alumnado y a través de pequeños grupos de familias o familias por tutorías.

Para facilitar la recogida de las respuestas se puede utilizar un cuestionario digital. Si así fuera, es preciso asegurarse de que las familias disponen de los medios adecuados o bien, ofrecerlas los medios tecnológicos del centro y su correspondiente acompañamiento para cumplimentarlos, especialmente con familias afectadas por la brecha digital

Se responderá valorando cada ítem, de acuerdo con la exactitud con que la frase describe el

centro. Las cinco opciones son: 1 (nunca), 2 (a veces), 3 (mayormente), 4 (siempre) y NI (necesitamos más información). Se elegirá esta última opción “necesito más información” cuando el significado de un indicador no esté claro o la información disponible sea insuficiente para tomar la decisión. La primera columna del cuestionario debe contener la puntuación global del centro.

Al terminar de cumplimentarlo, se extraerán las **tres cosas que más gustan del centro** (Fortalezas) de las que el centro se siente orgulloso (*ítems que consiguen puntuación más alta*) y **las tres cosas que debe mejorar** (Debilidades) de forma urgente (*ítems con puntuación más baja*). Se situará **entre paréntesis los indicadores del cuestionario a los que hacen referencia con su código correspondiente, así como la puntuación obtenida.**

Se recomienda compartir en el grupo que lo trabaje pruebas de sus argumentos y fundamentos de sus opiniones y de la valoración otorgada en los ítems. Además, el grupo debe estar de acuerdo en los indicadores que piensan que el centro está realizando bien, y en otros sobre los que piensan que deben mejorar.

El equipo impulsor tendrá en cuenta al promover la reflexión, las siguientes cuestiones:

- a) *¿Qué grado de acuerdo existe en relación con ese indicador?*
- b) *¿En qué pruebas se sustentan los puntos de vista sobre este indicador?*
- c) *¿Existe evidencia de que otros indicadores, pertenecientes a la misma o a diferentes dimensiones, refuerzan este punto de vista?*

Las **conclusiones** (fortalezas y debilidades acordadas), se **trasladarán al diagnóstico del centro realizado con la herramienta DAFO, ya que la escuela inclusiva es el modelo.**

Al finalizar la actividad será interesante una puesta en común en la que se reflexione respondiendo a cuestiones como las que figuran a continuación:

- d)
 - *¿En qué grado los indicadores han ayudado a identificar potencialidades y debilidades del centro que no habían sido tenidas en cuenta previamente?*
- e)
 - *¿En qué medida el proceso de consulta ha sido inclusivo y con quién más se podría haber contado?*

La diagnosis
de la
inclusividad
en el centro
requiere
participación

¿Quién?

El liderazgo de la organización de la aplicación corresponde al equipo directivo y/o equipo promotor.

Es interesante incorporar a un amplio grupo de personas en el análisis de lo que está pasando en el centro en el ámbito de la inclusividad. La participación se hace necesaria y hasta imprescindible en este apartado (diagnosis) del PEM.

En la evaluación de la situación de la inclusión en el centro tiene un protagonismo especial el equipo educativo, aunque es recomendable que participen también las familias y tutores y tutoras legales, el alumnado y el personal no docente e incluso, otras personas, instituciones y agentes sociales del entorno involucradas en el centro. Lo más adecuado sería integrarlos como parte de un diálogo permanente que afiance la participación de toda la comunidad escolar.

Se puede utilizar el mismo cuestionario para todas las personas implicadas, aunque no todas

tengan que contestar a todos los ítems. Cuantas más personas de la Comunidad participen, más fiable va a ser el diagnóstico.

Un ejemplo de evaluación de la escuela inclusiva de un CEIP

Ejemplos

A continuación, figuran los resultados de la evaluación de la inclusión de un centro de Infantil Y Primaria. Participaron el equipo directivo, el equipo docente, el personal de administración y servicios, las familias, el alumnado y el concejal del Ayuntamiento. Como se observa, el personal de administración y servicios, las familias y el concejal respondieron a las cuestiones que consideraron que podían contestar. Al alumnado se les adaptaron algunas cuestiones o recibieron aclaraciones de algunos ítems para que pudieran comprender bien los indicadores.

	GL	ED	Pro	PAS	Fam	Alu	Ayt
Porcentaje de participación		100	100	80	40	90	100

Dimensión A - Creando culturas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	Ayt
A1: Construyendo comunidad	1 Todas las personas se sienten acogidas en el centro.	4	4	4		3	3	4
	2 Los profesores y profesoras colaboran mutuamente.	3	3	4				
	3 Los estudiantes se ayudan unos a otros	2	2	3			3	
	4 El profesorado y el alumnado se tratan con respeto.	2	2	3				
	5 Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro	2	2	3		2		
	6 El profesorado y los miembros del consejo escolar trabajan bien juntos.	3	3	3				
	7 El profesorado no favorece a un grupo de estudiantes por encima de otros	3	3	4		3		
	8 El centro escolar fomenta la comprensión de las interconexiones entre las personas de todo el mundo.	4	4	4				
	9 Las personas adultas y el alumnado son receptivos a la variedad de identidades de género	3	2	3				
	10 El centro escolar y la comunidad local se apoyan entre sí.	3	3	4				4
	11 El equipo educativo vincula lo que sucede en el centro escolar con la vida del alumnado en el hogar.	4	4	4				4
	12 Otro:							
A2: Estableciendo valores inclusivos	1 El centro escolar desarrolla valores inclusivos compartidos.	4	4	4	4			
	2 El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.	4	4	4				
	3 El centro escolar fomenta el respeto de la integridad del planeta Tierra.	4	4	4				
	4 La inclusión se entiende como una mayor participación de todos y de todas.	4	4	4				4
	5 Las expectativas son altas para todo el alumnado.	2	2	3				
	6 El profesorado piensa que todo el alumnado es igual de importante.	3	3	4		3	3	
	7 El centro escolar rechaza todas las formas de discriminación.	4	4	4				4
	8 El centro escolar promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos.	4	4	4				4
	9 El centro escolar anima al alumnado y personas adultas a sentirse bien consigo mismos.	4	4	4				4
	10 El centro escolar contribuye a la salud del alumnado y de las personas adultas.	4	4	4				4
	11 Otro:							

Síntesis de A. Creando culturas inclusivas : Los resultados del cuestionario denotan el trabajo del centro para favorecer un clima acogido y seguro (subdimensión A1) y por potenciar valores inclusivos (Subdimensión A2), aunque también se observa que las relaciones entre el alumnado y entre estos y el profesorado no son del todo adecuadas, así como la participación e implicación familiar y las expectativas sobre todo el alumnado.

Dimensión B - Estableciendo políticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	Ayt	
B1: Desarrollando un centro escolar para todos	1	El centro escolar tiene un proceso de desarrollo participativo.	4	4	4	4	4	3	4
	2	El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo.	4	4	4				4
	3	Los nombramientos y los ascensos son justos.	3	3	NI				
	4	La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada.	4	4	4	4			4
	5	Se ayuda a todo el equipo educativo a integrarse en el centro escolar.	4	4	4				
	6	El centro escolar trata de admitir a todo el alumnado de su localidad.	4	4	4				4
	7	Cuando el alumnado accede al centro por primera vez se le ayuda a adaptarse.	4	4	4	4			4
	8	El profesorado muestra igual interés por todos los grupos y estos se configuran de forma heterogénea	4	4	4		3	4	
	9	El alumnado está bien preparado para desenvolverse fuera del centro escolar	2	2	2				
	10	El centro hace que sus edificios sean físicamente accesibles para todas las personas.	3	3	3	3	2	3	4
	11	Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas	2	2	2	2			
	12	El centro escolar reduce su huella de carbono y el uso de agua.	3	3	NI				
	13	El centro escolar contribuye a la reducción de residuos.	4	4	4	4			
14	Otro:								
B2: Organizando el apoyo a la diversidad	1	Todas las formas de apoyo están coordinadas.	2	3	2				
	2	Las actividades de desarrollo profesional ayudan al equipo educativo a responder mejor a la diversidad.	3	3	4				
	3	El apoyo que se da al alumnado de incorporación tardía, que no conoce el castellano/euskera/catalán/gallego/valenciano, se coordina con otros soportes pedagógicos	4	4	4				
	4	El centro escolar apoya la continuidad de la educación de los alumnos y alumnas que están en Centros de protección de menores	3	3	3				
	5	El centro escolar se asegura de que las políticas sobre "necesidades educativas especiales" se inserten en políticas de inclusión.	4	4	4	4			4
	6	Las normas de conducta están relacionadas con el aprendizaje y desarrollo curricular.	3	3	4				
	7	Se han reducido los problemas de convivencia y las expulsiones por indisciplina	3	4	3		3	3	
	8	Se han reducido las causas y las faltas de asistencia a clase.	3	3	4	3	3	3	4
	9	Se ha reducido el acoso escolar	4	4	4	4	3	3	
	10	Otro:							
Síntesis de B. Estableciendo políticas inclusivas:		Los resultados muestran que el centro tiene en cuenta la inclusión para desarrollar las actuaciones de mejora del aprendizaje y de la participación de todo el alumnado y que los apoyos se visualizan desde la perspectiva del alumnado aunque se denota mejora en la coordinación de los mismos, así como se detectan barreras a la participación en el edificio.							

Dimensión C - Desarrollando prácticas inclusivas			GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	Ayt
C1: Construyendo un currículum para todos	1	El alumnado explora los ciclos de producción y consumo de alimentos.	4	4	4				
	2	El alumnado investiga la importancia del agua.	4	3	4				
	3	El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo.	2	2	2				
	4	El alumnado investiga sobre la vivienda y el medio urbano.	3	3	4				
	5	El alumnado aprende cómo y por qué las personas se mueven alrededor de su localidad y por el mundo	4	4	4				
	6	El alumnado aprende acerca de la salud y las relaciones interpersonales.	4	4	4				
	7	El alumnado investiga la tierra, el sistema solar y el universo.	3	3	3				
	8	El alumnado estudia la vida en la tierra.	4	4	4				
	9	El alumnado investiga sobre las fuentes de energía.	3	3	4				
	10	El alumnado aprende acerca de la comunicación y las tecnologías de la comunicación.	4	4	4				
	11	El alumnado participa y crea arte, literatura y música.	4	4	4				
	12	El alumnado aprende sobre el trabajo y a vincularlo con el desarrollo de sus intereses.	4	4	4				
	13	El alumnado aprende acerca de la ética, el poder y la gobernanza.	3	3	3				
	14	Otro:							
C2: Orquestando el aprendizaje	1	Todas las actividades del centro se adaptan a todo el alumnado.	3	3	4		3	3	
	2	Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.	2	2	3				
	3	Se promueve el pensamiento crítico en el alumnado.	4	4	4				
	4	El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje.	3	3	3		2	3	
	5	El alumnado aprende de manera colaborativa.	4	4	4		3	4	
	6	Se enseña al alumnado a valorar a todas las personas por igual sea cual sea su origen, cultura o características individuales.	4	4	4		3	4	
	7	Las evaluaciones fomentan los logros de todo el alumnado.	4	4	4				
	8	La disciplina se basa en el respeto mutuo.	4	4	4				
	9	El equipo educativo planifica, enseña y revisa en colaboración.	4	4	4				
	10	El equipo educativo desarrolla recursos compartidos para apoyar el aprendizaje.	4	4	4				
	11	El profesorado de apoyo ayuda al aprendizaje y a la participación de todo el alumnado.	3	3	3				
	12	Las tareas escolares son pensadas para contribuir al aprendizaje de cada alumno y de cada alumna.	4	4	4				
	13	Todo el alumnado puede participar si lo desea en las actividades realizadas fuera del horario escolar	3	3	3		3	3	
	14	Los recursos sociales y culturales de la localidad son conocidos y utilizados.	3	3	3				
	15	Otro:							
Síntesis de C. Desarrollando prácticas inclusivas:									
Se percibe que el centro pone interés en desarrollar prácticas que tengan en cuenta el conocimiento y experiencias del alumnado dentro y fuera de la escuela y que alienten la participación de todo el alumnado, aunque no lo consigue del todo (C1.3 y C2.2)									

Éstas son las tres cosas que más me gustan del centro (con código del indicador del cuestionario):

1. Disfrutar de la diversidad del centro. Cultura inclusiva firme que vamos consolidando con el nuevo enfoque del liderazgo pedagógico. (B1.2.El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo, 4 puntos.)

2.- Centro acogedor que busca promover la participación de toda la Comunidad educativa a

Éstas son las tres cosas que más me gustaría cambiar del centro (con código del indicador del cuestionario):

1.-Aumento de las expectativas académicas y culturales de la etnia gitana e inmigrantes de distintas nacionalidades que no hablan castellano y reducción del absentismo. (A2.5.Las expectativas son altas para todo el alumnado, 2 puntos.)

2. Mejora de los espacios del centro a nivel de equipamientos y material para hacer una

través del liderazgo y que todas las personas sean bienvenidas (A1.Todas las personas que llegan a este centro son bienvenidas, 4 puntos).

3. El centro promueve la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, rechazando todas las formas de discriminación. (A2.8. El centro promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos, 4 puntos)

escuela más acogedora y motivadora para nuestro alumnado .(B1.11.Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas, 2 puntos)

3. Planificación de más actividades de aprendizaje en el aula que sean inclusivas fomentando la participación real de todo el alumnado (A1.3 .El alumnado se ayuda entre sí, 2 puntos. C2.2.Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado, 2 puntos) .

Dudas frecuentes.

1.- *¿Sabremos convivir con las resistencias, la oposición y el escepticismo que la filosofía de la Escuela inclusiva tiene en una parte importante del profesorado?*

Hay que saber convivir reconociendo y respetando al “otro” y es la primera cuestión en la que hemos de saber dar ejemplo. El enfrentamiento y la exclusión nunca serán el camino de una escuela inclusiva. Al proyecto se sumará más profesorado viendo nuestro buen hacer al aplicar el PEM por la satisfacción profesional que encontraremos.

¡Reflexiona!

2.- *¿Estamos dispuestos a cambiar lo que haga falta cambiar para avanzar en el camino transformador de la inclusión?*

Tener claras las bondades de una Escuela inclusiva para conseguir un mayor bienestar general y una mayor cohesión, la elaboración participativa y consensuada del PEM con todos los sectores de la Comunidad educativa, hacer propio un plan común, con el apoyo de la Administración, nos pondrá en un camino de transformación sin vuelta atrás. Surgirán nuevas preguntas e indecisiones para las que, a veces, no tendremos una respuesta segura e inmediata pero que, entre todos, bien seguro, podremos encontrarla.

3. *¿Se pueden modificar los ítems del cuestionario de evaluación de escuela inclusiva referidos a un currículum para todos (Subdimensión C1) y adaptarlo a nuestro centro?*

En general, no se debe modificar ningún ítem del cuestionario y en particular, los referidos a un currículum para todos ya que el currículum inclusivo que se quiere evaluar es un currículum basado en derechos humanos y sostenibilidad y no en el currículum escolar propiamente dichos.

Errores habituales

1. *Responder al cuestionario de forma impulsiva, sin reflexión previa, sin buscar evidencias del indicador en el centro.*

2. *Responder tomando la opinión del grupo mayoritario del centro o solamente del equipo impulsor sin escuchar todas las voces del centro o su entorno.*

¡Atención con

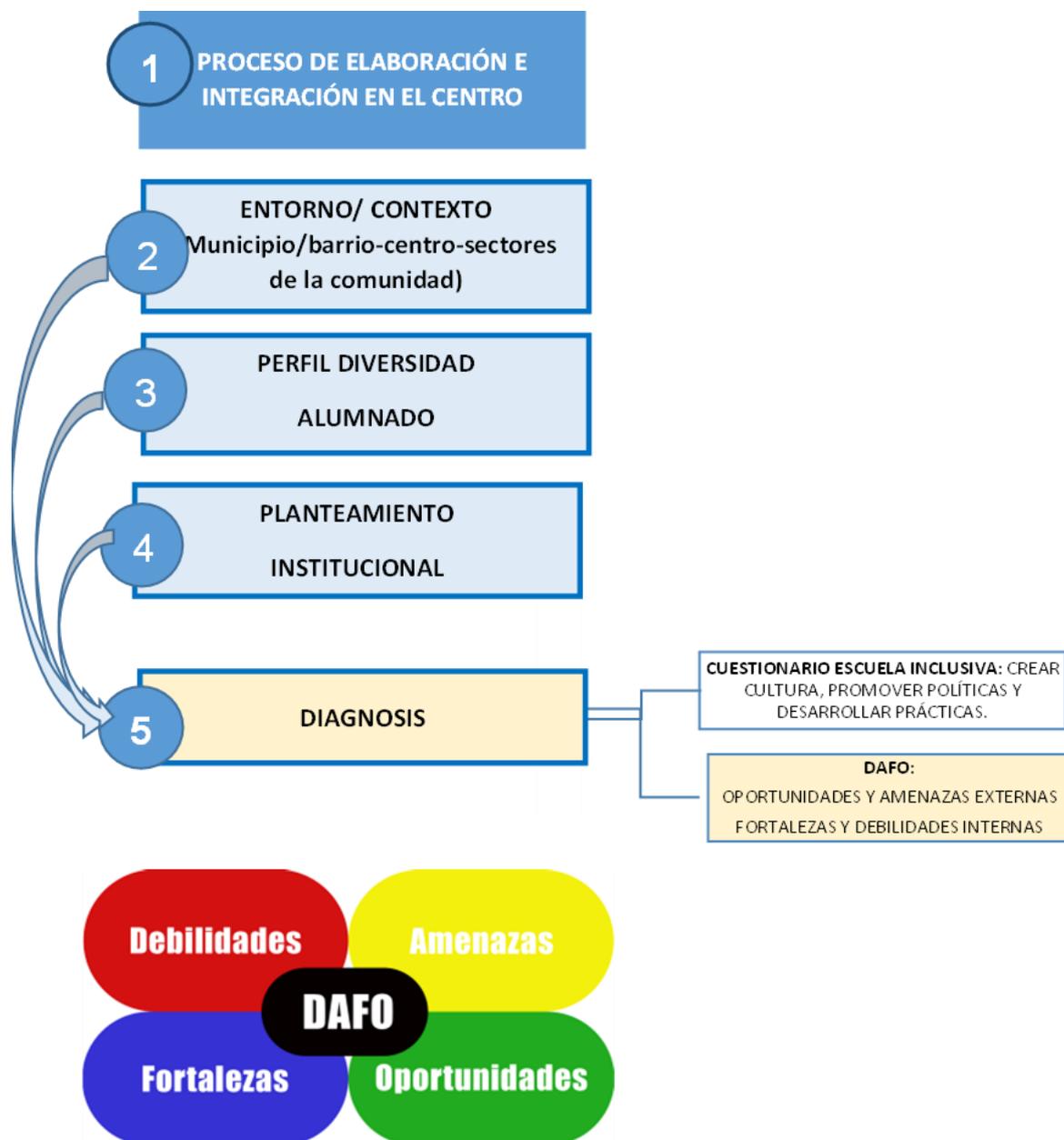
estas
cuestiones!

3. *No asegurar la coherencia de las respuestas a indicadores relacionados de las distintas dimensiones.*

4. *Evitar dar a conocer los resultados finales del cuestionario a los participantes en el mismo, no sacar conclusiones ni tomar las decisiones pertinentes.*

5. *Olvidarse de los resultados del cuestionario a la hora de hacer el DAFO.*

13. DAFO, Matriz, análisis e interpretación. Objetivos estratégicos y estrategias



“... y recuerden: Sin datos, solo eres otra persona con una opinión”

Andreas Schleicher, 22/11/2010, [Un panorama de la educación en la OCDE](#). Santillana

Partimos del conocimiento sobre nosotros para poder

Nos encontramos en la fase en la que iremos **más allá de la simple descripción** del centro o de su entorno. Esa fase reflexiva que ya hemos hecho debe ser traducida en un análisis amplio y detallado, es decir, en una diagnóstico de todos los elementos que inciden en la acción docente y el buen funcionamiento del centro desde una perspectiva pedagógica.

establecer
indicadores de
éxito para
todas y todos

Para efectuar una diagnosis útil, y no meramente descriptiva, necesitamos disponer de unas **referencias y metas** para no hacerlo de forma asistemática, que en nuestro caso son el éxito educativo de todo el alumnado, la Visión del **Planteamiento institucional** y el marco PROA+. No es lo mismo evaluar con una visión de escuela inclusiva que con otra de escuela exclusiva o excluyente. Los resultados serán muy diferentes en el DAFO.

Se trata de saber en **dónde estamos** en relación a ellos, cómo de cerca o de lejos nos hallamos, o si la **dirección** en la que trabajamos nos acerca o nos aleja.

¿Qué?

Sistematizamos
la búsqueda de
nuestros
puntos fuertes
y nuestras
áreas de
mejora

El DAFO es una tabla que recoge las principales amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas para conseguir las metas del centro. La Matriz DAFO pondera las relaciones entre las partes del DAFO y ayuda a la reflexión pedagógica y la obtención de conclusiones, para definir objetivos de centro a medio plazo, así como las estrategias para conseguirlos.

Una vez hecha la **descripción de centro y entorno**, esbozado el **perfil del alumnado**, cumplimentado el **cuestionario de inclusividad**, y recopilada la información de centro disponible y útil para la diagnosis como memorias, encuestas a los diferentes miembros de la comunidad educativa ..., ya podemos diagnosticar la situación del centro, punto de partida para la definición de **objetivos y sus indicadores**.

El DAFO ofrece una **mirada amplia** del centro por su dimensión y alcance, que permite recoger diferentes percepciones sobre distintas circunstancias o procesos gracias a una **participación amplia** en su elaboración, ya que se elabora sobre las percepciones de los diferentes "observadores". Eso le otorga mayor capacidad de **objetivación**.

Enfrenta **elementos estructurales del centro** o del entorno con aquellos que son o pueden ser **coyunturales**, lo cual acota o precisa el ámbito de actuación que puede/debe ofrecer un Plan estratégico.

"La diagnosis, como proceso, si se define de una forma participada incrementa el nivel de conciencia sobre la situación y facilita la definición y aplicación de los planes de mejora. La diagnosis interna -qué funciona y qué necesita mejorar- requiere que se referencie a unos objetivos -éxito educativo de todo el alumnado- y a un ámbito competencial -centro educativo o proceso de aprendizaje-."

INTEF Curso inicial de formadores PROA+ 2021

Partiendo de las referencias y metas del centro, como el éxito educativo para todo el alumnado, la Visión del Planteamiento institucional del centro y el marco PROA+, buscamos respuesta a las preguntas siguientes sobre aquellas **variables externas** al centro que inciden en ellas :

- a) **Amenazas:** ¿Qué hay en el entorno del centro que puede afectar negativamente a la buena marcha de la escuela o reducir su éxito?
- b) **Oportunidades:** ¿Qué hay en el entorno del centro que puede facilitar la obtención de buenos resultados escolares o favorecer su buen funcionamiento?

Y sobre aquellas **variables internas** que dependen del centro de educación:

- c) **Debilidades:** ¿Qué creen los diferentes componentes de la Comunidad educativa y su entorno que se debería mejorar del centro?
- d) **Fortalezas:** ¿Qué se valora del centro? ¿De qué está satisfecha la Comunidad educativa del centro?

La tabla resultante fijará los ámbitos clave del diagnóstico, y el conocimiento de todo ello orientará la explicitación de los **Objetivos estratégicos del centro**, y su relación con los **Objetivos intermedios, facilitadores y de recursos de PROA+**, así como también sus líneas estratégicas. Es decir, aquello que se revela como debilidad significativa relacionada con las metas deberá ser contemplado como objetivo

Así,
establecemos

objetivos e indicadores

de resultado o facilitador de centro, y para abordarlo emplearemos las fortalezas y oportunidades más adecuadas del centro. Para el logro de las metas, sabemos que hay amenazas que podremos tratar de neutralizar, aprovechando las oportunidades que el entorno nos ofrece, así como nuestras propias fortalezas o las debilidades transformadas en fortalezas.

Los objetivos estratégicos de centro tienen una correspondencia y muestran su alineación con los **objetivos PROA+** intermedios y facilitadores, que serán abordados a través del **Plan de Actividades palanca** en el marco del **PEM**.

¿Cómo?

Debemos contemplar dos momentos diferentes en el proceso de diagnóstico DAFO: la elaboración y la interpretación.

Proceso participativo, con ayuda de cuestionarios y de las plantillas

Para su **elaboración**, emplearemos el cuadro - plantilla de los cuatro conceptos anteriores, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) tratando de explicitar alrededor de cinco indicadores de cada uno de ellos. Para ello, tiene que abrirse un periodo de consulta e información, amplio y participativo, cuyas fuentes pueden ser también diversas:

- Cuestionarios o formularios a diferentes sectores
- Documentación institucional
- Memorias
- Proyectos
- Informes y evaluaciones internas
- Informes y evaluaciones externas
- Registros de actividad
- Observación

Esta información recabada debe concretarse en una serie de variables para cada apartado, que respondan a lo verdaderamente representativo del centro. Estas variables deben agruparse y seleccionarse con cuidado, ya que la propia selección es un criterio para el diagnóstico. Se hará de acuerdo con las siguientes orientaciones:

1. El impacto que tienen en el centro educativo, sus referencias y metas
2. Su grado de frecuencia en la vida del centro
3. Su evolución ascendente o descendente en un periodo reciente
4. Que hayan sido reflejadas por una mayoría de las personas/órganos intervinientes (más allá del equipo impulsor)

Con todo ello, construimos la tabla DAFO empleando la siguiente plantilla:

Elaboramos el DAFO con la plantilla

VARIABLES EXTERNAS QUE INCIDEN EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
VARIABLES INTERNAS DEPENDIENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Análisis de lo observado con la matriz DAFO: conclusiones

La segunda fase, la interpretación, es consecuencia de lo explicitado en la tabla DAFO, y debe ser lo más objetiva posible, evitar que quede condicionada por la percepción parcial o por la mera deseabilidad. Para ello, contamos con la ayuda de la Matriz DAFO, en la que valoraremos la importancia de cada variable para las metas del centro educativo. Como decimos, trata de facilitar la reflexión y aportar **mayor objetividad** a la interpretación del DAFO, evitar percepciones o prejuicios en la valoración de la información.

Es un instrumento que obliga a un **nivel de reflexión mayor** y en este análisis las variables clave son las que dependen del centro: fortalezas y debilidades. Veamos de qué modo se relacionan a través de las cuestiones siguientes:

- ¿En qué medida cada Fortaleza puede **contrarrestar** cada Amenaza?
- ¿En qué medida cada Fortaleza puede ayudar a **aprovechar** cada Oportunidad?
- ¿En qué medida, si transformamos una Debilidad en Fortaleza, podemos **contrarrestar** cada Amenaza?
- En qué medida, si convertimos una Debilidad en Fortaleza, podemos aprovechar cada Oportunidad?

Un ejemplo:

MATRIZ_DAFO		Nombre cen		IE LA MINA											
		Municipio													
Valor	0	AMENAZAS (Contrarrestar)						OPORTUNIDADES (Aprovechar)							
	10														
		A.1 ENTORNO COMPLEJO QUE AFECTA NEGATIVAMENTE EL ÉXITO ESCOLAR	A.2 BAJAS EXPECTATIVAS ESCOLARES DEL ALUMNADO Y LAS FAMILIAS. Y NO PARTICIPACIÓN NI IMPLICACIÓN	A.3 FALTA DE OFERTA PROPIA PRELABORAL / DUAL Y DE PLAZAS MEC	A.4 DISMINUCIÓN RECURSOS Y NO ADECUACIÓN DE LOS MISMOS	A.5 ESTAR EN DOS EDIFICIOS SEPARADOS	A.6 FALTA DE ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES	A.7 HORARIOS ESCOLARES MEJORABLES	Media %	O.1 APOYO EXTERNO (DE AVIACIÓN, ITC Y ENTIDADES DEL BARRIO Y POSIBILIDAD DEL TRABAJO EN RED	O.2 INSTITUT ESCOLA	O.3 INCREMENTO DE LA DIVERSIDAD CULTURAL	Media %	Total	%
PUNTOS FUERTES (útiles)		Estrategias de prevención						Estrategias de crecimiento							
F.1 • F.2 • F.3 CALIDAD PROFESORADO Y PERSONAL NO DOCENTE		9	9	9	9	9	9	90,0	9	9	9	9	80,0	66,0	66,0
F.4 BUENA VALORACIÓN DEL CENTRO Y PROFESORADO		9	9	9	9	9	9	90,0	9	9	9	9	90,0	62,0	62,0
F.5 PROYECTO EDUCATIVO COMPARTIDO		9	9	9	9	9	9	90,0	9	10	9	9	93,3	81,0	81,0
F.6 BUEN CLIMA DE CENTRO		9	9	9	9	9	9	90,0	9	9	8	9	86,7	61,0	61,0
F.7 FORMACIÓN CONJUNTA CLAUSTRO • OTROS PROFESIONALES		9	9	9	9	9	9	90,0	7	9	5	5	70,0	45,0	45,0
Suma		45	44	44	43	43	42	42,3	60	59	48	55,7	MEDIA		
%		69,2	73,8	66,7	64,6	64,6	63,2	63,8	75,4	84,3	68,6	79,5	60,1	60,1	
PUNTOS DÉBILES (a neutralizar o compensar)		Estrategias de atención preferente						Estrategias de mejora							
D.1 CONVIVENCIA		9	9	9	9	9	9	90,0	5	1	9	5	50,0	55,0	55,0
D.2 CLASES		9	9	9	9	9	9	90,0	6	6	6	6	60,0	65,0	65,0
D.3 ABSENTISMO		9	9	9	9	9	9	90,0	6	9	9	9	80,0	73,0	73,0
DE ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN DE LAS FAMILIAS		9	9	9	9	9	9	90,0	7	9	5	5	70,0	63,0	63,0
D.5 FORMACIÓN EN PSICOPEDAGOGÍA		9	9	9	9	9	9	90,0	6	8	8	7	73,3	66,0	66,0
D.6 COMUNICACIÓN y DESCOORDINACIÓN		9	9	9	9	9	9	90,0	8	8	4	4	66,7	65,0	65,0
Suma		45	44	44	43	43	42	42,3	38	41	41	41	40,0	MEDIA	
%		69,2	66,7	66,7	63,6	63,6	61,5	61,5	58,3	63,3	63,3	63,3	64,5	64,5	
TOTAL		90,0	96,0	96,0	90,0	90,0	81,0	81,0	63,3	68,3	68,3	66,7			
%		69,2	73,8	51,5	54,6	45,4	53,1	53,1	75,4	76,9	68,5				
		Capacidad de contrarrestar las amenazas						Capacidad para aprovechar cada oportunidad							

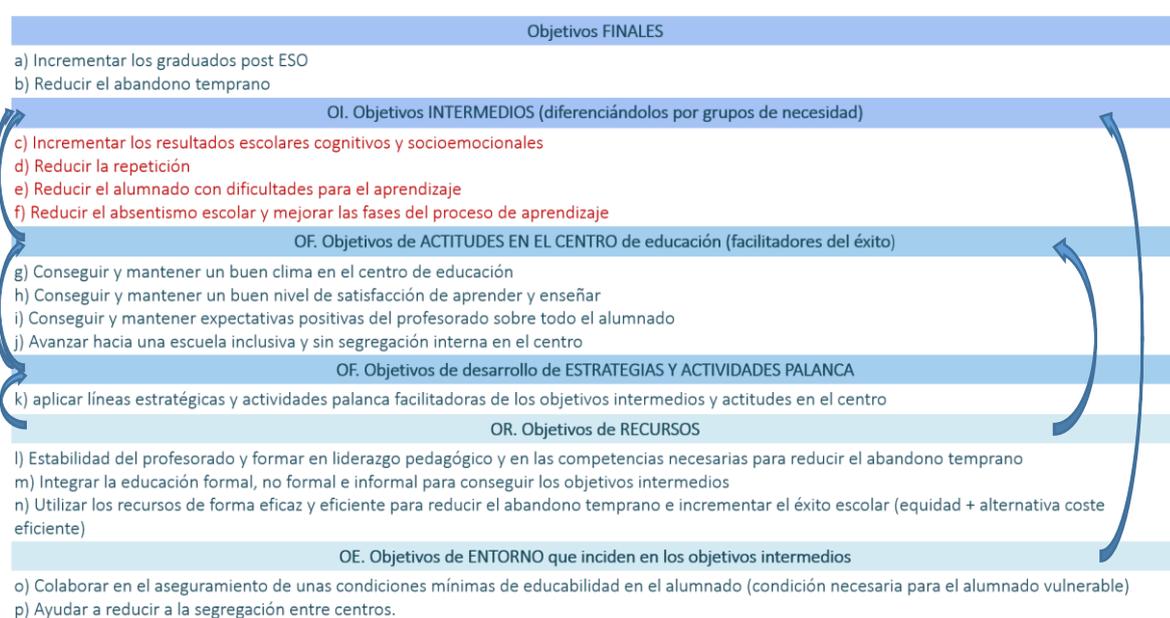
Aprovechamos la hoja de cálculo, y otorgamos una puntuación de 0 a 10 a cada variable, la escala podría ser otra, en función de cómo se quiere valorar la respuesta a las preguntas anteriores. Observamos cuáles son las fortalezas y debilidades que obtienen mayor puntuación, mayor capacidad de incidencia para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Es interesante debatir sobre los resultados cuantitativos obtenidos y decidir cualitativa y motivadamente cuáles son las más relevantes **para conseguir los referentes y metas del centro**.

Con toda esta información, definiremos **nuestras prioridades, (objetivos singulares de centro)**, no más de tres, y estableceremos los **paralelismos con los objetivos PROA+ y sus estrategias**. Serán la base de nuestro Mapa estratégico, hoja de ruta que *grosso modo* establece el plan de acción a medio plazo, que se irá concretando cada curso a través del Plan de Actividades palanca.

Es muy importante que estos objetivos singulares del centro reflejen lo que hemos evidenciado en el **DAFO** y su matriz, con especial sensibilidad por las conclusiones del cuestionario sobre su nivel de inclusividad. Si no se aprecia coherencia entre aquello que queremos mejorar en el centro (visión y marco PROA+) y las necesidades derivadas del DAFO es que alguna fase del proceso no ha sido correcta. No pueden ser miradas desconectadas, y su conexión se evidenciará en el **Cuadro de objetivos de centro y Objetivos y Estrategias PROA+**.

La elección de los Objetivos, por tanto, es la culminación de un proceso que comenzó con la definición de la **Visión del Centro**, es decir, la reflexión sobre lo que queremos conseguir, continuó con el **Diagnóstico**, el saber dónde estamos, y se concreta en la **formulación de los objetivos** de centro y la priorización de los **objetivos intermedios PROA+** con los que están alineados. El DAFO nos indica en cuál/es de los objetivos intermedios es necesario que concentremos los esfuerzos del centro:

Priorización para la propuesta de objetivos y estrategias



Selección de objetivos intermedios PROA+ a partir del diagnóstico

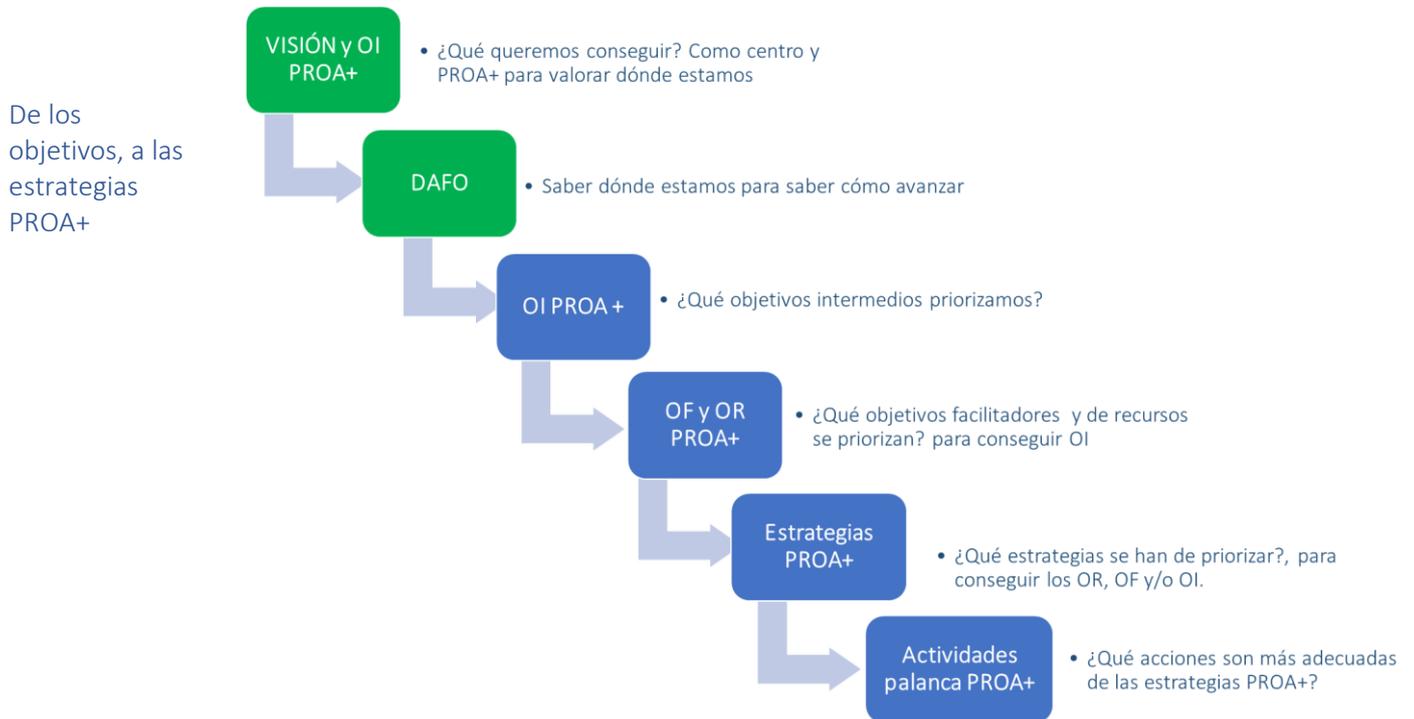
Curso INTEF Formación inicial de formadores PROA+. Julio 2021

A continuación, seleccionamos aquellos objetivos facilitadores y de recursos que nos pueden ayudar en el logro de esos objetivos intermedios, siempre con el referente del éxito educativo de todas y todos y el marco PROA+.

PROA+ ha diseñado una serie de estrategias encaminadas al logro de estos objetivos, es decir, líneas estratégicas que afectan a diferentes agentes o ámbitos: a las condiciones de educabilidad, al alumnado diverso, a las actitudes en el centro de educación, a los procesos de enseñanza aprendizaje y

a la gobernanza pedagógica del centro de educación, las cuales se concretarán en Actividades palanca mediante las que vamos a ejecutar de forma práctica el Plan estratégico.

Proceso para concretar cómo avanzar:



Curso INTEF Formación inicial de formadores PROA+. Julio 2021

De esta forma, el centro escogerá aquellos aspectos en los que quiere mejorar y plasmará ese proceso en los objetivos PROA+ del Mapa estratégico como parte esencial de su Plan.

El análisis DAFO concreta qué necesidades se priorizan como objetivos singulares de centro y cómo estas se relacionan con los objetivos PROA+. Las concordancias las recoge el cuadro siguiente:

Proceso para concretar cómo avanzar

	Objetivos PROA+		
Necesidad detectada como objetivo singular de centro	Objetivo intermedio	Objetivos facilitadores	Objetivos de recursos

¿Quién?

De nuevo tenemos que diferenciar los dos momentos indicados anteriormente, la **información** y el **análisis**. Estos procesos los lideran el equipo directivo y/o equipo promotor.

Como decimos, cuanto más participado es el proceso de información más enriquecedoras serán las percepciones que configuren la idea de centro. Por ello, será muy recomendable **diversificar las**

Diversificar las

fuentes para tener visiones diferentes

fuentes: pasar un cuestionario o formulario a docentes, familias, estudiantes y aquellos miembros relevantes del entorno para recoger información sobre las cuestiones que se consideren relevantes para establecer una diagnosis de centro.

El equipo impulsor, liderado por la dirección del centro, deberá completar esta información con la que se halla en los documentos institucionales y de funcionamiento, el cuestionario de inclusividad..., y con ello, establecer las variables del DAFO que definen al centro.

En la segunda fase, el análisis de la matriz, de nuevo el equipo impulsor deberá trabajar la **priorización**, cotejando su criterio con órganos relevantes como la CCP..., para contrastar y que complementen su percepción.

Una vez analizada la matriz, ya se pueden formular la propuesta de objetivos, estrategias y recursos en el Mapa estratégico, junto con la propuesta de indicadores de centro que medirán el progreso, que serán consultados al Claustro y Consejo escolar.

Ejemplos

En los ejemplos de PEM de CEIP e IES anexos hay ejemplos de análisis y matriz DAFO muy claros, así como el cuadro resultante del análisis cuyo contenido más adelante se incorporará en el Mapa estratégico.

Ejemplo de matriz DAFO

Modelo de Matriz y análisis de IES

MTRIZ+B1:AB38_DAF0		Nombre centro: XXXXXX										Municipio: XXXXXX							
Valor	1	AMENAZAS (Contrarestrar)					OPORTUNIDADES (Aprovechar)					Total	%						
	10	A1	A2	A3	A4	A5	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Media %	Total	%
P. FUERTES (utilizar)																			
Estrategias de prevención																			
F.1		7	6	7	5	6	82,0	8	7	7	7	8	7	8	7	7	70,0	66,0	66,0
F.2		5	7	6	7	5	66,0	9	8	5	9	7					82,0	81,0	81,0
F.3		7	7	6	7	7	66,0	8	7	7	8	7					74,0	71,0	71,0
F.4		9	8	8	9	7	82,0	9	8	8	9	9					86,0	84,0	84,0
F.5		6	6	7	7	6	64,0	7	6	7	7	7					68,0	66,0	66,0
F.6																			
F.7																			
F.8																			
F.9																			
F.10																			
Suma		38	34	36	35	35	35,6	41	36	37	40	36					38,0	MEDIA	
%		76,0	68,0	72,0	70,0	70,0	71,2	82,0	72,0	74,0	80,0	72,0					76,0	73,6	73,6
Estrategias de mejoría																			
P. DÉBILES (neutralizar o compensar)																			
D.1		8	8	8	7	8	78,0	9	8	7	8	7					78,0	78,0	78,0
D.2		9	9	9	9	8	85,0	9	9	9	9	8					85,0	86,0	86,0
D.3		9	9	9	9	8	85,0	9	9	9	9	8					84,0	85,0	85,0
D.4		9	8	8	9	8	84,0	9	9	8	9	9					86,0	86,0	86,0
D.5		7	7	8	6	6	64,0	6	7	7	7	7					68,0	66,0	66,0
D.6																			
D.7																			
D.8																			
D.9																			
D.10																			
Suma		42	39	40	40	38	39,8	42	41	38	42	39					40,4	MEDIA	
%		84,0	78,0	80,0	80,0	76,0	79,6	84,0	82,0	76,0	84,0	78,0					80,8	80,2	80,2
TOTAL		80,0	73,0	76,0	75,0	73,0	75,0	83,0	77,0	75,0	82,0	75,0					80,8	80,2	80,2
%		80,0	73,0	76,0	75,0	73,0	75,0	83,0	77,0	75,0	82,0	75,0					80,8	80,2	80,2
Capacidad de contrarestrar las amenazas										Capacidad para aprovechar cada oportunidad									

Análisis de lo observado en DAFO y Cuestionario

Interpretación de la Matriz DAFO

A partir del análisis del contexto y de su alumnado, así como el cuestionario sobre inclusividad y el DAFO, destacamos que dispone de una buena estructura organizativa, liderada por un equipo comprometido, que trata de involucrar a toda la comunidad en los procesos del centro. Sin embargo, hay elementos que dificultan ese dinamismo, especialmente en su entorno. La falta de implicación de las familias en el trabajo que se realiza en el centro así como la dificultad para consolidar equipos docentes son elementos que tendrá que tener en cuenta el centro a la hora de definir objetivos y estrategias.

Por otro lado, pese a los intentos por reforzar la inclusividad a través de actividades ajustadas a las necesidades de todo el alumnado, el alto absentismo y la falta de expectativas de parte de ese alumnado por la falta de vínculos entre la oferta educativa y la demanda laboral impiden que el trabajo de los equipos docentes y del entorno tengan el efecto positivo necesario.

La matriz y el debate sobre sus resultados nos dice que sería oportuno mejorar la participación de las familias, reducir el índice de absentismo e implementar metodologías dinamizadoras del aprendizaje. Y que para ello nos podemos apoyar en la capacidad de planificación y el compromiso de los equipos.

Es decir, tenemos que

1. Apoyarnos en el alto compromiso de los docentes, pero procurar que formen equipos estables que aborden la **implementación de metodologías** que fomenten una escuela inclusiva
2. Planificar acciones educativas de acuerdo a las necesidades del alumnado que **eviten el absentismo**, que fomenten la participación activa y constante
3. Aprovechar la organización escolar potente para **atraer a las familias** y lograr su colaboración en los dos aspectos anteriores

Es evidente que el centro debería centrar sus esfuerzos en:

- Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje
- Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables
- Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro

En el documento elaborado por GARCIA-Alegre, E. del Campo, M. y de la Encina, Pilar, [Orientaciones para el análisis de un DAFO de un centro educativo](#), en el Curso Liderazgo escolar para el éxito educativo de todo el alumnado 2017/18. UIMP-INTEF, encontramos un análisis muy completo del DAFO del CEIP El faro, especialmente de la matriz DAFO que ayudará a poner el foco en aquello que el centro necesita con más urgencia, y cómo priorizar de forma más eficaz sus esfuerzos.

Objetivos intermedios y facilitadores

Los objetivos singulares de centro se alinean y priorizan los objetivos intermedios del programa PROA+, así como de los objetivos facilitadores que nos permitirán abordarlos:

Cuadro de
Objetivos de
centro y
PROA+

Documento de
referencia para
la elaboración
de la Matriz
DAFO

OBJETIVOS DE CENTRO Y PROA+ A MEJORAR:

CENTRO	Objetivos PROA+		
Necesidad detectada como objetivo singular de centro	Objetivo intermedio	Objetivos facilitadores	Objetivos de recursos
Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables	4) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje	5) Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación	OR 1) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste
Incrementar la			

participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro			eficiente)
Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje	1) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales	6) Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar 7) Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado	OR 2) Estabilidad del profesorado y formar en liderazgo pedagógico y en las competencias necesarias para reducir el abandono temprano

Estos objetivos intermedios se trabajarán a través de los objetivos facilitadores más adecuados teniendo en cuenta los objetivos singulares de centro y toda la información de contexto recogida.

Reflexiona

Dudas frecuentes

- a) *¿Qué da mejor resultado en un centro de educación secundaria: trabajar los cuestionarios por niveles educativos o por Departamentos?*

Sin duda, depende de cada centro, de su dinámica de funcionamiento. En centros de secundaria hay una mayor cultura de trabajo por departamentos, se comparten más horas y se toman más decisiones en común, por lo que a priori puede haber un mejor ambiente y condiciones para la reflexión o el análisis. Sin embargo, no es descartable que los equipos docentes que comparten nivel se pronuncien también dado que su perspectiva es diferente, y la información que pueden aportar también lo será y complementa la perspectiva de las áreas de conocimiento. Es recomendable conocer las dos miradas.

- b) *¿Es posible establecer objetivos sin un proceso previo de reflexión?*

Es evidente que pueden plantearse objetivos sin reflexión si ejercemos un liderazgo autoritario, ciego y excluyente, o visionario. Es decir, el líder o el equipo directivo puede proponer los objetivos unilateralmente y lograr que los órganos encargados de ello los aprueben. Sin embargo, es un error en términos de eficacia. La percepción individual es limitada, y probablemente sesgada, aunque pueda estar bien informada, por lo tanto, es arriesgado tomar decisiones en base a ella. Necesitamos disponer de múltiples percepciones para objetivar y posteriormente debatir y tomar decisiones, que cohesionan el equipo profesional y reduce el riesgo de sesgo y la toma de decisiones erróneas. Y el proceso de análisis debe ser sistemático y participado para asegurar que sus conclusiones identifican las necesidades del centro, y este proceso también genera adhesiones y conocimiento compartido que facilitan la aplicación del plan y potencian la posibilidad del éxito educativo de todo su alumnado

- c) *En la interpretación del análisis DAFO, ¿qué variables son aquellas en las que más tenemos que incidir?*

Es una duda muy razonable, ya que todos los elementos que aparecen en el DAFO, tanto positivos como negativos, son parte de la realidad del centro, y su priorización puede ser decisiva para fijar los objetivos. Por eso no es recomendable que esa priorización dependa de sensaciones o percepciones. La herramienta matriz DAFO aporta esa necesaria objetivación al relacionar aquello que depende del centro con lo que no depende, teniendo como norte la visión y el marco PROA+, con lo que será más eficaz para el centro. Un buen análisis de la matriz nos facilitará información para debatir y priorizar las variables internas con mayores posibilidades de acierto.

d) *¿Es la interpretación del DAFO lo único que se tendrá en cuenta para la selección de objetivos PROA+?*

Como hemos ido viendo, el proceso de diagnóstico del centro es amplio y debe ser profundo. El DAFO es una herramienta, pero debe complementarse o debe incluir el análisis del perfil del alumnado y el cuestionario de la escuela inclusiva, con el que elaboraremos el Marco de planificación. Todos estos elementos deben de ser coherentes, deben explicar y justificar los objetivos de centro que se escojan, deben mostrar una alineación. De no ser así, será necesario revisar el proceso, porque esa dispersión impedirá una formulación sólida de los objetivos.

Atención a estas cuestiones

Errores frecuentes

- *Algunos ítems pueden dar lugar a debate, debido a diferentes interpretaciones de los mismos. Es importante que todos los participantes en su análisis determinen previamente su significado, para evitar errores en su puntuación.*

Efectivamente, tanto en el DAFO como en el Cuestionario de la escuela inclusiva es importante un trabajo previo de consenso sobre qué entiende cada uno por los ítems o variables que se están empleando. Así aseguraremos que se pone el foco en las mismas realidades, y se entienden de la misma forma.

- *Considerar que solo los docentes tienen conocimiento suficiente del centro como para emitir una opinión incorporable en el DAFO*

Como ya se ha dicho reiteradamente, todo el diagnóstico debe ser un proceso participativo, amplio, que incorpore todos los puntos de vista. Si no, se empobrece y limita.

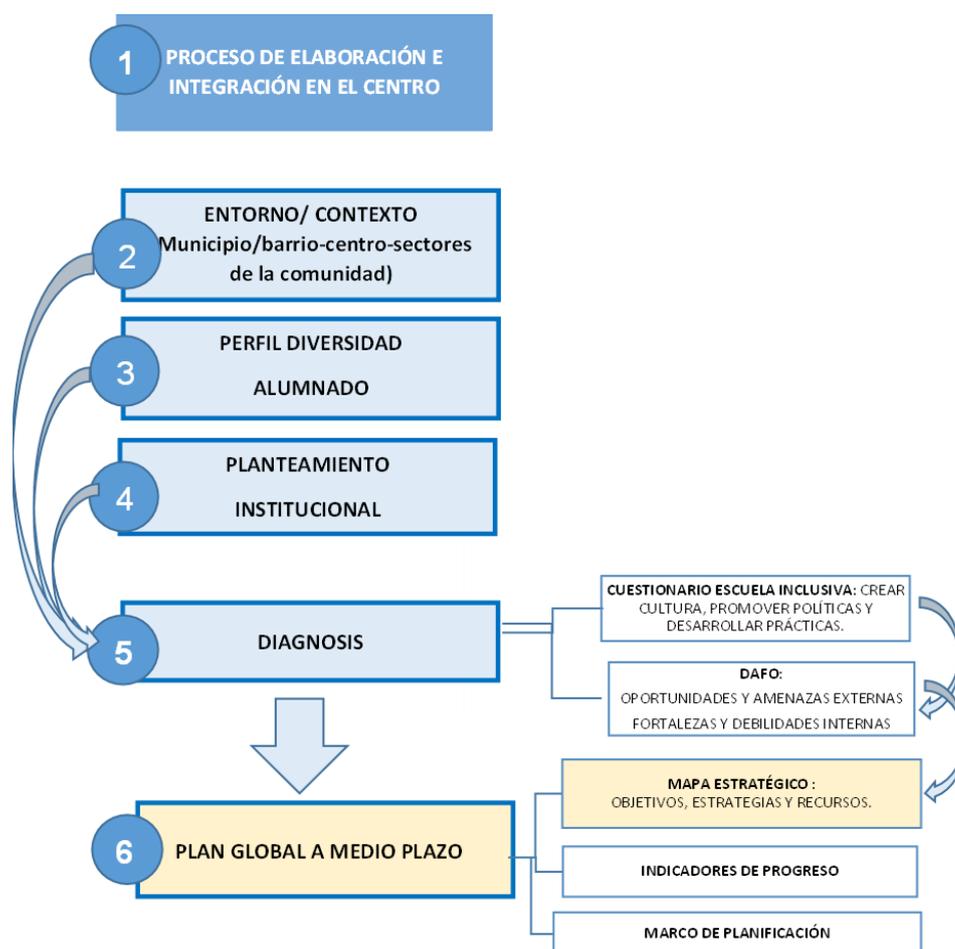
- *Interpretación errónea del DAFO que imposibilite el planteamiento de objetivos al no emplearse la herramienta de matriz DAFO.*

Limitarse a trabajar con la lectura y comentario de las variables, indicando cuáles son las que más impacto parecen tener o las más fáciles de abordar, en lugar de hacer eso mismo tras la priorización que proporciona la hoja de cálculo de la matriz, tiene sus riesgos. La matriz DAFO y su debate posterior aportan mayor seguridad en la toma de decisiones.

14. Mapa estratégico.

Para establecer qué conseguir, cómo y con qué recursos

Una vez establecida la misión, visión y valores, concluido el cuestionario para saber lo que tenemos que mejorar respecto a la escuela inclusiva, realizada la diagnosis DAFO para saber dónde estamos, detectadas las necesidades como objetivos de centro y relacionados estos con los objetivos PROA+, construiremos **el Mapa estratégico**, que establece qué conseguir, cómo y con qué recursos y que forma parte del Plan global a medio plazo junto los indicadores de progreso y el Marco de planificación.



¿Qué?

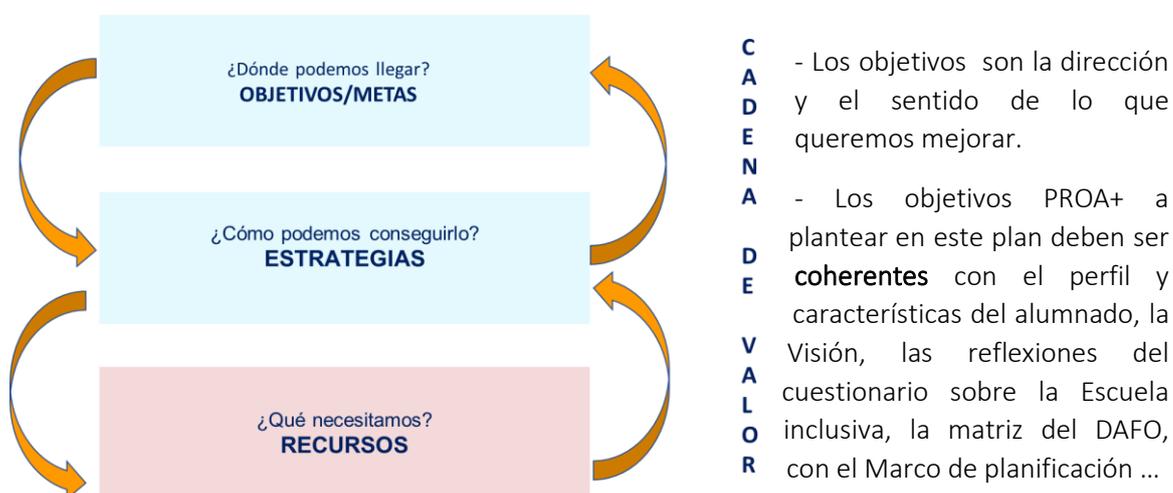
El Mapa estratégico, una definición de trazo grueso del PEM

El Mapa estratégico es la **representación sintética del plan estratégico** que ayuda a visualizar y comunicar de forma simple las prioridades estratégicas del centro educativo y la cadena de creación de valor del plan, facilitando su comprensión para su ejecución.

El **Mapa estratégico** tiene por finalidad **concretar los primeros pasos hacia la visión fijando objetivos, líneas estratégicas** para conseguirlos y una previsión de los **recursos necesarios** para desarrollar las estrategias a medio plazo.

La definición es de *trazo grueso* y se concretará a través de los Planes de actividades palanca en cada uno de los cursos.

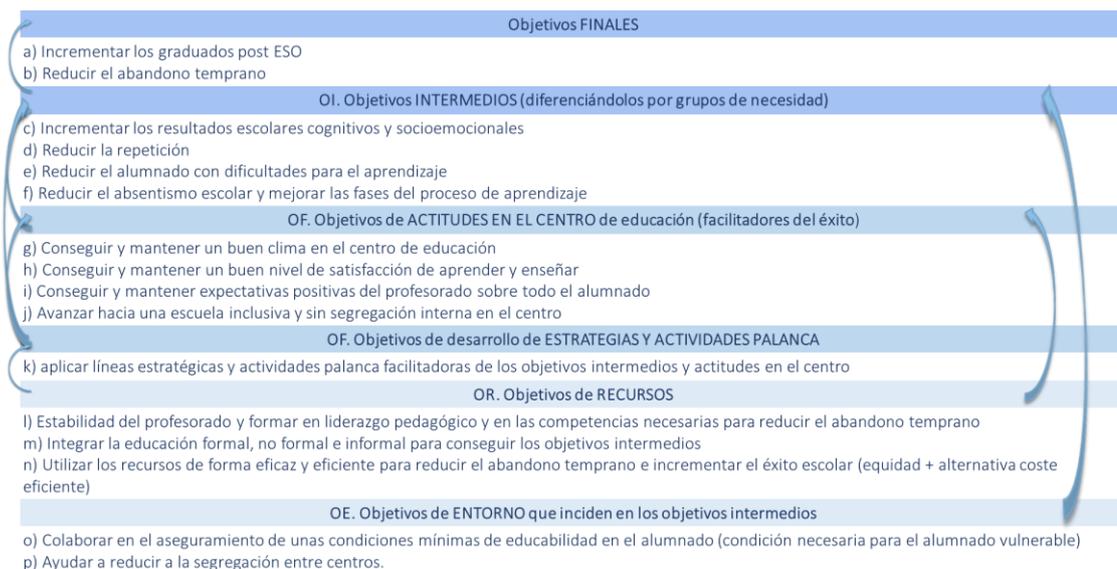
Para mostrar la cadena de valor se han de interrelacionar las tres partes: objetivos, estrategias y recursos, de abajo a arriba y de arriba abajo, tal como recoge la imagen siguiente:



Objetivos

Objetivos PROA+

Con cierta frecuencia en el proceso de diseño de un plan estratégico de mejora se confunden diferentes niveles de objetivos. Nos **centraremos en los acordados para PROA+**, que, a nivel de centro, se han concretado a partir de las necesidades detectadas en el análisis DAFO.



Como se puede observar, PROA+ ha definido seis ámbitos de objetivos diferentes, que son de distinto nivel y se puede observar relaciones entre ellos de abajo hacia arriba.

1. Objetivos finales

Han sido establecidos por la UE y recogen la síntesis del trabajo realizado por el sistema educativo desde los 4 meses hasta los 24 años, por lo tanto, muestran el resultado final de la labor realizada en todas las etapas. Son *objetivos del Sistema educativo* y parecen quedar lejos de un centro de educación, aunque la tarea desarrollada por este es fundamental e incide de forma significativa en los resultados escolares.

2. Objetivos Intermedios

Estos objetivos apelan a todas las etapas y afectan tanto a los centros de primaria como de secundaria. Se pueden definir a nivel de centro y por curso, y su nivel de cumplimiento muestra el trabajo realizado por cada uno de ellos en cada curso. Los objetivos de centro pueden ser diferentes. Por ejemplo, para una escuela reducir el absentismo es el objetivo más importante mientras que para otra es mantener el 100% de graduados en ESO..., depende de la situación de cada escuela. En este caso, el resultado lo explica en gran medida el trabajo realizado en el día a día. *Los objetivos derivan del análisis DAFO* y están *recogidos junto con las estrategias y los recursos en el Mapa estratégico*.

3. Objetivos de actitudes en el centro. Son esenciales para transformar el funcionamiento de los centros.

4. Objetivos de desarrollo de actividades palanca. Son los resultados esperados de las acciones que inciden en los objetivos de actitudes en el centro y/o intermedios.

5. Objetivos de recursos. Están relacionados con los medios necesarios para desarrollar las acciones que permitan conseguir los objetivos anteriores.

Los objetivos de los niveles 2, 3, 4 y 5 **ayudan a conseguir los objetivos del nivel 1**. Esto quiere decir que según vayamos consiguiendo estos niveles de objetivos más cerca estaremos de conseguir los de nivel 1. Por otro lado, también hay relación entre ellos. Por ejemplo, el conseguir una buena formación para el profesorado (objetivo de recursos, 5) incidirá en la calidad de las Actividades palanca (4). Y el que las actividades palanca (objetivos de nivel 4) se

realicen con la efectividad y calidad adecuada incidirá en los objetivos de nivel 2 y 3. Y conseguir cambiar las actitudes en el centro (nivel 3), son clave, tendrá un importante impacto en los resultados intermedios (nivel 2).

Todo ello constituye una **cadena de generación de valor educativo** en la que todos los eslabones son importantes y están interrelacionados. Si fallan los primeros, la cadena se deteriora o rompe. Es importante disponer de una *visión holística de la cadena* y de la *relevancia de sus partes*.

Por todo ello, hemos de **diferenciar los resultados que queremos obtener en el nivel 2 como meta final de escuela, y como consecuencia qué objetivos de los niveles anteriores debemos conseguir para facilitar su consecución.**

Objetivos de entorno

Estos objetivos **no son responsabilidad directa de los centros de educación, pero sí les afectan**, y, por lo tanto, deben ocupar y preocupar, dado que los centros pueden ayudar a que no haya segregación entre centros, o facilitar que todo el alumnado disponga de unas condiciones de educabilidad adecuadas para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea provechoso, siendo esta una condición necesaria (López y Tedesco, 2002).

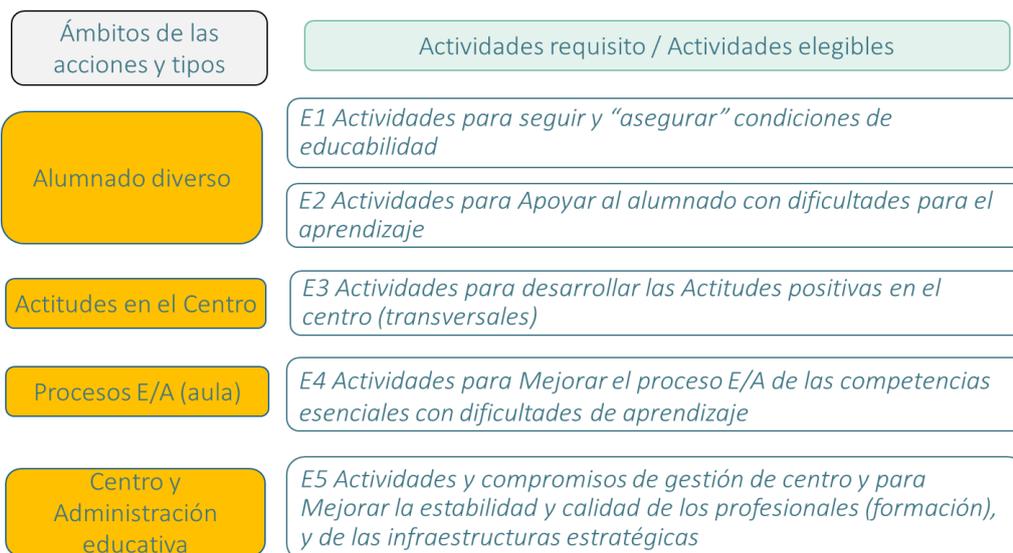
Estrategias

Las estrategias.

- Son **las líneas de actuación** a seguir para conseguir el objetivo.
- Han de estar **directamente relacionadas con el objetivo**.
- Se deberán **priorizar aquellas estrategias que tengan un mayor impacto** o contribución en el logro del objetivo y sean factibles de desarrollar.
- Se eligen de las estrategias PROA+.
- Para su selección hay que tener en cuenta los **objetivos facilitadores y/o intermedios y los resultados del análisis de la matriz DAFO**. Es interesante que incidamos en las estrategias que potencian las fortalezas internas del centro y ayuden a superar las debilidades principales.

Las líneas estratégicas propuestas por el programa PROA+ son cinco. Cada una de ellas está relacionada con un ámbito de actuación y derivan de la escalera hacia el éxito educativo de PROA+ (ver apartado5).

Las estrategias PROA+



Recursos necesarios para aplicar las estrategias

Los Recursos:

- ✓ Se refieren a lo que necesita el centro educativo para aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos
- ✓ Los recursos se agrupan en **organizativos, personales, materiales y otros, y apoyos externos.**

ORGANIZACIÓN

- R1. Autonomía pedagógica y de gestión
R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.
- PERSONAL**
- R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable
R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad
R5. Profesorado adicional
R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles
- MATERIAL Y OTROS**
- R7. Biblioteca escolar
R8 Recursos TIC, TAC
R9 Otros recursos
- APOYO EXTERNO**
- R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona
R11. Implicación de las familias
R12. Administración local
R12. Otros centros de educación
R13 Instituciones sociales (ONGs...)
R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)

El programa PROA+ ha definido un Mapa estratégico de referencia que incluye sus objetivos, líneas estratégicas y la tipología de recursos necesarios para desarrollarlas. El Mapa estratégico recoge el planteamiento para centros PROA+ y está basado en la Escalera hacia el éxito

educativo de todo el alumnado que ya hemos visto (apartado 5).

Mapa estratégico PROA+

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro											
. Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 3, y 5.2.2 que incluye 5.1)											
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito)											
<input type="checkbox"/> O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales (c)	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)	<input type="checkbox"/> O3 Reducir alumnado con dificultades para el aprendizaje (e)	<input type="checkbox"/> O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)								
<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)	<input type="checkbox"/> O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna (j)								
ESTRATEGIAS ¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios ... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una "X", un máximo de tres estrategias por objetivo. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.											
				O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad											
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje											
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)											
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje											
E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales											
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro, por ejemplo: Programa de Competencia digital educativa, Ecosistema digital educativo, Plan de convivencia... Enumerar:											
RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)											
Organización			Personal		Material +... otros recursos			Apoyo externo			
R1. Autonomía pedagógica y de gestión R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.			R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad R5. Profesorado adicional R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles		R7. Biblioteca escolar R8 Recursos TIC, TAC R9 Otros recursos			R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona R11. Implicación de las familias R12. Administración local R12. Otros centros de educación R13 Instituciones sociales (ONGs...) R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)			

¿Cómo?

Actividad: Definir el Mapa estratégico del PEM

¿Cómo se define el Mapa estratégico?

Cada centro, teniendo en cuenta las necesidades de mejora detectadas en el análisis DAFO, seleccionará objetivos intermedios y facilitadores que permitan conseguir mejorar el funcionamiento y los aprendizajes del alumnado del centro (ver apartado 5.2.2 del PEM). Es recomendable elegir, como máximo, tres objetivos entre los intermedios y facilitadores (O1 a O8) siendo obligatorio que al menos uno sea de los intermedios (del O1 al O4)

Después se eligen las estrategias (entre 2 y 5) que nos van a servir mejor para conseguir los objetivos PROA+ priorizados.

Es posible añadir **una sexta estrategia referida a Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas** si no estuviesen consolidadas en el funcionamiento del centro, y que se incluirán en el Mapa estratégico.

Y, por último, se señalará **la tipología de recursos necesarios** para llevar a cabo esas estrategias que permitirán conseguir los objetivos.

Se utilizará el esquema de Mapa estratégico presentado anteriormente como síntesis de la

priorización que hace el centro de objetivos, estrategias y recursos en base a lo establecido en el análisis DAFO.

¿Quién?

La participación es esencial también en el Mapa estratégico

El equipo directivo y/o impulsor tendrán un papel relevante en la definición de la propuesta de Mapa estratégico que es la hoja de ruta a medio plazo. La propuesta será explicada y debatida con los diferentes sectores de la Comunidad educativa. Se puede pedir la colaboración a los servicios de apoyo externo al centro.

Esta fase es aconsejable que sea participada por lo que es importante contar también con la opinión de familias, personal no docente y alumnado, si es posible, a través de las estructuras organizativas existentes: Consejo Escolar, Junta directiva del AMPA, Junta de representantes de familias y de alumnado...

Ejemplos

Éste es el Mapa estratégico de un centro de Infantil y Primaria.

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro								
. Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 9, y 5.2.2 que incluye 5.1)								
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito)								
<input checked="" type="checkbox"/> O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales (c)	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)	<input type="checkbox"/> O3 Reducir alumnado con dificultades para el aprendizaje (e)	<input checked="" type="checkbox"/> O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)					
<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input checked="" type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)	<input type="checkbox"/> O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna (j)					
ESTRATEGIAS (¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una "X", un máximo de tres estrategias por objetivo, y para cada objetivo un máximo de tres estrategias. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.								
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad				X				
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje				X				
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)	X			X				
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje						X		
E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales	X					X		
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro: Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos	X					X		
RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)								
Organización	Personal	Material +... otros recursos		Apoyo externo				
R1. Autonomía pedagógica y de gestión (E5) R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.	R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable (E2 y E3) R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad (Todas) R5. Profesorado adicional (E2 y E4) R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles	R7. Biblioteca escolar R8 Recursos TIC, TAC (E1 y E6) R9 Otros recursos	R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona (E5 y E6) R11. Implicación de las familias (E1) R12. Administración local R12. Otros centros de educación R13 Instituciones sociales (ONGs...) R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)					

Observaciones sobre otros recursos (R9): No se necesitan

Siguiendo la recomendación de no abordar más de tres objetivos, se han escogido dos objetivos intermedios, el 1 y el 4, que tienen la potencia de marcar una meta clara para el centro en sí mismos. A estos dos objetivos intermedios le añadimos un objetivo facilitador, el 6, con la intención de incluir los objetivos 5 y 7 que aparecen en la Tabla de objetivos del centro. Si mantenemos un buen clima de satisfacción de aprender y enseñar será indicativo de que tenemos un buen clima en el centro y facilitaremos el mantenimiento de expectativas positivas sobre todo el alumnado.

Hemos añadido una Estrategia de centro E6, además de las de PROA+, para abordar el *Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos* que está financiado desde la CCAA, al menos en el primer curso.

Dudas frecuentes

¡Reflexiona!

1. Al seleccionar los objetivos y las estrategias del Mapa estratégico PROA+, parece que los centros tienen poco margen de autonomía en la decisión.

Los centros disponen de autonomía en la decisión dentro del marco PROA+. Los objetivos PROA+ son generales y estructurales y aseguran la alineación con los objetivos establecidos en los niveles superiores (ver apartado 10). En este marco el centro define sus objetivos, que surgen de las necesidades detectadas en el DAFO, y selecciona los objetivos PROA+ con los que están alineados. Los objetivos de centro disponen de sus propios indicadores para monitorizar su evolución (ver apartado 15).

Por otro lado, la identidad de cada centro se verá reflejada también en las estrategias PROA+ seleccionadas que potenciarán sus fortalezas y les ayudarán a superar las principales debilidades y en la definición del Marco de planificación y en la selección de las actividades palanca que conforman el plan anual, que es la parte operativa del plan.

Además, cada centro puede añadir a las cinco estrategias PROA+ una sexta, propia, referida a Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas si el centro lo estuviera llevando a cabo.

Por otro lado, el centro puede definir sus propias Actividades palanca siguiendo el proceso establecido (ver apartado 19).

2. *¿Cuántos objetivos intermedios y facilitadores se han de seleccionar?*

Como se ha señalado en el apartado “Cómo diseñar el Mapa estratégico”, hay que seleccionar como máximo tres objetivos siendo siempre, al menos, uno intermedio. Al seleccionar los objetivos, no hay que olvidar la interrelación de la cadena de objetivos, de tal forma que los de recursos influyen en los de las actividades palanca y estos en los objetivos intermedios. *In extremis*, si un centro cree necesario considerar más objetivos PROA+ lo puede hacer en ejercicio de su autonomía y de acuerdo con sus posibilidades. Al final del primer curso de aplicación del plan, y dado que es la primera vez que se aplica, el centro debe evaluar el funcionamiento del plan y realizar los ajustes que se valoren necesarios.

3. *¿Cuántas estrategias se deben seleccionar en el Mapa estratégico?*

Se deben seleccionar entre dos y cinco estrategias PROA+ para conseguir los objetivos seleccionados, teniendo en cuenta que cada estrategia puede trabajar para más de un objetivo. Lo ideal es seleccionar entre dos y tres estrategias por objetivo. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo

Además, es posible añadir una sexta estrategia referida a Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas si el centro lo estuviera llevando a cabo y no estuviese consolidada.

Errores habituales

¡Mucho cuidado con estas cuestiones!

1. *Confundir objetivos con estrategias.*

Los objetivos representan lo que queremos conseguir al final y las estrategias son los caminos a seguir para llegar a los objetivos. Para que no suceda eso, el Mapa estratégico PROA+ es una gran ayuda.

2. *Formular los objetivos de centro directamente del DAFO.*

Los objetivos se han de seleccionar, considerando las necesidades detectadas en el DAFO como objetivos de centro de entre los objetivos intermedios y facilitadores PROA+.

3. *Incluir demasiados objetivos y estrategias.*

Es recomendable seleccionar entre 2 y 3 objetivos y entre 2 y 3 estrategias por objetivo.

4. *Seleccionar las estrategias directamente de los objetivos Intermedios.*

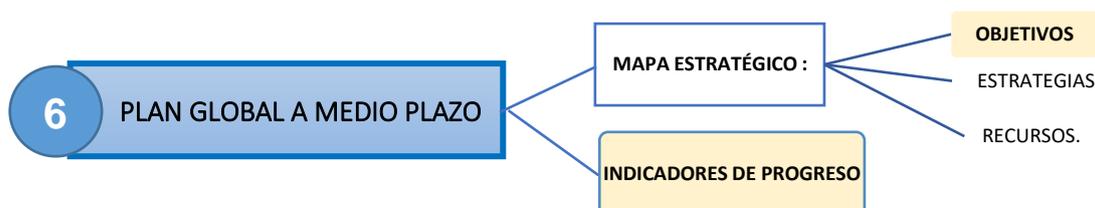
Hay que tener en cuenta también los objetivos facilitadores y los resultados del análisis y de la matriz DAFO. Es interesante incidir en las estrategias que potencian las fortalezas internas del centro y ayuden a superar las debilidades principales.

5. *Asignar los recursos necesarios de forma general*

Es recomendable asignar los recursos necesarios de distinto tipo para aplicar cada estrategia, priorizando aquellos con los que ya cuenta el centro y pueden ser destinados a su desarrollo.

15. Objetivos e indicadores de progreso y cumplimiento

Una vez definido el Mapa estratégico corresponde establecer indicadores de progreso que informen sobre cómo está incidiendo la aplicación del plan en los objetivos PROA+ en el centro.



Una oportunidad para conocer, reflexionar y mejorar

La generación y uso de datos de calidad es una de las asignaturas pendientes en los centros de Educación y con ello nos perdemos las interesantes historias que explican y, por lo tanto, se pierden importantes posibilidades de mejora educativa y satisfacción colectiva. Algunos autores muestran su preocupación:

La educación necesita de formación técnica, científica y profesional tanto como de sueños y utopías. Paulo Freire (1921-1997)

Necesitamos saber más para actuar mejor. Francesc Pedró, UNESCO, febrero de 2013.

El uso de datos es la pieza que acostumbra a faltar en la planificación educativa...

Ahora, más que nunca, debemos hacer un seguimiento del progreso en educación con más detalle. ¿Dónde están las brechas de aprendizaje? ¿Quién todavía se está perdiendo una educación? Y muy importante, ¿por qué? Silvia Montoya, (2018) Director, UNESCO Institute for Statistics.

... y recuerden: Sin datos, solo eres otra persona más con una opinión. Andreas Schleicher. [Un panorama de la Educación. OECD](#). Santillana, Madrid, 22/11/2010.

Como profesionales de la Educación necesitamos datos y convertirlos en información para facilitar y mejorar el funcionamiento de los centros y los aprendizajes del alumnado con la finalidad de:

- Pasar de opinar a saber
- Generar conocimiento y aprender
- Decidir y mejorar o innovar
- Rendir cuentas
- Influir y construir alianzas

¿Qué?

Los **objetivos de un centro** de Educación son aquellas metas que quiere alcanzar en un periodo de tiempo determinado y los **indicadores** son los instrumentos que miden su evolución.

El centro PROA+ dispone de dos tipos de indicadores de progreso, los generales PROA+ acordados por las Administraciones educativas para todos los centros PROA+, y que conforman la base de datos PROA+ para

la evaluación formativa y la investigación para la mejora, y los indicadores específicos o propios de cada centro que informan específicamente de los progresos del centro en relación con las necesidades prioritizadas y que están alineados con los de PROA+.

Los objetivos PROA+ compartidos son:

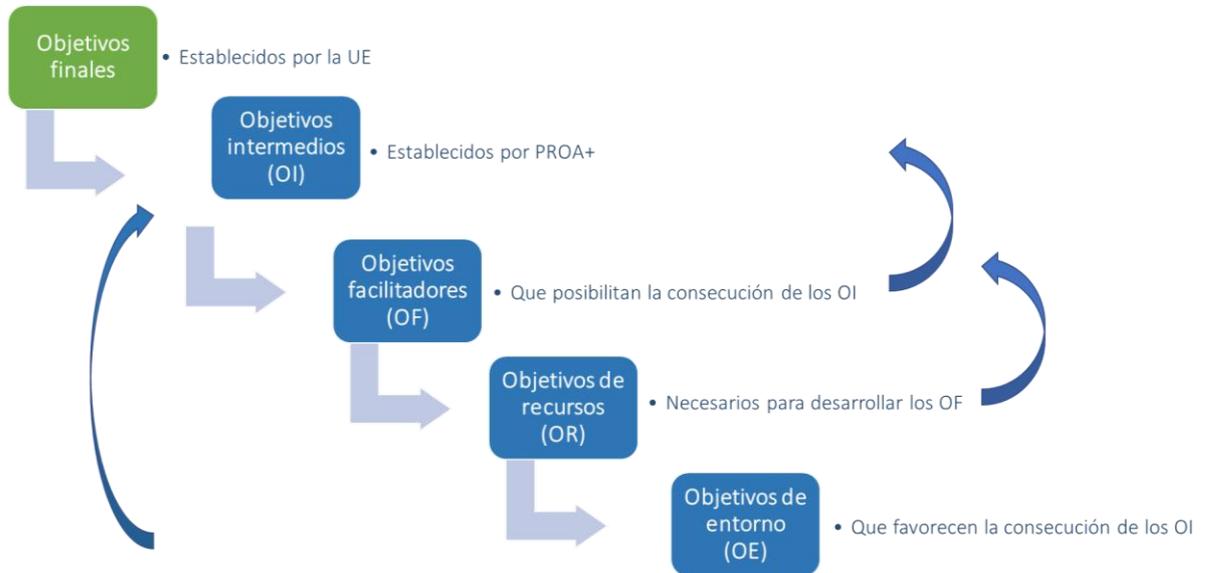


Los diferentes niveles de objetivos PROA+ están interrelacionados y conforman una cadena de generación de valor educativo tal como ilustran las figuras anterior y posterior. Los objetivos de entorno facilitan la consecución de los objetivos intermedios y finales. Los objetivos de recursos inciden positivamente sobre el desarrollo de las Actividades palanca, y estas en los logros de los objetivos de las actitudes en el centro e intermedios. Los objetivos de actitudes en el centro facilitan la obtención de los objetivos intermedios, y estos inciden positivamente en la obtención de los objetivos finales.

De los objetivos anteriores cada centro selecciona y/o prioriza en su Plan estratégico de mejora los que considera más adecuados teniendo en cuenta su contexto, su visión y los resultados de la diagnosis inicial, en uso de su autonomía.

Relación entre indicadores

Los objetivos están interrelacionados:



PROA+ ha previsto **diferentes tipos de indicadores** para valorar el cumplimiento de los compromisos por los centros en el programa PROA+ y la evolución en relación con los objetivos acordados (ver modelo orientativo de Acuerdo / Contrato programa y apartado 24 de rendición de cuentas) :

Estructura de Indicadores para la rendición de cuentas

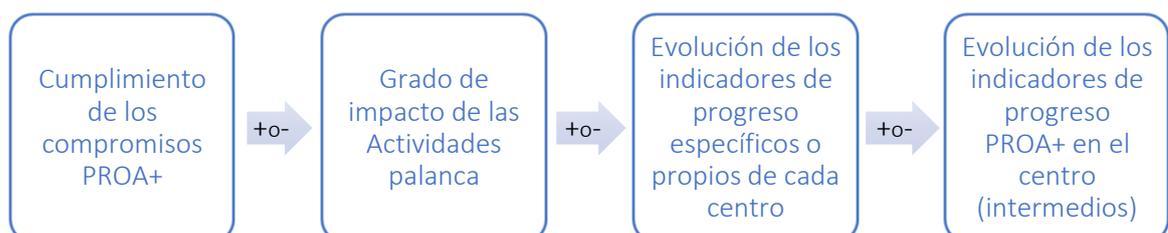
A nivel global de centro		A nivel de Actividades Palanca que desarrolla	
Cumplimiento de los compromisos	Cumplimiento del progreso global	Cumplimiento de su ejecución y calidad	cumplimiento de sus objetivos específicos (nivel de impacto)
Indicadores comunes a todos los centros y de centro		Indicadores propios de cada Actividad palanca	

Los indicadores de cumplimiento de los compromisos con el programa PROA+ son *comunes* a todos los centros y están recogidos en el Acuerdo de las CCAA con los centros. (Ver apartado 25 sobre Rendición de cuentas)

Los indicadores de progreso global miden la evolución de un centro en relación con los objetivos PROA+ y son de dos tipos: *comunes* a todos los centros y *específicos* de cada uno de los centros, de acuerdo con los que ha establecido para medir el progreso de sus objetivos, en ejercicio de su autonomía (ver modelo propuesto de Acuerdo, Plan estratégico de mejora, apartado 7.1).

La figura siguiente recoge el efecto esperado o **relación existente entre los indicadores** de un centro:

Cadena de valor entre indicadores



El cumplimiento de los compromisos PROA+ facilita la consecución de los objetivos de las Actividades palanca, y el logro de estos impactan positivamente sobre los indicadores específicos de progreso de centro, y estos a su vez en la consecución de los objetivos intermedios PROA+ en el centro. Debería observarse un efecto encadenado de carácter decreciente que se explica por el aumento de la distancia entre los dos primeros y el tercero, y entre este y los indicadores intermedios, cuyos resultados son multifactoriales. Por ejemplo, la reducción del absentismo es multifactorial porque depende de la escuela, pero también de la familia, el entorno... El compromiso de una formación mínima del profesorado puede afectar al grado de impacto de las AP, y este debería incidir en los indicadores de los objetivos del centro para los que trabaja, que a su vez están alineados con los objetivos intermedios PROA+. El cumplimiento de un compromiso por sí solo no será suficiente para lograr un progreso significativo en los objetivos intermedios PROA+. Será necesario que la cadena de generación de valor educativo se desenvuelva con mucha potencia para que se incida de forma relevante en los resultados de esos objetivos intermedios.

Indicadores de compromiso

Los **indicadores de compromiso** de los centros con PROA+ están relacionados con los objetivos siguientes:

Ponderación 2021/24	Objetivos	Centros PROA+ itinerario "A"
	<i>CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS</i>	
30%	<i>Actividades de apoyo al alumnado con dificultades para el aprendizaje</i>	
20%	<i>Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales</i>	
10%	<i>Actividades y compromisos de gestión de centro</i>	
	<i>INDICADORES DE PROGRESO</i>	
30%	<i>Desarrollar las Actitudes docentes en el centro (transversales)</i>	
10%	<i>Actividades de mejora del proceso E/A. Competencias esenciales:</i>	
100%	MEDIA PONDERADA	

Indicadores de Actividades palanca

Los **indicadores de las Actividades palanca** se fijan en cada una de ellas (ver Catálogo de Actividades palanca) y miden:

Actividad Palanca	Grado de aplicación	Calidad de ejecución	Impacto	Global
Ponderación	30%	30%	40%	100%
Objetivo	100%	100%	≥ 75%	
Actividad palanca 1				
Actividad palanca 2				
...				
Media	XX%	XX%	XX%	XX%

Indicadores específicos o propios

- (1) Grado de aplicación, en qué proporción se ha aplicado la actividad.
- (2) Calidad de ejecución, cuál es el grado de conformidad de ejecución de su diseño.
- (3) Grado de impacto, en qué medida se han conseguido los objetivos específicos de la actividad.

Los **indicadores específicos o propios de progreso** los concreta cada centro, miden su progreso específico y están alineados con los objetivos PROA+ que el centro ha priorizado.

Objetivos PROA+ y singulares de centro (coherentes con 5.2.2)	Indicadores específicos de centro (pueden ser de 1 a 3) (Coherentes con Necesidad detectada como objetivo de centro de 5.2.2)
1.	a) b) c)

Indicadores de progreso

	...
2.	a) b) c) ...
3.	a) b) c) ...

Los **indicadores para medir los objetivos intermedios de progreso** son comunes a todos los centros (ver propuesta de indicadores del modelo de Acuerdo-Contrato programa) para todas las etapas educativas, desde educación infantil a bachillerato:

- (4) *Indicadores de estructura*: alumnado por ciclos o cursos, y porcentaje de alumnas, alumnado vulnerable y repetidor. Informan de las características del centro.

Por ciclo o curso	Alumnado matriculado	% s/alumnado matriculado			
		Alumnas	Alumnos	Vulnerable	Repetidor

- (5) *Indicadores de nivel de satisfacción* del alumnado, familias y profesorado. Aportan información sobre el grado de bienestar que el centro consigue como resultado de su trabajo y su forma de llevarlo a cabo.

% con un nivel de satisfacción mayor o igual a 7/10	Alumnado	Familias	Profesorado
Por ciclo o curso	XX%	XX%	XX%

- (6) *Indicadores comunes de resultados globales por ciclo en educación infantil y primaria*: porcentaje de alumnado absentista que repite o supera el ciclo a final de curso, porcentaje de alumnado que supera las diferentes áreas, competencia socio emocional en el segundo y tercer ciclo de Educación primaria, y competencia digital en el tercer ciclo. Los resultados se presentan por género, alumnado vulnerable y repetidor porque son colectivos preferentes para el programa PROA+.

- (7) - *Indicadores comunes de resultados globales por curso en educación secundaria obligatoria, ciclos formativos de grado básico y medio, y bachillerato*: porcentaje de alumnado absentista que repite o supera el curso. Y en educación secundaria por curso: porcentaje de alumnado que supera las diferentes materias y competencia socio emocional, y alfabetización digital en segundo y cuarto. Estos resultados se presentan por género, alumnado vulnerable y repetidor. También se incluyen datos sobre el alumnado que abandona en tercero y cuarto de ESO, y por curso en los ciclos formativos de grado básico, medio y bachillerato, y el porcentaje de alumnado de cuarto de ESO que manifiesta su voluntad de continuar estudiando. Los resultados se presentan por género, alumnado vulnerable y repetidor porque son colectivos preferentes para el programa PROA+.

	Alumnado matriculado	% s/Alumnado matriculado			% superan curso/materia por tipología alumnado			
		Absentista (≥ 10% h. clase)	Repite / Abandona	Supera curso /continua	Alumnas	Alumnos	Alumnado vulnerable	Repetidores
OBJETIVO , en relación a la media tres últimos cursos o por promoción		Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor
Por ciclo o curso y áreas o materias	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%

¿Cómo?

A través de la recopilación sistemática de los datos necesarios mediante los procedimientos que el centro, la Comunidad autónoma y PROA+ establezcan, cada uno en su ámbito de competencia.

Ficha de un indicador

En este momento está previsto que la Comunidad autónoma facilite los datos de centro de los que ya disponga y el centro aporte aquellos no disponibles a través de un aplicativo. Las dos fuentes de información anteriores alimentarán la base de datos PROA+ que a final de curso generará un informe con los indicadores previstos para la rendición de cuentas de los centros PROA+.

La **ficha de un indicador** sistematiza y homologa los indicadores PROA+ y es útil para definirlos, entenderlos, saber cómo elaborarlos y su utilidad práctica, cuál es la fuente de los datos, cómo se han de tratar y cuál es el uso habitual de la información derivada. Los indicadores no solo informan sino ayudan a saber qué está pasando y por qué, y a partir de todo ello reflexionar y tomar decisiones para progresar en un proceso profesional y pedagógico de mejora continua.

INDICADOR: Denominación	
FINALIDAD	¿Qué mide?
PUNTO DE PARTIDA	¿De dónde se parte?
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	¿Qué meta se quiere conseguir? Puede ser un intervalo, un mínimo razonable y un gran reto
CRITERIO REFERENCIAL	¿A partir de qué punto se puede considerar que se ha conseguido mínimamente?
FÓRMULA	¿Cómo se calcula? Su definición clarifica el significado del indicador y evita ambigüedades.
POBLACIÓN MUESTRA	¿El indicador es universal o es una muestra?
FUENTE DE LOS DATOS	¿De dónde se obtienen los datos?
FRECUENCIA DE RECOGIDA	¿Con qué frecuencia se recopilan los datos para su análisis?
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	¿Cada cuando se reflexiona sobre los resultados obtenidos?
UTILIDAD	¿Para qué se utilizarán?
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	¿Quién se encarga de la recogida de los datos?
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	¿Quién trabaja los datos para obtener el indicador?
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	¿Quién debe estar informado y reflexionar sobre los resultados obtenidos, y tomar decisiones? Información agregada: Información detallada:

Los indicadores de las Actividades palanca se definen a partir de la estructura siguiente:

		e)SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN																								
EVALUACIÓN FORMATIVA	Grado de aplicación	Autoevaluación																								
		Participantes en la autoevaluación:					Agentes implicados					Equipo directivo					Alumnado					Otros:				
		0%					25%					50%					75%					100%				
		Sin evidencias anecdóticas					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total				
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
		1r periodo																								
		2º periodo																								
		3r periodo																								
		Calidad de ejecución	Autoevaluación																							
			Participantes en la autoevaluación:					Agentes implicados					Equipo directivo					Alumnado					Otros:			
	25%					25%					25%					25%					100%					
	Plazo de ejecución					Utilización de los recursos previstos					Adecuación metodológica					Nivel de cumplimiento de las personas implicadas					Nivel total de calidad de ejecución					
			5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25				
	1r periodo																									
	2º periodo																									
	3r periodo																									
	Grado de impacto	En base a rúbrica																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
Sin evidencias anecdóticas					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total						
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Global			
1r periodo																										
2º periodo																										
3r periodo y global																										

La evaluación tiene una finalidad formativa y se diferencian tres ámbitos:

- 1.- *Grado de aplicación o ejecución*: es el grado de implantación o despliegue sistemático de una actividad, se valora a partir de la autoevaluación de los aplicadores.
- 2.- *Calidad de ejecución*: mide cómo se ha hecho la actividad, teniendo en cuenta diversos criterios (plazo de ejecución, utilización de los recursos previstos, adecuación metodológica y nivel de cumplimiento de las personas implicadas), se valora a partir de la autoevaluación de los aplicadores.
- 3.- *Grado de impacto*: mide la utilidad de la actividad para lograr los objetivos establecidos en la misma, se

valora a partir de una rúbrica específica.

Las valoraciones globales se considerarán mejorables si el resultado es inferior al 75%, satisfactorias si el resultado está entre en 75% y el 95%, y muy satisfactorias si es superior al 95%.

¿Quién?

Un trabajo cooperativo

Los objetivos e indicadores los define en parte PROA+ para todos los centros y, en parte, cada centro para aquellos que le son propios.

Los datos son aportados a la base de datos PROA+ por las CCAA y los centros de acuerdo con su disponibilidad, y los indicadores se pueden elaborar por los centros o a partir de esa base de datos.

El MEFP y las CCAA cooperan en la definición de un Sistema de información PROA+ que facilite la obtención de datos disponibles a través de los diferentes sistemas de información de las CCAA con la finalidad de evitar, en la medida de lo posible, las dobles entradas por los centros, facilitar su rendición de cuentas y poner a disposición de las CCAA y la investigación una única base de datos PROA+.

La ficha de los indicadores compartidos la elabora PROA+, los indicadores de las Actividades palanca se definen en el apartado de evaluación formativa de cada una de ellas, y los indicadores específicos de centro los concreta cada centro a la hora de elaborar su Plan y como consecuencia de su Análisis DAFO y Mapa estratégico.

A parte del uso interno de los indicadores, también sirven para rendir cuentas a través de la Memoria anual que se facilita a la Administración educativa, ante la comisión territorial de seguimiento y ante el programa PROA+, y facilitan información útil para realizar evaluaciones globales o específicas que aporten conocimiento para avanzar y rendir cuentas.

Ejemplos

Los ejemplos de indicadores están relacionados con la necesidad de acompañar y orientar al alumnado en situación de vulnerabilidad.

-Ficha de indicador de compromiso

Ficha de un indicador de compromiso

INDICADOR: Porcentaje de alumnado en situación de vulnerabilidad con acompañamiento y orientación individual	
FINALIDAD	Conocer la proporción de alumnado en situación de vulnerabilidad que es acompañado y orientado en su proceso de aprendizaje en cada una de las etapas
PUNTO DE PARTIDA	Porcentaje del primer año de aplicación de PROA+
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	100% del alumnado en situación de vulnerabilidad detectado al finalizar el primer curso de aplicación del programa PROA+
CRITERIO REFERENCIAL	Depende del punto de partida de cada centro, entre el 90-100% el primer año de aplicación, entre el 95-100% el resto de los cursos.
FÓRMULA	<p>Dos niveles:</p> <p>Acompañamiento:</p> <p>a) Núm. Alumnado vulnerable con tutoría individual/Núm. Alumnado vulnerable detectado x 100</p> <p>Orientación individual:</p> <p>b) Núm. Alumnado vulnerable con tutoría individual y acuerdo o compromiso educativo/Núm. Alumnado vulnerable detectado x 100</p>

POBLACIÓN / MUESTRA	Totalidad del alumnado de cada una de las etapas de educación infantil y primaria, educación secundaria obligatoria, ciclos formativos de grado básico y medio, y bachillerato
FUENTE DE LOS DATOS	Jefatura de estudios y tutores de grupo
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Se actualiza permanentemente cuando se detecta la existencia de una barrera o un nuevo alumnado en situación de vulnerabilidad
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mínimo mensual
UTILIDAD	Asegurar que todo el alumnado en situación de vulnerabilidad está acompañado y dispone de un compromiso educativo para su desarrollo, seguimiento y evaluación.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutores de grupo y Jefatura de estudios
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Información agregada: Claustro y consejo escolar Información detallada: Equipo directivo, tutorías y aquellos otros profesionales directamente afectados.

Indicadores de una Actividad palanca

(8) *Indicadores de la evaluación formativa de una Actividad palanca: Tutorías individualizadas*

		• SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN																			
EVALUACIÓN FORMATIVA	Grado de aplicación	Autoevaluación																			
		Valoraremos aspectos como: ¿En qué grado se han aplicado las siguientes medidas?:																			
		Se ha realizado la formación																			
		Se han firmado los Acuerdos pedagógicos																			
		Se han nombrado los tutores individuales																			
		Se han desarrollado las reuniones previstas de coordinación y apoyo con asesores y de orientación con los tutores																			
		Se han producido los contactos semanales o... previstos en el diseño entre alumnos y tutores																			
		Participantes en la autoevaluación:		Equipo directivo			X	Equipo Orientación			X	Tutores			X	Otros agentes aplicadores:					X
		0%		25%			50%			75%					100%						
		Sin evidencias o anecdóticas		Alguna evidencia			Evidencias			Evidencias claras					Evidencia total						
0		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
EVALUACIÓN FORMATIVA	Calidad de ejecución	Autoevaluación																			
		Valoraremos aspectos como:																			
		En el ámbito de utilización de los recursos previstos es relevante valorar si los horarios personales contemplan los tiempos que permiten que se desarrolle la Actividad																			
		En el ámbito de organización, el nivel de asistencia y participación en las reuniones previstas con alumnos y familias																			
		En el ámbito de coordinación, los acuerdos sobre itinerarios formativos o profesionales para los cursos siguientes a la vista de la evolución del rendimiento																			
		En el ámbito académico, las adaptaciones curriculares y metodológicas que se han implementado tras el análisis conjunto del trabajo del alumnado.																			
		Participantes en la		Equipo			X	Equipo			X	Tutores			X	Otros agentes					X

	autoevaluación:					directivo					Orientación					aplicadores:									
	25%					25%					25%					25%					100%				
	Plazo de ejecución					Utilización de los recursos previstos					Adecuación metodológica					Nivel de cumplimiento de las personas implicadas					Nivel total de calidad de ejecución				
	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25
Grado de impacto	A través de una rúbrica																								
	Sin duda, lo más relevante en nuestra Actividad es el impacto que ha tenido la implementación de las medidas y no solo la percepción que tenemos del desempeño de los tutores individuales. Por ello, valiéndonos de una rúbrica veremos en qué medida los procedimientos implementados han supuesto una evolución del centro en términos de equidad e inclusividad, y si el alumnado ha experimentado también una evolución favorable en su dinámica escolar, en línea con los objetivos que nos habíamos propuesto.																								
	Emplearemos, pues, una rúbrica.																								
		0%					25%					50%					75%					100%			
	Sin evidencias o anecdóticas					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	Global			
1.% Reducción del absentismo																									
2. % de promoción o titulación																									
3. Satisfacción del alumnado implicado																									
4. Satisfacción de las familias implicadas																									
5. Satisfacción del segundo tutor																									

ANEXO

Propuesta de Rúbrica de mínimos para la valoración del impacto de la Actividad palanca *Trabajamos mano a mano: tutorías individuales* en relación con el alumnado beneficiario de la Actividad

OBJETIVO/ Indicador	1 INSATISFACTORIO Sin evidencias o anecdóticas	2 MEJORABLE Alguna evidencia	3 BIEN Evidencias	4 EXCELENTE Evidencias claras
Grado de impacto				
1.% Reducción del absentismo	Entre 0 y 25%	Entre 26 y 50%	Entre 51 y 75%	Entre 76 y 100%
2. % de promoción o titulación	El nivel de promoción o titulación ha aumentado tras el periodode actuación del tutor individual en los porcentajes siguientes:			
	1er curso 0%	Entre 0 y 30%	Entre 31 y 50%	Más del 50%
	2º curso entre 0% y 10%	Entre 11 y 40%	Entre 41 y 65%	Más del 65%
	3er curso entre 0 y 25%	Entre 26 y 50%	Entre 51 y 80%	Más del 80%

3. Satisfacción del alumnado implicado	Escaso o nulo nivel de satisfacción <i>(la tutoría individualizada me ha servido para poco, me ha generado más inseguridad...)</i>	Nivel de satisfacción aceptable <i>(la T.I. me está ayudando a mejorar mi actitud, a ver la escuela desde la tranquilidad...)</i>	Nivel de satisfacción alto <i>(la T. I me está ayudando mucho a nivel personal. El tener un tutor acompañándome me ha ayudado a conocerme más a nivel personal y a conocer mi capacidad para aprender)</i>	Nivel de satisfacción excelente <i>(la T. I. me ha cambiado a nivel personal, a nivel de relaciones sociales, de hábitos antes el estudio,... Mi tutor/a ha hecho una labor magnífica conmigo)</i>
4. Satisfacción de las familias implicadas	Escaso o nulo nivel de satisfacción <i>(la tutoría individualizada ha servido de poco a mi hijo/a, ha generado más intranquilidad en la familia...)</i>	Nivel de satisfacción aceptable <i>(la T.I. ha ayudado a mi hijo/a a mejorar su actitud ante la escuela y en casa se empieza a respirar un poco de tranquilidad...)</i>	Nivel de satisfacción alto <i>(la T. I ha servido a mi hijo/a a que se conozca más sus cualidades a nivel personal y a nivel escolar. El tutor nos ha ayudado a comprender a nuestro hijo)</i>	Nivel de satisfacción excelente <i>(la T. I. ha cambiado a nivel personal, a nivel de relaciones sociales, de hábitos antes el estudio... a nuestro hijo/a. El tutor/a ha realizado una labor magnífica con nuestra familia)</i>
5. Satisfacción del segundo tutor	Escaso o nulo nivel de satisfacción <i>(la tutoría individualizada ha servido de poco al alumnado y a su familia. En el centro hemos observado pocos cambios...)</i>	Nivel de satisfacción aceptable <i>(la T.I. ha ayudado a mi alumnado a mejorar un poco su actitud ante la escuela. Las familias y el profesorado del centro también van percibiendo cambios...)</i>	Nivel de satisfacción alto <i>(la T. I ha servido a mi alumnado a que conozca mejor sus cualidades a nivel personal y a nivel escolar. Las familias y el resto del profesorado también afirman que les está ayudando a comprenderlos mejor)</i>	Nivel de satisfacción excelente <i>(la T. I. ha cambiado a mi alumnado a nivel personal, a nivel de relaciones sociales, de hábitos antes el estudio..., a las familias y al profesorado. Aunque siempre es posible la mejorar, creo que la T. I. está siendo un buen plan de acompañamiento)</i>

Ficha de indicador específico de centro

El indicador específico de centro deriva de la diagnosis inicial, del análisis DAFO y su matriz, y, por lo tanto, puede ser singular de cada centro, mide la prioridad establecida por el centro alineada con el objetivo PROA+ escogido (apartado 7.1 de los Planes estratégicos de mejora). Pero también puede coincidir con un indicador de impacto de la Actividad palanca y/o Indicador intermedio PROA+, como es el caso de este ejemplo: Porcentaje de alumnado absentista.

Ficha de un Porcentaje de alumnado absentista

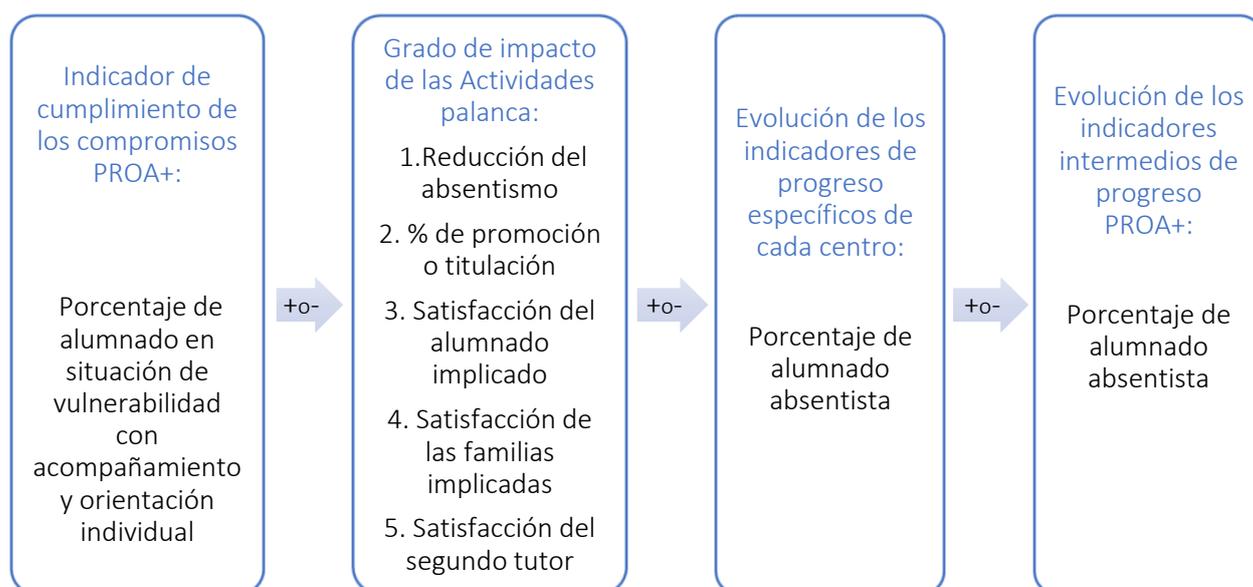
indicador específico de centro

INDICADOR: Porcentaje de alumnado absentista	
FINALIDAD	Conocer la evolución de la proporción de alumnado absentista de cada una de las etapas.
PUNTO DE PARTIDA	Porcentaje del primer año de aplicación de PROA+
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	0% del alumnado absentista al finalizar el plan estratégico de mejora
CRITERIO REFERENCIAL	Depende del punto de partida de cada centro, entre el 10 y 0% el último curso del plan
FÓRMULA	Núm. Alumnado que falta más del 10% de las clases /Núm. Alumnado – bajas por cambio de centro x 100
POBLACIÓN / MUESTRA	Totalidad del alumnado de cada una de las etapas de educación infantil y primaria, educación secundaria obligatoria, ciclos formativos de grado básico y medio, y bachillerato
FUENTE DE LOS DATOS	Tutores de grupo y/o Jefatura de estudios
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Diaria
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Semanal
UTILIDAD	Asegurar la asistencia al centro de todo el alumnado y trabajarlo desde la tutoría grupal, individual y equipo docente.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutores de grupo y/o Jefatura de estudios
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Tutores de grupo y/o Jefatura de estudios
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Información agregada: Comisión pedagógica, equipo directivo, claustro y consejo escolar. Información detallada: Tutoría grupal e individual, equipo docente, equipo de orientación.

Los indicadores están interrelacionados

Como ya hemos comentado en este apartado y como se puede observar en la figura siguiente los indicadores están interrelacionados.

Relación positiva o negativa entre los resultados de los indicadores



El mayor porcentaje de alumnado en situación de vulnerabilidad con tutoría individualizada y acuerdo

¡Reflexiona!

pedagógico incidirá positivamente en los impactos de la Actividad palanca de cotutoría, y está en la consecución de los objetivos específicos e intermedios PROA+ de reducción del porcentaje de alumnado absentista.

Dudas frecuentes

1. *¿Cómo escoger los indicadores específicos de centro más apropiados para medir la consecución de un objetivo? ¿Cómo definirlos?*

Escoger los indicadores más apropiados no es fácil pero hay una serie de cuestiones que se han de considerar. Han de ser:

- a) *Pocos*, uno mejor que tres, relevantes para el objetivo perseguido y que midan aspectos diferentes, que no midan lo mismo de forma diferente.
- b) *Sensibles a los cambios*, es decir, con una gradación suficiente para recoger pequeños cambios. Por ejemplo mejor diez categorías o rangos que dos.
- c) *De definición clara y comprensible*, que los entiendan todos los afectados o interesados y que sean fáciles de explicar y entender.
- d) *Fáciles de obtener*. Se ha de evitar establecer indicadores que la medición requiera un gran esfuerzo porque puede ser desproporcionado el valor diferencial que aportan en relación con otros indicadores no tan precisos pero más fáciles de conseguir.
- e) *Consistentes*. Lo son cuando diferentes observaciones realizadas en el mismo momento dan el mismo resultado.
- Y en la medida de lo posible que:
- f) sean *comparables*, para poder compartir / contrastar los resultados con otros centros similares...
- g) *midan el trabajo y logros de todos* los agentes implicados. Eso favorece la responsabilidad.
- h) *no tengan incentivos a su manipulación* o no se puedan manipular.

Por otro lado, aparte de cumplir, en la medida de lo posible, con los requisitos anteriores los indicadores se han de establecer en el proceso de diseño del plan de mejora, y no al final, y de forma colaborativa porque favorecen la calidad del diseño del propio plan, una elección más adecuada del indicador y una mayor adhesión.

2. *¿Cómo utilizarlos?, ¿estoy preparado?, ¿sabré interpretarlos?, ¿sabré qué hacer con ellos?*

La falta de cultura en el uso de indicadores en algunos centros puede plantear este tipo de dudas, algunas posibilidades para superarlas son:

- a) *Analizar los indicadores de forma conjunta* de tal forma que las personas más preparadas compartan su análisis y todas puedan participar introduciendo matices o ideas complementarias.
 - b) En el caso de no disponer de personas expertas, una alternativa es que se imparta un *curso de interpretación de indicadores* en el centro o invitar a una persona experta para que comparta su análisis y que pueda participar el claustro y, en un segundo nivel, la Comunidad educativa.
- En ambos casos se han de obtener conclusiones y plantear diferentes alternativas de mejora y compartir los pros y contras de cada una de ellas. Este tipo de actividades pueden ayudar a mejorar el uso de los indicadores, aportar seguridad y utilidad práctica.

¡Atención con estas cuestiones!

Errores habituales

1. *Infravalorar los datos e indicadores, no sirven para nada. Renunciar a entenderlos.*

Es habitual tender a renunciar al beneficio de utilizar la información de los indicadores por su representación numérica, aversión a los datos, lo que no quiere decir que no aporten ideas y conclusiones fundamentadas, importantes y útiles. Para salvar esta dificultad se pueden considerar las propuestas anteriores de Dudas 2, y también se pueden presentar a través de gráficos fáciles de interpretar (tipo *Dashboard*) o a través de conclusiones o interpretaciones en forma de texto, aunque, en este caso, se renuncia a los matices, la propia interpretación y al debate; dependemos del análisis de otros. Pero sería un error no conocer o no tener en cuenta el conocimiento y aprendizajes que se pueden derivar de los indicadores. Se prescindiría de una herramienta básica para la mejora como ponen de manifiesto múltiples pedagogos y estudiosos de la Educación.

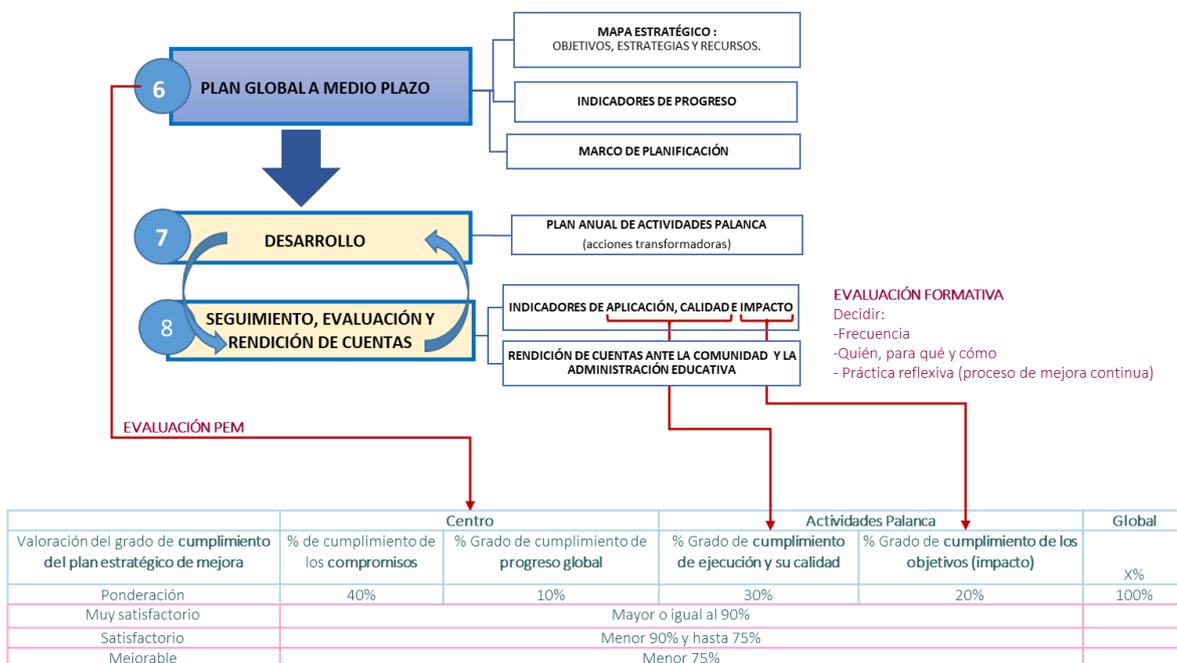
2. Definir demasiados y/o complejos indicadores, exceso de perfeccionismo.

Con cierta frecuencia los docentes tendemos a la perfección y esta tendencia aplicada a los indicadores puede ser nefasta porque los indicadores pueden ser muchos, muy complejos, difíciles de obtener y entender. Se ha de tender a ponderar el valor que aporta un indicador y el esfuerzo y su utilidad, y pensar y buscar soluciones fáciles que aporten suficiente información para tomar decisiones para la mejora. Vale la pena dedicar tiempo a la selección de indicadores porque nos lo ahorrará sobradamente más tarde en el proceso de obtención e interpretación. Siguiendo a Voltaire debemos decir que *“Lo perfecto es enemigo de lo bueno”*.

3. Establecer muchos indicadores que probablemente no aportan información adicional significativa, pensar bien antes de establecer.

Como ya se ha dicho, más indicadores no quiere decir necesariamente más información útil sino que pueden generar más confusión. Reducir el número de indicadores al máximo pero que representen la parte más relevante e interesante del objetivo perseguido es un buen ejercicio que una vez más nos ahorrará trabajo y ganaremos en eficacia.

16. Desarrollo, seguimiento y evaluación



DESARROLLO DEL PEM

Lo verdaderamente innovador en educación es hacer cosas que sabemos que funcionan y hacerlas bien. Maryanna Abdo, directora gerente del Centre for Evidence and Implementation, El diario de la Educación (19/12/2020).

¿Qué?

Desarrollo del plan estratégico de mejora

Una vez definido el Mapa estratégico del Plan estratégico de mejora (PEM) hemos de definir cómo se desarrollará, cómo se hará realidad, cómo se concretará en cada curso. Para ello, el PEM ha de dar respuesta a la pregunta: ¿Quién y cómo se decide qué actividades palanca desarrollarán el plan cada curso?, pero antes de responder vale la pena hacerse algunas consideraciones:

- El Plan de Actividades palanca (PAP) se decide al final o al inicio de cada curso y no se define *a priori* en el PEM para todos los cursos. Este planteamiento permite establecer el ritmo de aplicación del plan y considerar cada curso los aprendizajes obtenidos en los anteriores y los posibles cambios de profesorado, entorno... Es un enfoque flexible y adaptativo que tiene por finalidad diseñar cada curso un PAP lo más útil posible para conseguir las metas que el centro tiene planteadas en el marco de su PEM.
- El PAP es una parte sustancial de la Programación general anual (PGA), define aquellas actividades que requieren una especial atención porque posibilitan mejoras significativas en el funcionamiento del centro y/o en los aprendizajes del alumnado. Por otro lado, a final de curso su evaluación formativa es una pieza relevante de la Memoria anual del centro porque analiza qué ha

funcionado o no y por qué, y se incluye, también, en la rendición de cuentas a todos los niveles (ver apartado 8 y 24).

En el desarrollo del PEM:

c) No es obligatorio trabajar todos los objetivos y estrategias establecidas en el plan estratégico de mejora en todos los cursos, sino que la cuestión es qué conforma el primer paso, el segundo..., en definitiva, qué se ha de hacer cada curso para avanzar hacia los objetivos específicos de centro alineados con PROA+.

d) No se han de incluir todas las acciones que el centro despliega para la consecución de sus objetivos sino tan solo aquellas que son palanca y, por lo tanto, tienen capacidad transformadora y no están suficientemente consolidadas en el funcionamiento ordinario del centro. Demasiados puntos de especial atención y seguimiento merman las fuerzas y se pierde capacidad de incidir, no se puede seguir de forma intensa todo lo que un centro hace. Lo que ya forma parte de la cultura de centro y funciona bien no requiere de esa especial atención y hacerlo reduce la capacidad de mejorar.

¿Cómo?

¿Quién y cómo puede decidir las Actividades palanca a aplicar cada curso?

¿Cómo
decidir las
Actividades
palanca a
aplicar ?

Se trata de establecer quién decide y cuál es el paso siguiente dentro del plan estratégico de mejora con toda la información disponible y de una forma participada, y, por lo tanto, reflexionar y decidir sobre cuáles son las actividades palanca más adecuadas para el próximo curso.

A partir del Mapa estratégico y teniendo en cuenta el Marco de planificación de la escuela inclusiva, se han de escoger Actividades palanca del Catálogo PROA+, o diseñar alguna nueva, para definir un PAP para el próximo curso. En la selección de las AP se ha de contemplar la evaluación formativa de los cursos anteriores (ver apartado 19) dado que aporta información relevante para la toma de decisiones.

Pasos para escoger las Actividades palanca y diseñar el Plan anual de actividades:

- a) Identificar en el Catálogo todas las Actividades palanca que pueden ayudar a conseguir cada uno de los objetivos perseguidos por el centro
- b) Ordenarlas teniendo en cuenta criterios de priorización, por ejemplo:
 1. El impacto potencial sobre el objetivo
 2. La amplitud del alumnado beneficiario
 3. Número de objetivos sobre los que incide, puede ser más de uno.
 4. Cuántos recursos son necesarios para su implementación, cuantos menos mejor.
 5. Cuánto tiempo es necesario esperar para observar una incidencia significativa en el objetivo perseguido, cuanto menos mejor.
 6. Si deriva del Marco de planificación de la escuela inclusiva
- c) Una vez ordenadas, se ha de sopesar cuantas Actividades palanca el centro podría aplicar y seguir de una forma seria, teniendo en cuenta que más puede comportar menos.
- d) Estas Actividades palanca seleccionadas conforman el Plan de Actividades palanca a aplicar durante el próximo curso.

¿Quién?

¿Quién
participa y

El cómo es un proceso técnico participativo donde los equipos docentes / departamentos y otros

decide?

profesionales tienen un papel esencial, dado que son quienes han de desarrollar el Plan de Actividades palanca teniendo en cuenta toda la información disponible. Para ello es interesante haber pensado una estrategia de participación dado que son los profesionales implicados los que pueden aportar mucho valor, y es necesario que entiendan lo que se hace y el porqué, que no es poco, y se sientan corresponsables.

Existen múltiples alternativas sobre quién participa en el proceso pero es deseable que la propuesta inicial con las orientaciones del equipo directivo la elabore el equipo responsable de la aplicación operativa de PROA+: equipo promotor o comisión pedagógica o... con la participación del profesorado afectado, y en la medida de lo posible, del alumnado y /o familias implicadas. El resultado, posteriormente, se debatirá y aprobará por el equipo directivo, el claustro, consejo escolar y, si fuese el caso, por la comisión de seguimiento territorial PROA+.

Ejemplos

El Plan de actividades palanca que desarrolla el PEM de cada curso se concreta el último trimestre del curso anterior siguiendo la pauta siguiente, en la que los números representan el orden de intervención:

Qué y quién	ED	CCP/EI	CCóDD	DAL	AMPA	CL	CE	CS
0. Orientaciones	1º							
1. Identificar AP útiles para conseguir los objetivos		2º						
2. Ordenarlas / preseleccionar		3º						
3. Valorar el número AP a aplicar		4º						
4. Elaborar propuesta de Plan de Actividades palanca		5º	PyD	PyD	PyD			
5. Debate y aprobación del Plan	6º					7º	8º	9º

Los números representan el orden de intervención para el diseño del Plan

ED = Equipo directivo, CCP/EI = Comisión pedagógica / Equipo impulsor, CC = Coordinadoras de ciclo o DD= Departamentos didácticos, DAL = delegados del alumnado. AMPA = Asociación de madres y padres del alumnado, CL = Claustro, CE = Consejo escolar, CS = Comisión de seguimiento territorial de PROA+. PyD =Participan y debaten.

Cinco Centros de educación infantil y primaria y cinco Institutos que han aplicado un mínimo de cinco cursos la planificación estratégica (García-Alegre et al., 2018: 31 y 40) comparten los siguientes aprendizajes:

Cinco escuelas

El Plan de Actividades se elabora a partir del Plan Estratégico y de la tormenta de ideas de los ciclos que se van retroalimentando junto con la comisión pedagógica o grupo impulsor, que son quienes acostumbran a liderar el proceso con la supervisión de la dirección. Los ciclos, habitualmente, diseñan, aplican y evalúan las actividades mediante un proceso de consulta y contraste con la comisión pedagógica y la dirección.

La selección de actividades a desarrollar concreta las estrategias y es un proceso difícil porque frecuentemente no se quiere renunciar a ninguna actividad, pero es necesario ajustar su número a las posibilidades de la escuela y evitar la sensación de ahogo.

Una regla interesante en los primeros años de aplicación del plan es desarrollar la mitad de las actividades elegidas y, una vez se ha acumulado experiencia, ajustar su número.

Cinco institutos

Las actividades acostumbran a derivar de una tormenta de ideas a partir del Plan Estratégico, el DAFO y los resultados escolares. Es un proceso de decisión liderado inicialmente por el equipo impulsor, la comisión pedagógica o la dirección que, en cualquier caso, interactúan entre ellos, y en el cual intervienen los equipos docentes y los departamentos y, a través de ellos, todo el profesorado. A veces se constituyen comisiones específicas de profesores. Las actividades también recogen, en parte, las inquietudes del alumnado y las familias.

En el momento de seleccionar las actividades, dado que frecuentemente no todas se pueden aplicar simultáneamente, se utilizan criterios como su relevancia para los aprendizajes del alumnado y el número de alumnos beneficiarios, o se establece una distribución temporal lógica durante la duración del plan. La dirección, el claustro y el consejo escolar aprueban el Plan de Actividades, que es una parte sustancial de la programación general del curso (PGA).

¡Reflexiona!

Dudas frecuentes

1. ¿La previsión del desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan estratégico forma parte del PEM? ¿Es importante?

Sí, son las piezas que enlazan la visión estratégica del PEM con su concreción operativa, los procesos de mejora continua y su desarrollo participativo. Forma parte del diseño y es necesario preverlo dado que definen cómo será su aplicación práctica, obviarlo sería un grave error y podría condicionar su adecuada aplicación. El PEM se podría quedar en pura retórica sin efectos prácticos.

¡Atención con estas cuestiones!

Errores habituales

1. No prever el modo de desarrollar el plan.

El concretar cómo se va a desarrollar el Plan estratégico de mejora es esencial para que no se convierta en otro plan de buenas intenciones, y el momento oportuno para definirlo es durante el diseño PEM porque así se vincula el planteamiento estratégico con el operativo, cómo se definirá el Plan de Actividades palanca y la Programación general anual.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEM

Detectar el éxito o fracaso de la acción educativa es el primer paso. Después hay que interpretar los datos y convertirlos en iniciativas que atiendan a cada contexto y sean asimismo evaluables. Maryanna Abdo, directora gerente del Centre for Evidence and Implementation (Singapur), El diario de la Educación (19/12/2020).

¿Qué?

Además de pensar en cómo aplicar el PEM es necesario monitorizar y evaluar su aplicación y la del Plan de Actividades palanca para asegurar una buena ejecución y aprender. Por lo tanto, es necesario prever qué seguimiento y qué evaluación se hará, quién lo hará y cuándo.

¿Cómo se sigue y evalúa la

¿Cómo? y ¿Quién?

El acuerdo MEFP y CCAA a través del plan estratégico de mejora y las actividades palanca ha

aplicación de los planes estratégicos de mejora?

previsto diferentes acciones de seguimiento y evaluación, pero no quién lo hará ni el cómo ni cuándo (ver apartado 15).

El cómo debe tener en cuenta algunas cuestiones:

- El qué seguir y/o evaluar, cuándo y con qué frecuencia
- ¿Para qué hacerlo? Su utilidad, ¿qué haremos como consecuencia del seguimiento y evaluación?
- La existencia de tres niveles a seguir y evaluar: Las Actividades palanca, el Plan estratégico de mejora (PEM), y los compromisos del Acuerdo en formato contrato-programa. Las actividades palanca son la aplicación del PEM y del Acuerdo, y el Plan estratégico de mejora forma parte del Contrato programa. Todo está interrelacionado.

Qué	Cuando	Para qué	Quién
1. Aplicación y evaluación de cada una de las Actividades palanca	Según previsión de la AP. Probablemente, como mínimo, cada trimestre durante el curso y a final de curso	Para corregir y mejorar la aplicación de las AP durante el curso y tomar decisiones de continuidad y/o modificaciones al final de curso.	Equipo operativo responsable de PROA+ y aplicadores de cada Actividad palanca
2. Aplicación y evaluación del Plan estratégico de mejora (PEM)	A final de curso y final del PEM	Para valorar el Plan de Actividades palanca de cada curso y decidir el plan del curso siguiente, y al final para establecer un nuevo PEM.	Equipo operativo responsable de PROA+, Equipo directivo, Claustro y Consejo escolar.
3. Aplicación y evaluación del acuerdo-contrato programa	A final de curso y final del acuerdo	Para evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada curso y los progresos conseguidos, base para la toma de decisiones de la Comisión sobre la continuidad del PEM y el PAP, la financiación y el apoyo. Al final del acuerdo para establecer las condiciones del nuevo Acuerdo.	Comisión de seguimiento del acuerdo según establezca cada Comunidad Autónoma o MEFP en Ceuta y Melilla.

Ejemplos

Qué	Cuando	Quién
1. Aplicación y evaluación de cada una de las Actividades palanca	- Cada evaluación durante el curso	-Comisión pedagógica y el profesorado aplicador de cada AP
2. Aplicación y evaluación del Plan estratégico de mejora (PEM)	- A final de curso (junio)	- Comisión pedagógica, Equipo directivo, Claustro y Consejo escolar.
3. Aplicación y evaluación del acuerdo- contrato programa	- A final de curso (julio)	- Representante de la Administración educativa, inspectora del centro, orientadora, directora, coordinadora de la Comisión pedagógica y representante del ayuntamiento.

Cinco Centros de educación infantil y primaria y cinco Institutos que han aplicado un mínimo de cinco cursos la planificación estratégica (García-Alegre et al., 2018: 30y 40-41) comparten sus aprendizajes:

Cinco escuelas

Es importante dar el protagonismo a los docentes que deben sacar adelante las actividades (diseño, aplicación y evaluación), darles confianza y que realicen un retorno de ello ante la comisión pedagógica, dirección y claustro. Es relevante ir ajustando las expectativas de los maestros a los resultados de las actividades. Este es un proceso de mejora continua y es una forma de aprender y crecer. A la dirección y el equipo impulsor les corresponde acompañar al profesorado y darle seguridad.

Cinco institutos

El acompañamiento y el seguimiento del plan son importantes para mantener su correcta aplicación, evaluación y rediseño. El equipo promotor o la comisión pedagógica acostumbran a realizar este papel con una mayor intensidad, pero también la dirección a través de reuniones periódicas con los responsables y, a veces de forma individual, de acuerdo con la importancia o complejidad de las actividades.

El acompañamiento y seguimiento ayudan a formar al profesorado y a simplificar procesos, dan seguridad y ponen de manifiesto la relevancia que tiene la aplicación del plan para el buen funcionamiento del centro.

Periódicamente, en las reuniones ordinarias del claustro se informa sobre el desarrollo del plan, consejo escolar y reuniones con los delegados del alumnado y el AMPA.

La evaluación de las actividades pedagógicas se realiza en cada evaluación y la de las demás actividades se efectúa con una frecuencia variable, pero en ambos casos a final de curso. Es el momento en que se decide la continuidad o no en el plan de cada una de las actividades.

¡Reflexiona!

Dudas frecuentes

1. *¿Es necesaria una comisión de seguimiento territorial de PROA+?*

Sí, es una forma de dar relevancia a cada uno de los centros participantes y al programa. Qué menos que dedicar una reunión por curso entre la Administración educativa y cada uno de los centros para conocer de primera mano cuáles eran los objetivos, qué Actividades planca se han aplicado y cuáles han sido los resultados y por qué. Los centros se sienten considerados, la Administración educativa tiene un mayor conocimiento sobre los retos, los resultados y problemas que tienen los centros, y a partir de todo ello puede pensar y articular cómo se les puede ayudar para que consigan sus objetivos. Tiene un efecto positivo en las dos partes.

¡Atención con estas cuestiones!

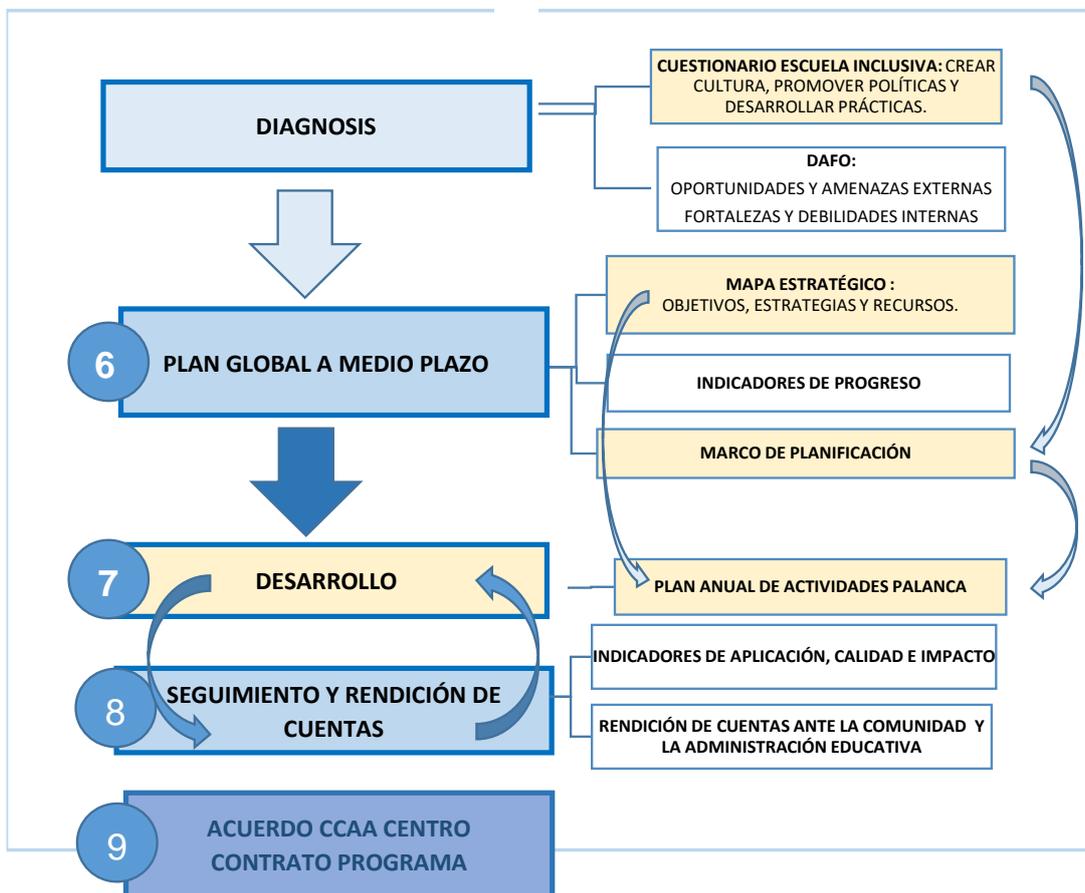
Errores habituales

1. *No programar el seguimiento y evaluación de la aplicación de los diferentes niveles de la aplicación del PROA+*

No programar el seguimiento y la evaluación por el centro es una señal de infravaloración y poco interés por el programa, es una renuncia a la mejora continua e indica un planteamiento burocrático cuyo único interés es disponer de mayores recursos. Es decir, es una indicación de un potencial despilfarro de recursos y de apoyo y, por lo tanto, de renuncia a seguir participando en PROA+. El seguimiento y la evaluación son acciones dirigidas a mejorar y ajustar constantemente la aplicación del plan e incrementar sus posibilidades de éxito, su ausencia muestra una dimensión a

mejorar.

17. Catálogo y Actividades palanca



Tras el diagnóstico, la aplicación práctica del PEM

El centro ha realizado su fase de diagnóstico con el DAFO y el cuestionario de inclusividad, con los que ha diseñado un Marco de planificación, que se verá en el apartado siguiente, en el que se destacan aquellos indicadores de inclusión que se han detectado como susceptibles de mejora en cada subdimensión del Index.

Estos indicadores, propios de cada centro, son una fuente de información para el DAFO y pueden ser trabajados por medio de Actividades palanca del catálogo PROA+ o por actividades diseñadas por el propio centro, y tienen una clara relación con los aspectos que configuran los objetivos que se han definido y desplegado en el Mapa estratégico. Vamos a desarrollar ese Mapa estratégico a través de Actividades palanca, en general, del [Catálogo MEFP - CCAA](#), con una estructura común y un diseño de la acción adaptada al contexto, diagnóstico y posibilidades de cada centro.

¿Qué?

El catálogo de actividades palanca MEFP CCAA contiene una relación de Actividades palanca

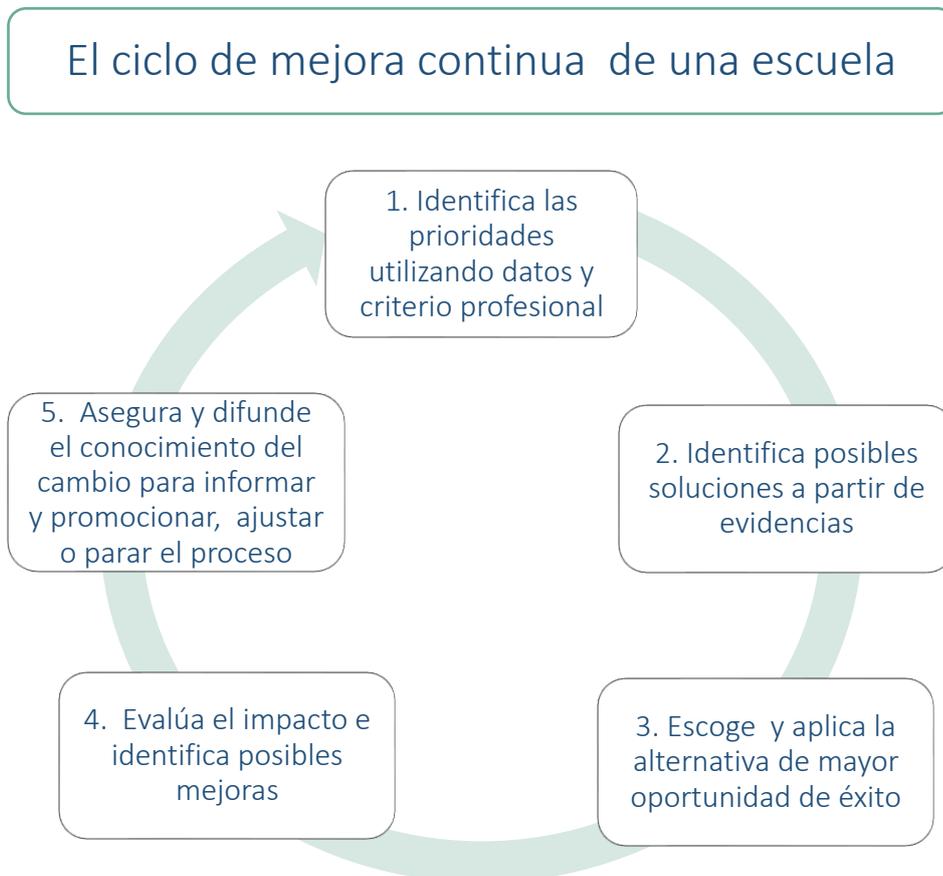
útiles para conseguir los objetivos PROA+ y los específicos de centro, facilita el diseño del Plan de Actividades palanca y permite un intercambio eficaz de experiencias entre todos los centros PROA+.

Concepto

Actividad palanca (AP) es aquella iniciativa que implementa un centro de educación para dinamizar un **proceso de transformación** central para él. No es una iniciativa puntual dirigida a abordar o a resolver un aspecto muy concreto de la gestión, de la metodología o del currículo. Es la **parte aplicada** de un Plan estratégico de mejora, su dimensión práctica. Los centros de educación valorarán su enfoque y su diseño y lo adaptarán a su contexto y a sus circunstancias, en el ejercicio de su **autonomía**.

La AP está relacionada con una **necesidad** detectada en el análisis del propio centro, normalmente a través de un DAFO, cuestionario de escuela inclusiva, perfil del alumnado, ... Las Actividades palanca se aplican en centros diversos que imparten diferentes tipos de enseñanza, con culturas pedagógicas, claustros, comunidades educativas y modelos de gobernanza y gestión pedagógica diversas. Han de poderse adaptar y ser útiles en **diferentes entornos**. Han de tener una **estructura y evaluación formativa compartida** para poder agregar la información tanto a nivel de Comunidad Autónoma como estatal, lo que permite comparar experiencias, realizar una evaluación compartida y aprender y devolver esos aprendizajes en beneficio de todos los centros.

Su estructura tiene una estrecha relación con las fases del ciclo de mejora de los centros educativos:



Estructura, alineada con el ciclo de mejora de la escuela

Fases de elaboración de la Actividad palanca	Fases del ciclo de mejora de la escuela (Education Endowment Foundation)
Detecta necesidades relevantes para caminar hacia la visión de centro y conseguir los objetivos (1)	1. Identifica las prioridades utilizando datos y criterio profesional
Investiga y reflexiona sobre el conocimiento interno y externo disponible, y escoge una alternativa (2 y 3)	2. Identifica posibles soluciones a partir de las evidencias
Verifica la alineación con el programa PROA+.	3. Escoge y aplica la alternativa de mayor oportunidad de éxito
Diseña y aplica la actividad (3)	
Sigue y evalúa la aplicación de la actividad (4)	4. Evalúa el impacto e identifica posibles mejoras
Identifica posibles mejoras (4)	
Sistematiza e institucionaliza internamente, y socializa externamente (5)	5. Asegura y difunde el conocimiento del cambio para informar, promocionar, ajustar o parar el proceso

La estructura de la AP, aparentemente, es cerrada, pero no lo es su aplicación práctica. Se ofrece un diseño y una propuesta de desarrollo que cada centro puede adaptar a sus necesidades y posibilidades por medio de las acciones que prevea poner en marcha, a partir de una base común. Son esas acciones que el centro decide las que particularizan su enfoque, lo personalizan (ver apartado 20).

Catálogo ordenado de Actividades palanca al servicio de los centros

El conjunto de AP constituye un catálogo ordenado a disposición de los centros PROA +. Este Catálogo es fruto del trabajo colaborativo del MEFP, CCAA, Ceuta y Melilla, y participantes de los cursos de formación inicial PROA+, y se organizan a través de las cinco líneas estratégicas PROA+:

- a) E1 Acciones para seguir y “asegurar” las condiciones de educabilidad
- b) E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje
- c) E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro
- d) E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje
- e) E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales

Por otro lado, se puede diferenciar entre Actividades dirigidas a la acción de aula (enseñanza/aprendizaje) o dirigidas a la acción de centro (gobernanza pedagógica).

Es un repositorio abierto de actividades que va siendo enriquecido con las propuestas de las CCAA, Ceuta y Melilla, MEFP y de los propios centros, que pueden proponer diseños propios que serán ratificados e incorporados paulatinamente, una vez aceptadas por la subcomisión técnica.

El conjunto de Actividades palanca seleccionadas por un centro conforman el Plan de Actividades palanca de un curso.

El Mapa estratégico orienta la elección de las Actividades palanca

¿Cómo?

Una vez realizado el diagnóstico y el Mapa estratégico que se deriva de él, disponemos de la información sobre las líneas estratégicas con las que vamos a trabajar los objetivos de centro que nos hemos propuesto. De hecho, en el Marco de planificación hemos indicado cuáles son las Actividades palanca que mejor se ajustan a los indicadores de inclusividad que querríamos mejorar en el centro.

En el Catálogo vamos a encontrar la propuesta de Actividades palanca para trabajar cada una de esas líneas estratégicas, por lo que procede escoger cuál o cuáles de ellas vamos a planificar para nuestro Plan anual de Actividades.

Estructura interna de las Actividades palanca

El diseño que encontramos en el Catálogo está pensado para un centro genérico, por lo que lo más probable, e incluso lo más recomendable, es que ese diseño para la aplicación se revise, adapte y personalice a las circunstancias del centro y su contexto.

Todas las Actividades palanca del Catálogo tienen una estructura de cinco partes o bloques principales:

- Necesidad, investigación, reflexión y cumplimiento de requisitos PROA+
- Diseño de la Actividad palanca
- Evaluación formativa
- Análisis y propuestas de mejora
- Proceso de sistematización e institucionalización

El **primer bloque** aporta conocimiento, orientación, alineación con los principios pedagógicos PROA+ y, en todo caso, se puede ampliar con nuevos conocimientos o buenas prácticas pero no es necesario para su aplicación práctica. Es una fuente de información, de ayuda, para contextualizar la necesidad a la AP quiere dar respuesta y, conocimiento y buenas prácticas útiles. El centro sí que ha de mostrar la alineación de la adaptación del diseño de la aplicación a los objetivos, estrategias y requisitos PROA+ (ver ficha de aplicación de AP por el centro en anexo).

El **segundo bloque**, el de diseño de la aplicación, será el que deberá ajustarse de forma precisa a la necesidad detectada y al contexto del centro. Aquí el catálogo orienta, ofrece ideas, modelos o enfoques pero no es preceptivo.

El **tercer bloque**, la evaluación formativa, se irá realizando durante la aplicación de la AP, habitualmente cada trimestre para alimentar el proceso de mejora continua de aplicación de la actividad en el centro, aunque a efectos del sistema de información PROA+ tan solo se requerirá la realizada a final de curso y, es esencial que participen en él todos los agentes implicados, tal y como se prevea en el diseño. Es importante atender a las tres miradas de la evaluación formativa: aplicación, ejecución e impacto. Esta estructura es rígida, forma parte de la cooperación entre centros y CCAA, y se ha de respetar para que se pueda agregar la información y evaluar los puntos fuertes y débiles de la actividad, y establecer propuestas de mejora a nivel estatal, de CCAA o de Ceuta y Melilla, aunque es ampliable por el centro si este lo cree conveniente.

El **cuarto bloque**, análisis y propuestas de mejora, también se irá realizando durante la aplicación de la AP, habitualmente cada evaluación para alimentar el proceso de mejora continua, aunque a efectos del sistema de información PROA+ tan solo se requerirá la realizada a final de curso.

El **quinto bloque**, proceso de sistematización e institucionalización. La sistematización de la

Los centros y las CCAA y el MEFP diseñan Actividades para el Catálogo

experiencia solo se realiza al final de cada curso, y la institucionalización cuando la AP ya está madura para que forme parte de la cultura pedagógica del centro y se socializa poniéndola a disposición de los centros que puedan estar interesados.

En el caso de diseño de AP de centro, se ha de utilizar la misma estructura de las AP del catálogo.

Las AP, en general, hacen el siguiente recorrido desde el momento en que se diseñan por primera vez hasta el momento que forman parte de las AP homologadas del catálogo PROA+. Así, hablaríamos de:

- **AP experimental (APE):** Actividad que cumple con los principios pedagógicos de PROA+, forma parte del catálogo de actividades experimentales PROA+, aplica el formato y procedimiento establecido por el programa, incluida la evaluación, pero está pendiente del proceso de homologación. Normalmente la aplican pocos centros y no se dispone de una guía de aplicación.
- **AP en proceso de homologación (APP):** Actividad experimental con buenos resultados o con evidencias positivas que dispone de guía de aplicación provisional; se incluye en la oferta de actividades en proceso de homologación de PROA+ y se aplica durante tres cursos en un proceso de evaluación y mejora continua. Al final del proceso se puede descartar, homologar o ampliar el proceso de homologación por no estar suficientemente madura o contrastada. En este proceso es importante identificar buenas prácticas. Las actividades se irán incorporando progresivamente al proceso de homologación de acuerdo con las CCAA y con Ceuta y Melilla.
- **AP homologadas (APH):** actividades con guía de aplicación consolidada que han superado el proceso de homologación y conforman la oferta estable y de calidad de actividades palanca PROA+ que se ponen a disposición de todos los centros.

En los centros, lidera el equipo impulsor

¿Quién?

Como veremos más adelante, las Actividades palanca en su aplicación práctica formarán parte de la PGA a través del Plan anual de Actividades palanca que diseñará el centro.

Como venimos insistiendo, cuanto más participado sea el proceso de selección y diseño del Plan de Actividades palanca, más garantías tendrá el centro de que sea asumido como propio por la mayoría de las personas u órganos que han de intervenir en su desarrollo. La responsabilidad del conjunto sigue siendo del equipo impulsor del PEM, liderado por la dirección, pero muy sensible a lo que ha ido percibiendo en las diferentes fases en el centro. Pero la ejecución práctica de estas Actividades palanca ya recae en personas concretas. De hecho, las Actividades palanca que se van a aplicar en un curso tienen sus propios responsables, su propia temporalización, sus propios recursos, ...recogidos en el diseño de su aplicación. Es decir, se trata de activar al conjunto de profesionales del centro en el diseño y aprobación del Plan de Actividades palanca, con el reparto de las responsabilidades que a cada persona o sector le competen de cara al logro de los objetivos del centro.

Además del proceso de conocimiento y análisis del Catálogo, los centros a la vista de sus necesidades pueden –y deben- diseñar sus propias Actividades palanca si lo creen necesario. Puede ser que ninguna de las propuestas del catálogo encaje suficientemente con la necesidad observada. En ese caso, se puede diseñar una nueva. Ese diseño debe ser liderado estratégicamente por el equipo directivo, y operativamente por el equipo impulsor, en el que estarán representados todos los estamentos del centro para ofrecer una perspectiva más real y completa.

Ejemplos

Está a disposición de los centros y de las administraciones educativas el **Catálogo de Actividades palanca** que ha elaborado el MEFP, CCAA y Ceuta y Melilla, en el que figuran más de cuarenta propuestas, estructuradas según las estrategias PROA+ para las que han sido pensadas. Es muy conveniente conocer todas ellas para poder realizar un buen proceso de selección más adelante.

¡Reflexiona!

Dudas frecuentes

A. Si la Actividad del Catálogo no se ajusta al centro, ¿puede adaptarla, modificando su diseño para la aplicación o incorporando elementos propios?

Sí. Las actividades del catálogo son fruto de la experiencia de los centros y de los autores que han participado en su elaboración, y pretenden ser referentes pero no normas en su implementación. Están al servicio de los centros, por lo que deben analizarlas y acercarse lo que consideren conveniente a su diseño, adaptando lo necesario para una mayor eficacia en su contexto. Por eso la AP del catálogo sugiere un diseño y programación de tareas, pero como mera orientación. Cada centro reconocerá en el diseño sus propias estructuras y recursos, o advertirá aquello que es conveniente incorporar.

B. ¿La Actividad palanca cuenta con recursos externos extraordinarios?

Depende. No como previo o como definición. En el diseño de la Actividad hay un apartado de recursos en el que se indica aquello de lo que inicialmente puede no disponer un centro y el coste que supone su obtención. Hay que ser cuidadoso con ello, ya que formular la necesidad no implica necesariamente acceder al recurso. Dependerá de las posibilidades y prioridades de la administración educativa responsable, en cada caso. Hay Actividades que pueden desarrollarse con recursos ordinarios, muchas, reorganizando los existentes, y otras que necesitarán alguno externo. En el diseño estará la justificación de la necesidad de recursos y con ella la administración decidirá. No obstante, es muy recomendable hacer un análisis de rentabilidad, de relación coste – rendimiento, con el fin de que un recurso no inhabilite toda la Actividad. En todo caso, PROA+ es un programa con una financiación significativa procedente de la UE y el Estado, que el MEFP distribuye entre las CCAA, y estas la administran y distribuyen entre los centros PROA+. Por lo tanto, la Comunidad Autónoma financia a los centros y estos tienen la posibilidad de financiar con los recursos necesarios el buen desarrollo del plan de AP. Si la financiación no fuera suficiente para el plan de Actividades palanca diseñado por el centro, este se debe adaptar a sus posibilidades seleccionando el conjunto óptimo de actividades palanca financiables, en caso contrario estaríamos poniendo en riesgo la correcta aplicación del plan de AP y, por lo tanto, sus posibilidades de éxito.

C. ¿Puede un centro diseñar sus propias Actividades palanca?

Sin duda, como se ha dicho es posible que como fruto del diagnóstico, un centro identifique una necesidad para la que no encuentra una Actividad en el catálogo, o tiene una propuesta que se ajusta mejor a dicha necesidad y a los recursos con los que se cuenta, o se puede contar. En ese caso, se diseñará la Actividad y se propondrá a su Comunidad Autónoma o Ceuta y Melilla para su incorporación al catálogo como AP experimental previa verificación de que cumple con los requisitos PROA+, y el MEFP le ha

¡Atención con estas cuestiones!

de dar el visto bueno.

Errores frecuentes

A. Diseñar una Actividad palanca para abordar un aspecto del centro que no se ha revelado como clave en el diagnóstico, es decir, que no encaja en ninguna de las líneas estratégicas PROA+

Aunque el aspecto que aborda la Actividad palanca diseñada sea muy atractivo, si no responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico y/o reflejadas en el Marco de planificación de la escuela inclusiva, no contribuirá al logro de los objetivos. No tendrá un efecto negativo, evidentemente, pero no formará parte de las medidas palanca alineadas con el sentido del PEM.

B. Contar en el diseño con recursos de los que no dispone el centro, y que serán determinantes para su éxito

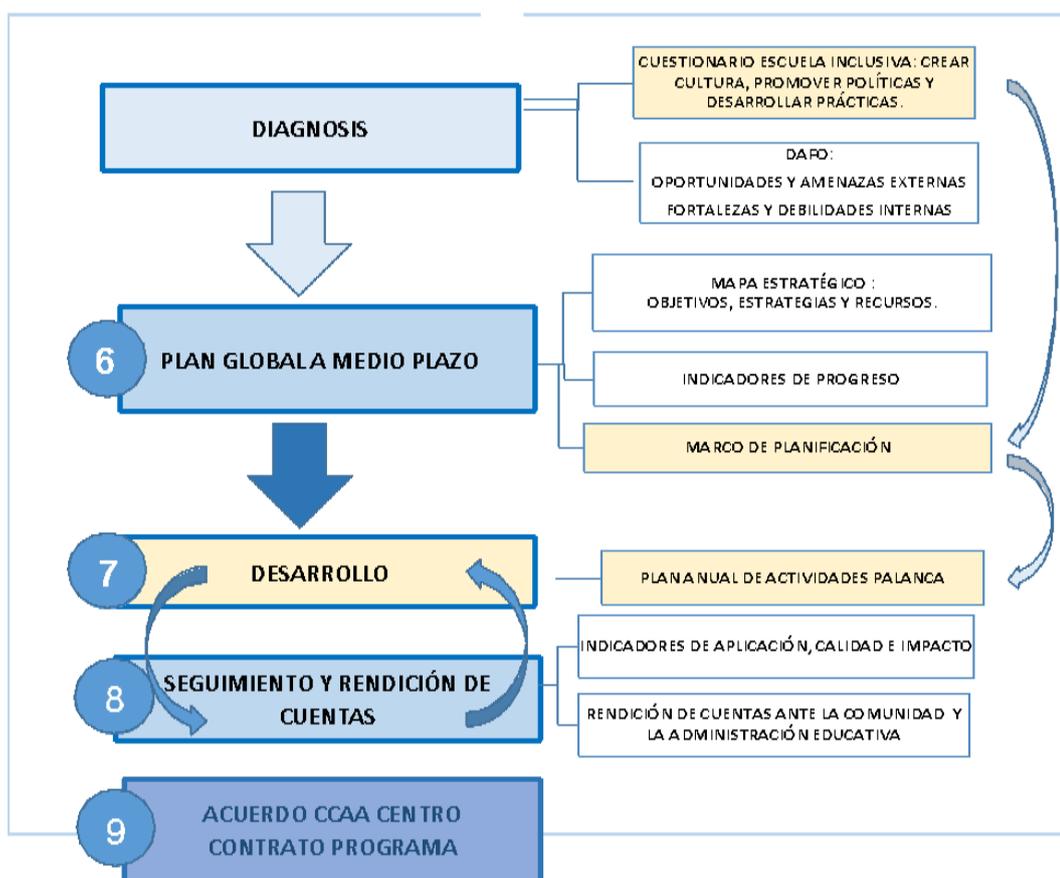
Es una tentación formular a nivel teórico la Actividad, y pensar en los recursos ideales con los que llevarla a cabo. Es necesario ajustarse a las posibilidades reales, sin renunciar a solicitar lo necesario, pero siendo conscientes de lo que se va a poder lograr. Se ha de valorar si ponerla en marcha con lo que uno tiene o no hacerlo por no disponer de una parte de lo que se considere necesario. Depende del impacto que tenga sobre sus posibilidades de éxito y la capacidad de impacto sobre el objetivo perseguido.

C. Diseñar Actividades que no están dirigidas al éxito educativo de TODO el alumnado.

De nuevo, es tentador planificar acciones dirigidas a un perfil de alumnado determinado, pensando en que va a tener una acogida más favorable. En los principios del programa PROA+ está claramente indicado que el objetivo final es la mejora educativa de TODO el alumnado. Por eso todas sus iniciativas deben apuntar en esa línea, conscientes de que la diversidad y la heterogeneidad es un valor y deben ser atendidas por igual. Es reflejo de los principios irrenunciables de equidad e inclusividad.

18. Marco de planificación.

Contamos ya con el diagnóstico de centro (cuestionario de inclusividad y DAFO) y con el Mapa estratégico, ahora nos centraremos en la elaboración del **Marco de planificación** para una escuela inclusiva que forma parte del Plan global a medio plazo junto al Mapa estratégico y los indicadores de progreso (apartado 6 del PEM) y que incide directamente en el Plan de Actividades palanca.



¿Qué?

Para establecer nuestras metas a corto y medio plazo en relación con la escuela inclusiva

El marco de planificación establece las Actividades palanca más apropiadas para avanzar hacia una escuela inclusiva, e incide de una forma significativa en el proceso de selección de aquellas que conforman el Plan de actividades palanca de un curso.

El Marco de planificación ha de ser coherente con los resultados de la evaluación de la escuela inclusiva (apartado 5 del PEM) y ha de tener en cuenta el Mapa estratégico. Se elabora, pues, partiendo del cuestionario de evaluación inclusiva, que nos ha aportado información para incorporar la situación de la escuela inclusiva en la diagnosis del centro a través del DAFO, considerando el Mapa estratégico.

El Marco de planificación es el punto de partida para establecer cómo podemos avanzar y cuáles pueden ser nuestras metas en el corto y medio plazo en relación con la escuela inclusiva, y se ha de tener en cuenta a la hora de seleccionar (o diseñar, en su caso) las actividades palanca del Plan anual de actividades Palanca (PAP).

Las dimensiones y las secciones del cuestionario Index (ver apartado 12. Evaluación de la escuela inclusiva) configuran las del Marco de planificación.

Se partirá del cuestionario de evaluación de la escuela inclusiva, en el que se habían concretado tres propuestas de mejora (*tres cosas que nos gustaría mejorar*). Se elegirá la que consideramos prioritaria y se buscarán los indicadores del cuestionario con baja puntuación relacionados con ella en todas las subdimensiones (A1, A2, B1, B2, C1 y C2). Los indicadores han de ser coherentes y apoyarse entre sí.

Después se decidirá qué Actividades palanca sería conveniente desarrollar en el centro para mejorar los indicadores/ítems priorizados de cada dimensión (A, B, C). Las Actividades palanca se seleccionan del *Catálogo de Actividades palanca* o en el caso de que ninguna fuese adecuada, el centro podría plantearse diseñar una AP propia.

El producto final del Marco de planificación será la selección de tres Actividades palanca, una por dimensión.

Las Actividades palanca señaladas anteriormente formarán parte del proceso de selección de Actividades Palanca que compondrán el Plan anual de Actividades Palanca, asignándoles una puntuación extra en el proceso de selección que incrementa notablemente las posibilidades de que formen parte del Plan anual de AP. (Ver apartado 19)

¿Cómo?

El Marco de planificación se ha de considerar en el proceso de selección de Actividades palanca.

Marco de planificación para avanzar hacia la escuela inclusiva	
Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar (indicar código del ítem y puntuación):	
A Creando Culturas Inclusivas	
A1 Construyendo Comunidad	A2 Estableciendo Valores Inclusivos
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	
B Promoviendo Políticas Inclusivas	
B1 Desarrollando un centro para todos y para todas	B2 Organizando el Apoyo
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	
C Desarrollando Prácticas Inclusivas	
C1 Construyendo un currículo para todos y para todas	C2 Orquestando el Aprendizaje
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	



PROCESO DE SELECCIÓN
Plan de Actividades palanca del curso

Actividad. *Diseño del Marco de planificación*

Para diseñar el Marco de planificación, cada componente del equipo educativo ha de disponer previamente de los resultados del cuestionario global de la Educación inclusiva de centro y del Mapa estratégico.

Para realizar la actividad, se pueden hacer distintas agrupaciones, dependiendo del tipo y tamaño de centro (claustro, equipos de ciclo, departamentos, ...) para reflexionar sobre los avances producidos en el centro a nivel de inclusión y las principales dificultades. (También, si así se considerara por el centro, se podría hacer en primera instancia de forma individual).

Una vez decidido el agrupamiento, procede en primer lugar elegir una de esas tres cosas que nos gustaría cambiar en nuestro centro. Le asignamos código del ítem y dimensión y subdimensión del cuestionario. En segundo lugar, seleccionamos los indicadores/ítems que se deben mejorar a nivel de subdimensión inclusiva para responder a la necesidad que nos gustaría mejorar, y que hemos seleccionado de entre las *tres cosas que más me gustaría cambiar* de la síntesis del cuestionario de la escuela inclusiva. Esta priorización debe ser fruto del consenso.

Las prioridades pueden surgir del debate a partir de las respuestas a los indicadores/ ítems en los cuestionarios, o también puede ayudar responder a la siguiente pregunta: *¿Qué cambios se tendrían que poner en marcha en otras secciones o subdimensiones para asegurar el correcto apoyo al indicador/ítem que se quiere mejorar?*

Cuando se selecciona una prioridad de una dimensión hay que tener en cuenta que se deben desarrollar otras dimensiones para apoyarla para asegurar la coherencia del Marco de planificación ya que la dimensión Culturas inclusivas implica a las políticas inclusivas y éstas a las prácticas inclusivas pues todas las dimensiones están interrelacionadas.

Posteriormente, habría que responder a esta cuestión: *¿Cómo se podría abordar esa prioridad?* Las respuestas a esta cuestión constituirían una lluvia de ideas de posibles actividades palanca (seleccionadas del Catálogo) para conseguir mejorar los indicadores/ítems seleccionados en el Marco de planificación. Si hubiera muchas propuestas, habría que analizar detalladamente cada propuesta para priorizar con criterios consensuados. El resultado final será la selección de tres actividades palanca del catálogo, una por cada dimensión.

Se utilizará esta plantilla, adaptación del Marco de planificación original, que forma parte del Plan estratégico de mejora del centro:

Marco de planificación para avanzar hacia la escuela inclusiva	
Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar (indicar código del ítem y puntuación):	
A Creando Culturas Inclusivas	
A1 Construyendo Comunidad	A2 Estableciendo Valores Inclusivos
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores (medida de los posible).	
B Promoviendo Políticas Inclusivas	
B1 Desarrollando un centro para todos y para todas	B2 Organizando el Apoyo

Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	
C Desarrollando Prácticas Inclusivas	
C1 Construyendo un currículum para todos y para todas	C2 Orquestando el Aprendizaje
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	

Al finalizar la actividad será interesante una puesta en común en la que se reflexione contestando a cuestiones como las siguientes:

- *¿En qué grado los indicadores/ítems del cuestionario han ayudado a identificar prioridades que no habían sido tenidas en cuenta previamente?*
- *¿En qué medida el proceso de diseño de Marco de planificación ha sido inclusivo y con quién más se podría haber contado?*
- *¿En qué medida las prioridades de mejora se han elegido en función de un análisis riguroso de lo que se ha de hacer?*

No hay que olvidarse de que las actividades palanca propuestas en el Marco de planificación han de tenerse en cuenta en la selección para el Plan anual de Actividades palanca, como ya se ha señalado anteriormente .

¿Quién?

La participación es esencial en el diseño del Marco de planificación

Ya dijimos que era conveniente incorporar un amplio grupo de personas en el análisis del nivel de inclusividad en el centro. Igual de interesante es su implicación en cómo mejorarlo.

La elaboración del Marco de planificación es responsabilidad de la dirección y los profesionales del equipo impulsor, aunque en el proceso de definición, y después de una preselección, es recomendable que participen también las familias, los tutores y tutoras, el alumnado, personal no docente y otras personas involucradas en el centro.

Todo dependerá de quiénes hayan participado en la cumplimentación de los cuestionarios de evaluación inclusiva, aunque también es posible la participación de las personas que no hayan realizado la evaluación. Se les puede ofrecer los tres indicadores/ítems de mejora derivados del cuestionario y pedirles que establezcan prioridades sobre ellos en las subdimensiones del cuestionario que consideren más necesarias para el centro, así como proponerles la búsqueda de posibles actividades Palanca que desarrollen dichos aspectos.

Cuantos más sectores de la Comunidad participen, más objetividad, alianzas y corresponsabilidad en la mejora se conseguirá.

Ejemplos.

A modo de ejemplo, se presenta el Marco de Planificación diseñado por un CEIP:

El Marco de planificación de un CEIP

Marco de Planificación para avanzar hacia la escuela inclusiva	
Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar (indicar código del ítem y puntuación):	
A Creando Culturas inclusivas	
A1 Construyendo Comunidad	A2 Estableciendo Valores Inclusivos
Indicador inclusivo a mejorar: A1.3. El alumnado se ayuda entre sí, 2 puntos.	Indicador inclusivo a mejorar: A2.5 Las expectativas son altas para todo el alumnado, 2 puntos.
¿Qué vamos a hacer? Actividad Palanca: A204: Tutoría entre iguales	
B Promoviendo Políticas Inclusivas	
B1 Desarrollando un centro para todos y para todas	B2 Organizando el Apoyo
Indicador inclusivo a mejorar: B1.9. El alumnado está bien preparado para desenvolverse en otros contextos no académicos, 2 puntos.	Indicador inclusivo a mejorar: B2.2. Todas las formas de apoyo están coordinadas, 2 puntos.
¿Qué vamos a hacer? Actividad Palanca: A207. La Mentoría escolar	
C Desarrollando Prácticas Inclusivas	
C1 Construyendo un currículum para todos y para todas	C2 Orquestando el Aprendizaje
Indicador inclusivo a mejorar: C1.3. El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo, 2 puntos.	Indicador inclusivo a mejorar: C2.2 Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado, 2 puntos.
¿Qué vamos a hacer? Actividad Palanca: A401. Secuencias didácticas ODS	

Las AP seleccionadas se incorporarán al proceso de selección para elaborar el plan de Actividades palanca de cada curso, según la priorización y temporización que determine el centro.

Dudas frecuentes.

a) *Selección correcta de los indicadores/ítems.*

La selección de los indicadores suele causar problemas ya que en muchas ocasiones no se ve la relación y coherencia entre los distintos ítems de las diferentes subdimensiones. Recordamos que hay que seleccionar una de las tres cosas que gustaría mejorar de la escuela, buscar el ítem al que

corresponde y seguir buscando ítems en el resto de subdimensiones de forma que estén relacionados, se apoyen entre sí y sean coherentes.

b) *¿De dónde se seleccionan las actividades palanca?*

Se seleccionan del catálogo de Actividades palanca. Es posible que una misma Actividad Palanca sirva para varios de los ítems y también, pudiera ser que no se encuentre ninguna idónea para los objetivos que persigue el centro. En este último caso, el centro puede diseñar alguna, pero para el primer año de implementación del PEM, se recomienda seleccionarlas del catálogo.

¡Reflexiona!

Errores habituales.

a) *Priorizar los indicadores de una dimensión sin considerar los indicadores del resto de dimensiones.*

Una vez seleccionado el indicador/ítem que nos gustaría mejorar, que hace referencia a una dimensión y subdimensión, la selección del resto de las dimensiones ha de hacerse de forma coherente, que haya una cadena de incidencias positivas alineadas con el indicador a mejorar.

Por ejemplo, si se establece como prioridad el desarrollo de una política anti-bullying para el desarrollo de la dimensión B, entonces se deben desarrollar aquellos indicadores que estén relacionados con el “bullying” en la dimensión A y en la dimensión C.

b) *Definir el Marco de planificación solamente el equipo impulsor sin escuchar otras voces.*

En el proceso de elaboración del PEM es esencial la participación de la Comunidad educativa, máxime en alguna de sus fases. Pues bien, el Marco de planificación es uno de los apartados del PEM que requiere participación.

¡Atención con estas cuestiones!

c) *Olvidarse del Marco de planificación en el momento de seleccionar las actividades palanca del Plan de Actividades Palanca.*

Las actividades palanca señaladas en el Marco de planificación formarán parte del proceso de selección de las Actividades Palanca para diseñar el Plan anual de actividades. Se les otorgará una puntuación extra, respecto al resto de actividades palanca consideradas en dicho proceso para que sean valoradas especialmente.

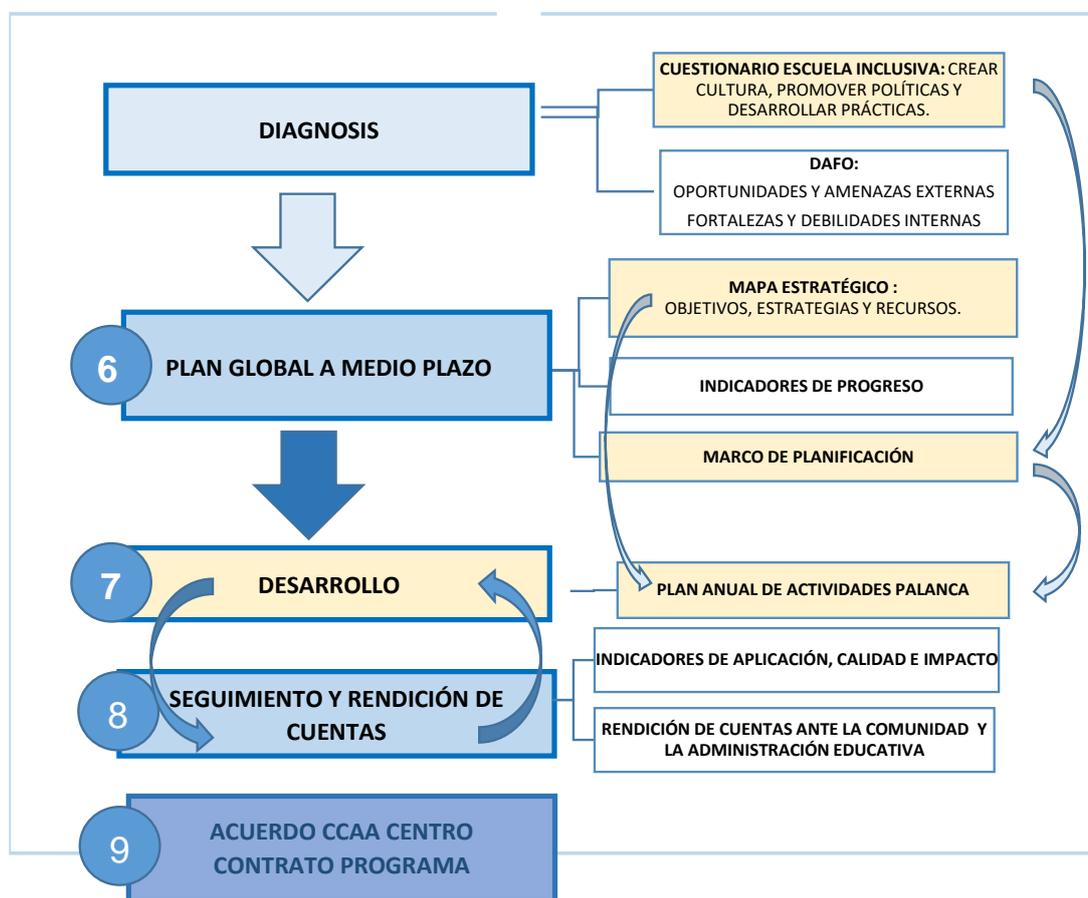
19. Selección de Actividades palanca y Plan anual

Conocer el catálogo para poder escoger la Actividad más adecuada

“Las actividades acostumbran a derivar de una tormenta de ideas a partir del Plan Estratégico, el DAFO y los resultados escolares. Es un proceso de decisión liderado inicialmente por el equipo impulsor, la comisión pedagógica o la dirección que, en cualquier caso, interactúan entre ellos, y en el cual intervienen los equipos docentes y los departamentos y, a través de ellos, todo el profesorado. A veces se constituyen comisiones específicas de profesores. Las actividades también recogen, en parte, las inquietudes del alumnado y las familias.

En el momento de seleccionar las actividades, dado que frecuentemente no todas se pueden aplicar simultáneamente, se utilizan criterios como su relevancia para los aprendizajes del alumnado y el número de alumnos beneficiarios, o se establece una distribución temporal lógica durante la duración del plan. La dirección, el claustro y el consejo escolar aprueban el Plan de Actividades, que es una parte sustancial de la programación general del curso.”

García-Alegre et al. (2018) *Qué hemos aprendido de 10 centros PAC*



SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA

Escoger o elaborar las Actividades priorizadas tras

Con la construcción del Mapa estratégico y del Marco de planificación, hemos finalizado prácticamente el proceso de elaboración del PEM. Basándonos en nuestro **conocimiento** del centro de educación y su contexto, tras realizar el **diagnóstico** necesario, hemos fijado los **objetivos estratégicos** y las **estrategias PROA+** con las que vamos a trabajarlos. En el Marco de

Mapa estratégico

planificación ya hemos preseleccionado aquellas actividades palanca de centro que nos ayudarán a abordar aquellos **indicadores / ítems** que hemos detectado que podríamos mejorar en nuestro camino hacia la escuela inclusiva.

Por tanto, ya podemos concretar nuestro Plan anual de actividades encaminadas al logro de esos objetivos, es decir, lo que en su momento dijimos que era la “**dimensión práctica**” del PEM, el **Plan anual de Actividades palanca (PAP)**.

Como ha quedado reseñado en los apartados anteriores, el centro dispone de un Catálogo elaborado por el MEFP, las CCAA y Ceuta y Melilla en el que aparecen las Actividades palancas clasificadas según las estrategias PROA+, de entre las que escoger aquellas que serán más eficaces para abordar esos objetivos de centro alineados con los estratégicos de PROA+.

¿Qué?

Conocer el Catálogo para escoger

Se trata de un proceso basado en criterios para la preselección de las AP que finaliza con un debate que las prioriza y selecciona para ser aplicadas en un curso.

Como decimos, a partir de los objetivos y estrategias fijadas en el PEM vamos a elaborar el **Plan anual de Actividades palanca que han de ayudar al progreso de los indicadores que los miden**.

Contamos con el **Catálogo de Actividades palanca** que, sobre todo al principio, nos va a ofrecer propuestas ya elaboradas que podremos **adaptar**, personalizar a la situación y el contexto del centro de educación. Por eso, es muy recomendable estudiar con detalle cada una de las Actividades propuestas, conocer su enfoque, su intención y los recursos que precisan y el alcance que puede tener en el centro que lo elabora y sus posibilidades de extrapolación.

Elaborar Actividades propias

Además, es posible que el propio centro proponga una Actividad palanca de **diseño propio**, que podrá ser ratificada por la Comunidad Autónoma y el MEFP e incluida posteriormente en dicho Catálogo. Recordamos que para esto sea así, la Actividad debe cumplir los **requisitos** que figuran en el propio catálogo:

- a) Perseguir los objetivos PROA+ y desarrollar alguna de sus estrategias
- b) Promocionar y cumplir los Principios pedagógicos PROA+
- c) Utilizar y aplicar el formato acordado de Actividad palanca PROA+

En el Marco de planificación hemos tenido una aproximación de las Actividades que el centro abordaría para trabajar los indicadores a mejorar tras el Cuestionario de inclusividad. Son tres AP propuestas que tendremos en cuenta para su posible inclusión en el Plan anual. También tenemos ya la elección de los objetivos y las estrategias PROA+ con las que queremos trabajar en el Mapa estratégico. Como vimos en el apartado 17, el Catálogo nos ofrece las Actividades clasificadas según las estrategias PROA+, por lo tanto, acudiremos directamente a valorar las AP de las estrategias PROA+ consideradas en el Mapa estratégico, como veremos más adelante.

Incluir las Actividades en el Plan anual y PGA

Una vez seleccionadas las Actividades palanca que el centro va a desarrollar, no más de tres por lo general cada año, se explicitarán en el Plan Anual de Actividades palanca, empleando las **plantillas** que se facilitan para ello. Este Plan, como parte del propio PEM, está totalmente integrado en el **funcionamiento ordinario** del centro formando parte a su vez de la PGA y teniendo el reflejo pertinente en las **planificaciones** de otros órganos y en sus procesos de evaluación y Memorias.

¿Cómo?

La selección de las Actividades palanca debe realizarse de acuerdo a lo que el PEM ha revelado del centro. Pese a que la temporalización del PEM abarca tres o cuatro cursos, el Plan anual es su expresión práctica que debe ser elaborada y evaluada cada año.

Para que la selección se realice con criterios objetivos, contando con el conocimiento interno y externo que tenemos del centro, analizaremos las Actividades que desarrollan cada Estrategia PROA+ de nuestro Mapa estratégico. Podemos otorgar una puntuación a cada una de ellas empleando una tabla con los siguientes criterios y escalas de puntuación, que es una propuesta o ejemplo que el centro podrá adaptar a su mejor criterio:

Actividad palanca del Catálogo	Tot	Imp	Amp	Nº O	Rec	Tiem	MP
--------------------------------	-----	-----	-----	------	-----	------	----

- A. **Tot.**: Total de puntos.
- B. **Imp** = Impacto sobre el objetivo e indicadores. Alto (3), medio (2).
- C. **Amp** = Amplitud. Afecta a todo el alumnado (2), a una parte (1).
- D. **Nº O** = Número de objetivos para los que trabaja significativamente: 1, 2 o 3.
- E. **Rec** = Recursos adicionales necesarios (importes orientativos). Ninguno = 3 (<2€ x alum y curso), pocos =2 (entre 2 y 3 € x alum y curso), algunos = 1 (Entre 3 y 8 € x alum y curso), muchos =0 (> de 8 € x alum y curso).
- F. **Tiem** = Tiempo necesario para obtener un impacto efectivo. Un curso = 2, más de un curso =1.
- G. **MP** = Marco de planificación, AP consideradas en alguna de las dimensiones del Marco de planificación de la escuela inclusiva =2, no considerada = 0.

Los criterios y su gradación son el resultado de la opinión de los profesionales del centro, por lo tanto, para cada centro pueden ser diferentes.

El resultado de la aplicación de la tabla ofrecerá, probablemente, un alto número de Actividades posibles, con puntuaciones altas. El centro deberá decidir cuántas y cuáles está en condiciones de llevar adelante en un curso escolar. Para ayudar a decidir, complementariamente podrán utilizarse criterios como:

- a) Seleccionar o generar **actividades innovadoras** con base científica que desarrollan las estrategias y puede ser oportuno y viable aplicar el próximo curso
- b) Ordenarlas de acuerdo a **criterios de priorización** (impacto potencial, objetivos cubiertos, recursos necesarios, tiempo necesario para mejorar,...)
- c) Diseñar o seleccionar el número de actividades que la escuela puede aplicar de una **forma adecuada**
- d) Procurar que globalmente **participe** todo el claustro, que estimule a todos los sectores
- e) Dirigir sus esfuerzos al éxito educativo de **TODO** el alumnado

No es recomendable abordar en un año más de tres AP, por eso es importante el criterio con el que vamos a seleccionarlas, a parte de las posibilidades de la escuela para financiar sus posibles costes adicionales.

Es importante tener en cuenta el apartado “Responsables” en cada una de ellas. Si escogemos

varias en las que la responsabilidad recae en las mismas personas o los mismos equipos, es probable que estemos sobrecargándolos y desequilibrando los esfuerzos, con el consiguiente riesgo de fracaso. Sin ser un criterio tajante, es importante advertirlo antes de la decisión final.

Hemos dicho anteriormente que la recomendación inicial es no abordar más de tres Actividades en el primer curso. Sin embargo, el centro, conocedor de sus recursos y de sus dinámicas, decidirá su número considerando la relación entre el esfuerzo organizativo y de recursos que debe realizar, y el rendimiento que obtendrá, en términos de resultados.

Una vez seleccionadas las propuestas que consideramos más acertadas para el logro de nuestro objetivo de centro, las integramos en el Plan anual. No necesariamente se han de desarrollar todas las estrategias todos los cursos, depende de las prioridades y la lógica de aplicación del plan estratégico. Cada curso se repiensa el Plan de Actividades a partir de la evaluación formativa que se realiza tras su aplicación el curso anterior.

Como decimos, este Plan anual debe ser **parte de la PGA** del centro, y para integrarlo emplearemos la **plantilla** que se ofrece en la que se explicita la Actividad seleccionada, el objetivo y las estrategias PROA+ que aborda, los niveles en los que se trabajará, su temporalización y su evaluación formativa. (Ver más adelante en este mismo apartado)

¿Quién?

El desarrollo de las propias Actividades planca detalla los responsables de cada parte del proceso, según su naturaleza. Pero su selección e inclusión en el Plan anual es responsabilidad del **equipo impulsor** del PEM, liderados por la **dirección**, que a su vez es responsable de la elaboración de la PGA.

Recordamos que hemos hablado en todo momento de un **proceso participativo**, es decir, perseguimos que todos los implicados se sientan parte de su diseño y su desarrollo no solo en su ejecución, sino por haber sido consultados en todo el proceso.

Sin embargo, es responsabilidad específica de las direcciones **integrar** todo ello en el funcionamiento ordinario del centro, hacer que el trabajo del equipo impulsor se vea reflejado en las decisiones de gestión pedagógica, evitando generar frustración o sensación de arbitrariedad.

Sin duda, todo ello será **consultado y aprobado** por el Claustro y el Consejo escolar, pero a lo largo del proceso de elaboración debe haber momentos en los que equipos docentes, equipos de ciclo, departamentos didácticos, ... tengan la oportunidad de expresar su punto de vista, desde su experiencia.

Ejemplos

El análisis DAFO de un centro concluye que sus objetivos para los próximos años son:

- Reducir el alto nivel de absentismo (O4), y como derivada reducir el alumnado con dificultades para el aprendizaje (O3).
- Incrementar la participación de las familias y el alumnado en los diferentes procesos del centro (O8 y O5)
- Lograr el compromiso de los equipos docentes para desarrollar metodologías activas en los procesos de enseñanza aprendizaje (O6).

La traducción a objetivos y estrategias PROA+ en el Mapa estratégico es la siguiente:

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro							
. Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 3, y 5.2.2 que incluye 5.1)							
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito.							
<input checked="" type="checkbox"/> O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales (c)	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)	<input type="checkbox"/> O3 Reducir alumnado con dificultades para el aprendizaje (e)	<input checked="" type="checkbox"/> O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)	<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input checked="" type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)	<input type="checkbox"/> O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y reducir la segregación interna (j)
ESTRATEGIAS ¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios ... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una "X", un máximo de tres estrategias por objetivo, y para cada objetivo un máximo de tres estrategias. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.							
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad				X			
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje				X			
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)	X			X			
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje						X	
E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales	X					X	
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro: <i>Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos</i>	X					X	
RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)							
Organización	Personal	Material +... otros recursos	Apoyo externo				
R1. Autonomía pedagógica y de gestión (E5) R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.	R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable (E2 y E3) R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad (Todas) R5. Profesorado adicional (E2 y E4) R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles	R7. Biblioteca escolar R8 Recursos TIC, TAC (E1 y E6) R9 Otros recursos	R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona (E1 y E6) R11. Implicación de las familias (E1) R12. Administración local R12. Otros centros de educación R13 Instituciones sociales (ONGs...) R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)				

Observaciones sobre otros recursos (R9): No se necesitan

Los objetivos facilitadores inciden en los objetivos intermedios, y las estrategias pueden incidir con intensidades diferentes a diversos objetivos en función del contexto (diagnosis).

Proceso de selección de AP del primer curso de aplicación del plan estratégico de mejora

Se valoran las AP de cada una de las estrategias consideradas en el Mapa aplicando los criterios considerados con su correspondiente gradación como punto de partida para una posterior valoración cualitativa y toma de decisiones.

Lectura y criterios orientativos. **Tot.:** Puntos. **Imp** = Impacto sobre el objetivo/indicador. Alto (3), medio (2). **Amp** = Amplitud. Afecta a todo el alumnado (2), a una parte (1). **Nº O** = Número de objetivos para los que trabaja significativamente : 1, 2 o 3. **Rec** = Recursos adicionales necesarios (importes orientativos). Ninguno = 3 (<2€ x alum y curso), pocos =2 (entre 2 y 3 € x alum y curso), algunos = 1 (Entre 3 y 8 € x alum y curso), muchos =0 (> de 8 € x alum y curso). **Tiem** = Tiempo necesario para obtener un impacto efectivo. Un curso = 2, más de un curso =1. **MP** = Marco de planificación, AP consideradas en alguna de las dimensiones del Marco estratégico de la escuela inclusiva =2, no considerada = 0. Los criterios y su gradación son el resultado de la opinión de los profesionales del centro, por lo tanto, para cada centro puede ser diferente.

ESTRATEGIA		Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem
E1. Actividades para seguir y "asegurar" condiciones de educabilidad							
<u>A101. Evaluación de barreras</u>		(8)	3	2	1(8)	0	2
<u>A102 Formación de familias (EINF, EPRI, ESO)</u>		(8)	3	2	1(8)	0	2
<u>A103 Familias a la escuela, escuela de familias (EINF y EPRI)</u>		(13)	3	2	1(8)	3	2

ESTRATEGIA	E3. Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro)	Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	M
A301	<u>Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)</u>	14	3	2	2 (8y5)	3	2	2(
A302	<u>Desarrollo de una cultura inclusiva de aprendizaje a través de un nuevo modelo de orientación</u>	10	3	2	3(4a8)	0	2	
A303	<u>Sumamos todas y todos (EPRI,ESO y BACH)</u>	11	3	2	3 (4a8)	1	2	
A304	<u>Palabras que nos unen (EPRI, ESO y BACH)</u>	10	2	2	2(5y8)	3	1	
A305	<u>Miradas emocionales para mejorar el aprendizaje (E. Primaria y E. Secundaria)</u>	11	3	2	3(4a8)	1	2	
A306	<u>Evaluación inclusiva (E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria)</u>	10	3	2	3(4a8)	0	2	
A307	<u>Tod@s aprendemos con y desde la diversidad. Súmate a la transformación (E. Primaria, E. Secundaria)</u>	11	3	2	3(4a8)	1	2	
A308	<u>En mi cole cabemos todos y todas (E. Primaria y E. Secundaria)</u>	13	3	2	3(4a8)	3	2	
A309	<u>TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)</u>	13	3	2	3(4a8)	3	2	
ESTRATEGIA	E4. Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje	Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	M
A401	<u>Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)</u>	12	3	2	2(6y8)	2	1	2 (
A402	<u>Aprendizaje cooperativo en el aula (EPRI)</u>	10	3	1	2(6y8)	2	2	(
A403	<u>Tertulias dialógicas (EPRI, ESO, BACH y FP)</u>	8	3	2	1(6)	0	2	(
A404	<u>Procesos de autoevaluación con el alumnado (EPRI, ESO, BACH y FP)</u>	10	3	1	1(6)	3	2	(
A405	<u>Grupos interactivos (Zona educativa)</u>	9	3	2	2(6y8)	0	2	(
A406	<u>Diseño de maquetas para explicar Tectónica de placas, basado en la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ESO y BACH)</u>	9	3	1	1(6)	2	2	(
ESTRATEGIA	E5. Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de sus profesionales	Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	M
BLOQUE	BA50 Gestión del cambio							
A501	<u>Gestión del cambio. Ya se ha elaborado el PEM</u>	13	3	2	3	3	2	
A502	<u>Redes educativas (se mantienen)</u>	13	3	2	3	3	2	
A503	<u>Mejora de la accesibilidad cognitiva de nuestro IES (EPRI, ESO)</u>	12	3	2	2 (8y5)	3	2	
A504	<u>PROEDUCAR-HEZIGARRI (complementaria de A501, ver que material o planteamiento puede ser útil para el desarrollo del PEM)</u>	13	3	2	3	3	2	
BLOQUE	BA55 Gestión del equipo humano y su calidad							
A550	<u>Plan de acogida del profesorado (Profesorado de todas las etapas)</u>	13	3	2	3	3	2	
A551	<u>Plan de formación de centro (Profesorado de todas las etapas)</u>	12	3	2	3	2	2	
BLOQUE	BA58 Gestión de las nuevas tecnologías y los espacios							
A580	<u>Creación de espacios inclusivos (Todos los niveles educativos)</u>	10	3	2	3	0	2	0

Se han preseleccionado para su aplicación durante el primer curso del Plan estratégico de mejora

las actividades palanca siguientes, que han obtenido mayor puntuación:

- a) A101. Evaluación de barreras
- b) **A103 Familias a la escuela, escuela de familias (EINF y EPRI)**
- c) **A301 Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)**
- d) A303 Sumamos todas y todos (EPRI, ESO y BACH)
- e) **A308 En mi cole cabemos todos y todas (E. Primaria y E. Secundaria)**
- f) A309 TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)
- g) **A401 Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)**
- h) A502 Redes educativas
- i) A504 PROEDUCAR-HEZIGARRI (complementaria de A501, ver que material o planteamiento puede ser útil para el desarrollo del PEM)
- j) **A550 Plan de acogida del profesorado (Profesorado de todas las etapas)**
- k) **A551 Plan de formación de centro (Profesorado de todas las etapas)**
- l) A580 Creación de espacios inclusivos (Todos los niveles educativos)

Se valora la recomendación de que el primer curso solo se desarrollen la mitad de las actividades palanca preseleccionadas, o un número razonable de ellas. Después de un amplio debate en la Comunidad educativa se decide aplicar siete de las doce AP preseleccionadas (aquellas cuyo código aparece en letra negrita). Al final de curso se evaluará el proceso de aplicación y los resultados obtenidos y se repensará el plan de Actividades palanca para el curso siguiente en función de los resultados obtenidos y los objetivos de centro que se persiguen.

PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES PALANCA

Plan anual que
integrar en la
PGA

Las Actividades que hemos seleccionado constituyen la aplicación práctica del PEM. Han de estar integradas, como ya hemos visto en apartados anteriores, en el funcionamiento ordinario del centro. Para ello, estarán organizadas en un Plan anual de Actividades palanca que formará parte de la Programación general anual (PGA), de manera que sus acciones sean coherentes con el resto de las acciones del centro.

¿Cómo?

Para elaborar el Plan anual, partiremos de las Actividades seleccionadas. Como nos ha sucedido en el ejemplo presentado, puede ser que haya un número elevado de Actividades que son atractivas y encajan con las líneas estratégicas de los objetivos PROA+ que nos hemos planteado. Sin embargo, hay que ser conscientes de que el Plan anual debe ser realista, no una desiderata, por lo que hay que ajustarlo a las posibilidades reales del centro. Algunas consideraciones:

- a) **No incluir en el PAP todas las actividades** que la escuela aplica, solo aquellas que desarrollan las estrategias y ejercen de palanca.
- b) Considerar en el **proceso participativo** todas las actividades propuestas, valorarlas y posteriormente seleccionar las más interesantes o adecuadas para el logro del objetivo.
- c) **No incluir** las actividades que funcionan y están consolidadas
- d) **No necesariamente se han de desarrollar todas las estrategias todos los cursos**, depende de las prioridades y la lógica de aplicación del plan estratégico.

Plan a corto
plazo, no al
largo plazo del

PEM

Sabemos que se trata de un Plan diseñado para un curso, es decir, para una fase del PEM que tendrá tres o cuatro cursos por delante, por lo que podremos corregir y aumentar en Planes sucesivos lo planteado en este. Así, a partir de la evaluación formativa de cada curso podremos decidir qué otras Actividades palanca serán oportunas para conseguir el objetivo.

Centro:		Curso:	
Objetivos PROA+ e indicadores de centro (coherente con 7.1)	Estrategias PROA+ del curso (Coherente con 6.2)	Actividades palanca u otros planes, programas...	
1. Objetivo e indicadores	E	A	
		A	
	E	A	
		A	
	E	A	
		A	
2. Objetivo e indicadores	E	A	
		A	
	E	A	
		A	
	E	A	
		A	
3. Objetivo e indicadores	E	A	
		A	
	E	A	
		A	
	E	A	
		A	

Una vez seleccionadas las tres (o las que el centro decida), se concretará su temporización en la tabla incluida en la Plantilla de elaboración del PAP, en la que se explicitan los datos relevantes para su implementación en el centro.

Código	AXXX	Actividad Palanca:															
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM):						Estrategia PROA+ (coherente con 6.2):											
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2):																	
Alumnado destinatario:						Responsable:						Temporización:					
EINF	2a	3a	4a	5a		ESO	1	2	3	4		1r Trimestre					
EPRI	1	2	3	4	5	6	BACH	1	2			2º Trimestre					
							FP Básica	1	2	FPGM	1	2	3r Trimestre				
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto							

Como se ve en la imagen, se incluyen los objetivos singulares de centro que están relacionados con los objetivos y estrategias PROA+. Se concreta, igualmente, el alumnado al que se dirigen las acciones y quién/es serán responsables de su implementación. Y finalmente se incluye una síntesis de la evaluación formativa realizada a final de curso sobre los tres aspectos del desarrollo de la Actividad: aplicación, calidad e impacto.

Esta tabla se completa para cada una de las Actividades palanca del Plan y se identifica con el código del Catálogo de Actividades palanca, y formará parte, como hemos dicho, de la PGA del centro.

Ejemplos

Ejemplo de un *Plan de Actividades palanca* de un IES

Centro: IES Modelo ESO y BACH		Curso: 2022-23
Objetivos PROA+ e indicadores de los objetivos singulares de centro (coherente con 7.1)	Estrategias PROA+ del curso (Coherente con 6.2)	Actividades palanca u otros planes o programas
<p>4. Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje</p> <p>a) Porcentaje de alumnado absentista</p> <p>b) Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (medido después de cada evaluación a través de una encuesta al alumnado)</p> <p>c) Porcentaje de familias que asisten a las reuniones convocadas por el centro</p>	<p>E1 Acciones para seguir y “asegurar” las condiciones de educabilidad</p> <p>E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)</p>	<p>AP 301 <i>Plan de acogida alumnado y familias</i></p>
<p>1. Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales</p> <p>a) Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica</p> <p>b) Grado de satisfacción de los docentes en la encuesta/formulario de final de curso</p>	<p>E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)</p> <p>E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje</p> <p>E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales</p> <p>E6 Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos</p>	<p>AP306 <i>Evaluación inclusiva</i></p> <p>AP 502: <i>Redes educativas</i></p>
<p>6. Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar</p> <p>a) Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (medido después de cada evaluación a través de una encuesta al alumnado)</p> <p>b) Porcentaje de profesorado que permanece en el centro más de dos cursos</p> <p>c) Porcentaje de profesorado que participa en planes o proyectos institucionales y en sus acciones</p>	<p>E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje</p> <p>E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales</p> <p>E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas</p>	<p>AP 502: <i>Redes educativas</i></p> <p>Estrategia 6: <i>Plan de mejora de las herramientas digitales, financiado por la CCAA y/o MEFP</i></p>

de formación	
--------------	--

¡Reflexiona!

Ficha de una Actividad palanca seleccionada en el proceso de selección de un IES que forma parte del Plan de actividades palanca y se adjunta como Anexo al PEM. El Plan anual de Actividades palanca se adjuntaría a su PGA, y es coherente con el diagnóstico que hemos visto en apartados anteriores.

Código	A306	Actividad Palanca: Evaluación inclusiva															
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza aprendizaje																	
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2): 1. Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales		Estrategia PROA+ (coherente con 6.2): E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)															
Alumnado destinatario:						Responsable:						Temporización:					
EINF	2a	3a	4a	5a		ESO	1	X	2	X	3	X	4	X	1r Trimestre	X	
EPRI	1	2	3	4	5	6	BACH	1	2						2º Trimestre	X	
							FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1	2		3r Trimestre	X
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto							

Dudas frecuentes

A. ¿Es lo mismo el Plan anual de Actividades palanca que el Plan de acción del centro/PGA?

Cada centro o cada zona educativa maneja un esquema de PGA en el que, de una forma u otra, aparece la planificación que prevé realizar a lo largo del año. En ese sentido, el Plan de acción del centro/PGA incluirá todas aquellas actividades derivadas de los planes ordinarios del centro, de sus proyectos, alineados con el PEC y con el PEM, del que formará parte. El Plan anual de Actividades palanca se complementa con el resto de planes, ya que aborda aquellas iniciativas clave derivadas del diagnóstico del centro y del Plan estratégico que de él se deriva. Por tanto, no son lo mismo, sino que el plan de AP formará parte de la PGA.

B. ¿Es preceptivo escoger las Actividades palanca que aparecen en el Catálogo, o el centro de educación puede realizar su propio diseño?

Como se ha indicado, una vez que el centro analiza las Actividades del Catálogo seleccionará las que se ajusten a su necesidad, pero podrá elaborar las que considere, si no hubiera una adecuada, y las someterá al proceso posterior de homologación para su inclusión en dicho Catálogo.

C. ¿La tabla de selección es un criterio ineludible?

La tabla de criterios de selección es una herramienta de objetivación de la toma de decisiones, y como tal ofrece una propuesta fruto de la información que se incluye. Sin embargo, es un dato que el equipo responsable tomará en cuenta junto con el conocimiento que tiene de las condiciones del centro y de su entorno. Es decir, ayuda a acotar, a centrar las posibilidades de elección, pero la decisión final es del equipo, que podrá ponderar el resultado de una forma

¡Atención con estas cuestiones!

diferente a la que se propone en el ejemplo.

D. ¿La Actividad debe ser implementada tal y como figura en el Catálogo, o puede ser adaptada según las circunstancias y el perfil del centro?

Evidentemente, y como ya se ha reiterado, no solo el centro puede, sino que debe adaptar el diseño de la Actividad, ya que todas ellas han sido pensadas para determinados contextos, y necesitarán ajustar parámetros o incorporar elementos.

Errores frecuentes

- *Escoger Actividad sin haber analizado el conjunto del Catálogo*

Puede ser que encontremos una propuesta atractiva, y que en principio se ajusta a nuestra necesidad. Es una buena candidata, pero eso no debe impedir que analicemos el resto de propuestas de la Estrategia, veamos los niveles para los que se ha pensado o se ha recomendado, y tomemos con más criterio la decisión. Escoger con conocimiento asegura una mayor posibilidad de éxito, y es importante contrastarlo, no solo, pero sí especialmente con el equipo profesional del centro que tendrá que aplicar el plan.

- *Incluir en el Plan un número inadecuado de Actividades*

Es el centro el que debe medir sus fuerzas, sus recursos. Tan malo es saturar el Plan con un número inabordable de Actividades que van a generar frustración y cansancio, como no poner en marcha todas las posibilidades que tiene el centro, en un exceso de prudencia. No hay decisiones irreversibles. Por eso es muy importante el proceso de análisis y seguimiento del PEM y del propio Plan, que nos dirá si la decisión tomada es la más adecuada a través de la evaluación formativa.

- *Incluir en el Plan Actividades que no trabajan por la mejora educativa de TODO el alumnado*

Como ya se indicó en el apartado 16, es un imperativo del PROA+, y debe serlo de todo centro de educación, asegurar las condiciones de educabilidad y las medidas adecuadas para que todas y todos puedan incrementar su rendimiento escolar, independientemente de perfiles y niveles. Por eso, todas las Actividades deben trabajar para ello, y visibilizar el alumnado en situación de vulnerabilidad o en riesgo de fracaso escolar.

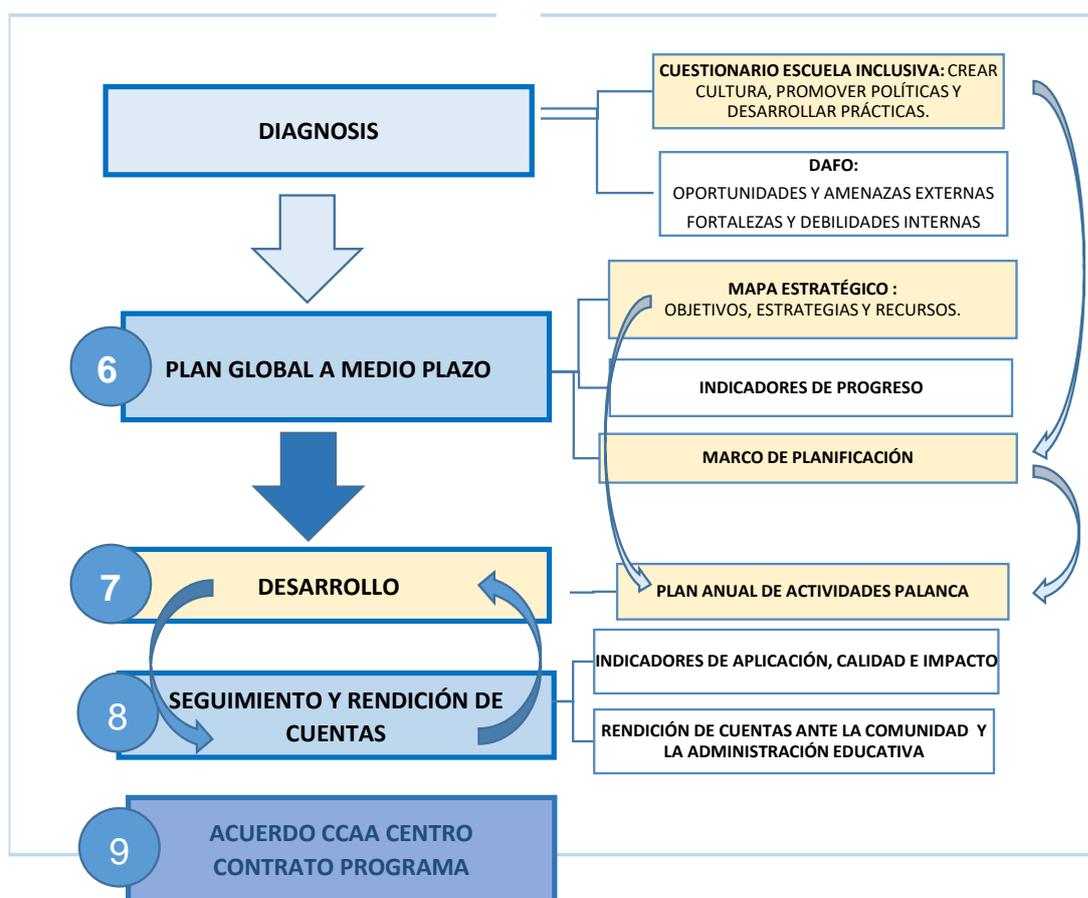
20. Adaptación al centro de una Actividad palanca del Catálogo

Conocemos el Catálogo de Actividades, y debemos analizar las posibilidades de adaptación que tienen para el centro

“El último paso [...], consiste en seleccionar, aplicar y realizar una evaluación formativa de actividades palanca, que es la concreción del desarrollo de las líneas estratégicas. No todas las actividades que planifica un centro pueden ni deben ser actividades palanca. La actividad palanca nace de una necesidad detectada en el análisis del propio centro, normalmente a través de un DAFO, que se complementa con aspectos esenciales como el perfil del alumnado a quien va dirigido, su valoración como escuela inclusiva, la información de cuestionarios de valoración trabajados por toda la comunidad educativa, una evaluación externa y/o la reflexión de cualquiera de sus estamentos, el nivel de absentismo, los resultados escolares obtenidos... Del análisis de todos esos elementos se derivan unos objetivos; de estos, unas estrategias para conseguirlos, y para poner en marcha estas estrategias, nos valdremos de actividades palanca.

[...] Las actividades palanca se aplican en centros diversos que imparten diferentes tipos de enseñanza, con culturas pedagógicas, claustros, comunidades educativas y modelos de gobernanza y gestión pedagógica diversas, y, por lo tanto, se han de poder adaptar y ser útiles en diferentes entornos.”

Catálogo MEFP y CC.AA. de Actividades palanca curso 2021/22



Una vez que hemos realizado el proceso de priorización y selección de las Actividades palanca que van a formar parte de nuestro Plan anual PAP, hemos de estudiar detalladamente la forma

de adaptar el diseño que presenta en el *Catálogo* a las necesidades y posibilidades del centro. Lo que encontramos en el *Catálogo* es lo que un centro modelo ha diseñado para su contexto, su diagnóstico y su Planificación estratégica. Es un referente, no una plantilla que extrapolar tal cual. Ahora el centro debe analizar su diseño para adecuarlo a las circunstancias en las que va a llevar a la práctica su propio PEM, contando con las prioridades que ha establecido en su Marco de planificación y su Mapa estratégico.

Las Actividades tienen una estructura común que facilita su implementación

¿Qué?

Las Actividades palanca que forman el Catálogo tienen una estructura común, con el fin de que cada centro pueda valorar sus posibilidades de implementación en su contexto:

“Por otro lado, las actividades han de tener una estructura compartida para poder agregar la información tanto a nivel de CC.AA. como estatal, lo que permite comparar experiencias, realizar una evaluación formativa compartida y aprender y devolver esos aprendizajes en beneficio de todos los centros.”

Catálogo MEFP y CC.AA. de Actividades palanca curso 2021/22

Esta estructura común tiene tres partes claramente diferenciadas:

- Elección de una alternativa de mejora
- Diseño de la Actividad palanca
- Seguimiento, evaluación y proceso de mejora continua

Estructura en tres partes, de las que la central debe ser adaptada a las circunstancias del centro



Cada centro, según lo expresado en su Mapa estratégico, decide el enfoque del Diseño de la Actividad

Elección de una alternativa de mejora: Cuando un centro se plantea implementar una Actividad, el proceso inicial, la primera parte de *Elección de una alternativa de mejora*, coincidirá con lo analizado en el centro que diseñó la propuesta. Coincidirán tanto la detección de la necesidad que ha llevado a la elección de la Actividad como la Investigación y reflexión en torno a su núcleo de interés. Por tanto, esta parte de la estructura será común a los centros que deseen implementarla, tal y como es su función en el documento, pero se deberá comprobar su alineación con los principios pedagógicos PROA+.

Diseño de la Actividad palanca: Sin embargo, la segunda parte, la del diseño, deberá ser adaptada a las circunstancias del centro que va a implementarla. Éste habrá planteado sus propios objetivos en el Cuadro de objetivos del PEM (apartado 5.2.2) y trasladado a su Mapa estratégico, alineándolos con los objetivos PROA+. Eso es particular de cada centro, no tiene por qué coincidir con otras propuestas. Lo lógico es que cada centro que emplee esta Actividad haga su propio enfoque, la dirija hacia sus prioridades (expresadas en los indicadores de los objetivos singulares de centro). Esta parte de la Actividad que vemos en el *Catálogo* es una buena orientación para el centro, pero no debe ser seguida de forma textual. Hay muchas variables que deben ser ajustadas al contexto y circunstancias propias de cada centro.

Seguimiento, evaluación y proceso de mejora continua: La propuesta de la evaluación formativa de la ficha de la Actividad, incluida la rúbrica, es preceptiva pero ampliable. El análisis de la aplicación y resultados obtenidos y propuestas de mejora derivan de la evaluación formativa. Las dos partes se cumplimentarán en la medida que se vaya aplicando la Actividad palanca.

Es necesario que cada centro ajuste a su PEM la Actividad que ha seleccionado

¿Cómo?

Una vez finalizado el proceso de selección y priorización de las AP y cumplimentadas las tablas del Plan anual de Actividades, procederemos a analizar el modo de implementar las Actividades que lo conforman. Los centros han de cumplimentar la ficha de la AP seleccionada en el momento que se plantea, diseña o evalúa, no antes ni después de cada una de esas fases, todo ello para facilitar su implementación y utilidad práctica.

El centro debe concretar en esta ficha su forma de implementar la Actividad. Puede fijarse en el modelo del Catálogo, pero debe hacer su propio diseño

En la Actividad descrita en el Catálogo encontraremos la primera parte, *Elección de una alternativa de mejora*, desarrollada genéricamente, de forma que el centro puede sentirse reflejado en su contenido: detección de una necesidad relevante, que coincidirá total o parcialmente con la necesidad del centro. La ficha/plantilla de la actividad también refleja el resultado de un proceso de investigación, reflexión y elección de una alternativa para conseguir el objetivo propuesto, se documenta y se incluyen referencias seleccionadas que lo ilustran.

A partir de ello, el centro debe desarrollar su propio planteamiento de la Actividad, ajustarlo a sus parámetros de centro, a sus necesidades, recursos, etc., a su PEM, al fin y al cabo.

Lo primero, es que se debe asegurar su alineación con PROA+, con sus principios pedagógicos, lo que garantiza que cumple con los requisitos PROA+. La Actividad modelo, o de referencia, lo hace. La forma en la que el centro va a trabajarla también debe hacerlo. Así, desarrollará su propio diseño empleando la misma plantilla de todas las Actividades, pero con su propio contenido. Dispondremos de dos modelos de plantilla / ficha, uno para **las AP de Enseñanza aprendizaje**, y otro para las **AP de Gobernanza pedagógica**. A continuación vemos el primero de ellos, y más adelante, en los ejemplos, podremos ver el desarrollo del segundo modelo.

Ficha modelo de AP de Enseñanza aprendizaje

AXXX ... (Código y nombre de la Actividad palanca)

Centro:	Curso:
Objetivo estratégico de centro que persigue:	
ALINEACIÓN CON PROA+	
Objetivo PROA+ que favorece	

Estrategia PROA+ que impulsa:		
Requisitos PROA+ que cumple y justificación		
Requisitos	Grado	Explicar
Equidad, igualdad equitativa de oportunidades		(Cómo ayuda al alumnado vulnerable)
Educación inclusiva, todos aprenden juntos y se atiende la diversidad de necesidades		Como referencia cuestionario y el Marco estratégico de la propuesta Booth, T. and Ainscow, M. (2011:179-182).
Expectativas positivas, todos pueden		(% de alumnado que adquirirá los aprendizajes imprescindibles)
Prevención y detección de las dificultades de aprendizaje, mecanismos de refuerzo, apoyo y acompañamiento		(previsión de dificultades y cómo salvarlas)
Educación no cognitiva, habilidades socio emocionales		Concretar habilidades que se desarrollan / Trabajan:

Grados de cumplimiento: Total (T), Mayoritario (M), Parcial (P), Nulo (N).

Observaciones:

El centro tiene como referencia para desarrollar la Actividad palanca el diseño realizado por el MEFP y CCAA para las actividades del catálogo, y va cumplimentando la plantilla en el momento que va diseñando, aplicando y evaluando, de tal forma que esté integrada en el funcionamiento ordinario del centro y no represente un esfuerzo adicional.

Áreas y materias

	Áreas de Educación Infantil		Materias ESO		Materias Bachillerato
CeA	Crecimiento en Armonía	ByG	Biología y Geología.		
DEE	Descubrimiento y Exploración del Entorno	EF	Educación Física.	EF	Educación Física
CRR	Comunicación y Representación de la Realidad	EPV	Educación Plástica, Visual y Audiovisual.		
		FyQ	Física y Química.		
	Áreas de Educación Primaria	GeH	Geografía e Historia.	HdE	Historia de España
CN	Ciencias de la Naturaleza	LCAS	Lengua Castellana y Literatura	LCAS	Lengua Castellana y Literatura
EF	Educación Física	LPRO	Lengua Cooficial y Literatura	LPRO	Lengua Cooficial y Literatura
EPV	Educación Plástica y Visual	LEXT1	Lengua Extranjera.	LEXT1	Lengua Extranjera.
		MAT	Matemáticas.		
CS	Ciencias Sociales	MU	Música.		
LCAS	Lengua Castellana y Literatura	VCE	Educación en Valores cívicos y éticos.	FILO	Filosofía
LPRO	Lengua propia y Literatura	TyD	Tecnología y Digitalización		
LEXT1	Lengua Extranjera	TUT	Tutoría		
MAT	Matemáticas.	OCC	Optativa: Cultura Clásica	HdF	Historia de la filosofía
MyD	Música y Danza	OLEX2	Optativa: Segunda lengua extranjera		
VCE	Educación en Valores cívicos y éticos	OCD	Optativa: Competencia digital		

		OTM	Optativa: Trabajo monográfico		
TUT	Tutoría	OPI	Optativa: Proyecto interdisciplinar		
		OSC	Optativa: Servicio a la comunidad		
OLEX2	Optativa: Segunda lengua extranjera	OXX	Optativa: XXX		

Una vez asegurado el alineamiento con PROA+, que puede coincidir en parte con el que aparece en la ficha de la Actividad como hemos dicho, pasamos al diseño propio, a la concreción del modo en el que en centro puede y va a llevar a cabo la Actividad, contando con los elementos que ha ido expresando en su PEM. Para ello, empleará esta tabla, segunda parte de la plantilla global, en la que ya debe precisar todas las fases de ese diseño:

Actividad palanca	APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PALANCA												
Breve descripción													
Aprendizajes perseguidos													
<i>Conocimientos, destrezas y actitudes</i>	Imprescindibles												
	Deseables												
Responsable													
Profesorado y otros profesionales que participan	Del centro		Profesorado				Orientadores				TIS/Educador social...		
	PAS		Familias										
	Externos		Asesores				TIS/Trabajador social...				Psicólogos		
	Monitores				Antiguos alumnos								
Diagnóstico de competencias y necesidades de formación	Del profesorado y previsión de formación												
Alumnado implicado y síntesis de su perfil	Número de alumnado implicado												
		1	2	3	4	5							
	EINF												
	EPRI												
	ESO												
	BACH												
	FP												
Síntesis de su perfil:													
Áreas o ámbitos donde se aplica	ByG		CeA		CN		CRR		CS		DEE		EF
	EVP		FILO		FyQ		GeH		HdE		HdF		LCAS
	LEXT1		LPRO		MAT		MyD		OCC		OCD		OLEX
	OPI		OSC		OTM		TyD		TUT		VCE		
Metodología. Cómo se desarrollará la actividad y cómo se atiende a la diversidad	Enseñanza presencial												
	Enseñanza virtual												
Espacios presenciales o virtuales necesarios													
Recursos y apoyos necesarios para la escuela/	Enseñanza presencial												
	Enseñanza virtual												

Serán el Equipo impulsor y la CCP quienes lideren el proceso de adaptación de la AP

profesorado				
Recursos necesarios para el alumnado	Enseñanza presencial Enseñanza virtual			
Acciones, tareas, y temporización	Tarea	1rT	2nT	3rT

La evaluación final de la aplicación de la Actividad se realizará con la tabla que figura en el modelo, y que vuelve a ser común y preceptiva para todos los centros. Es importante que se evalúe empleando parámetros comunes para que el análisis conjunto de los datos de todos los centros arroje conclusiones relevantes y útiles para todos ellos. Los parámetros serán los mismos, y cada centro decidirá quiénes y con qué frecuencia se realiza este proceso de evaluación, teniendo en cuenta la potencia de la frecuencia de la evaluación y el proceso de mejora continua. En este marco, el centro, si lo cree oportuno y de acuerdo con sus necesidades, tiene la posibilidad de ampliar o completar la evaluación formativa común establecida en la definición de la AP en el catálogo.

Finalmente, el centro, a través del órgano que decida, equipo de aplicadores, equipo promotor, directivo, ... , realizará el Análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación en cada periodo establecido para ello, con el fin de llegar a la valoración final de dicha aplicación, de cara a los siguientes cursos y Planes anuales PAP. Para ello, también emplearemos el apartado final de la tabla en la que venimos trabajando. Sus conclusiones deberán reflejarse también en las Memorias de los diferentes órganos del centro.

¿Quién?

Como hemos ido indicando, el proceso de adaptación de la Actividad palanca tiene diversas fases que dependerán de los diferentes agentes que el centro ha previsto en su diseño, aplicación y autoevaluación.

En la elección de las Actividades del PAP habrán intervenido, al menos, el equipo directivo, el equipo impulsor, así como todas aquellas personas que haya sido oportuno consultar, como miembros de CCP, representantes de estudiantes y familias, ...

Sin embargo, entendemos que la adaptación de la Actividad del Catálogo al centro debe ser llevada a cabo de una forma más técnica, por lo que debe ser el equipo impulsor junto con la Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP) y el equipo de profesorado aplicador quienes la llevan a cabo. Al estar presentes miembros del equipo directivo y representantes de los ciclos o los departamentos didácticos, contaremos con los diversos puntos de vista y aportaciones de quienes van a estar más comprometidos con su desarrollo posterior. Las AP, especialmente las actividades de aula, que, evidentemente, se adecuarán a las características del alumnado receptor.

Ejemplo de adaptación de AP del Modelo PEM IES

Ejemplos

Como hemos indicado antes, hay dos modelos de ficha para la adaptación de las AP, y en el ejemplo emplearemos la ficha para una AP de Gobernanza pedagógica, para que se puedan apreciar ambos modelos.

Se comprueba si lo que se prevé cumple con los requisitos PROA+.

Ejemplo de adaptación de la AP **A301 Plan de acogida a alumnado y familias** (EINF, EPRI y ESO)

Se ha escogido esta AP por estar en el Plan Anual del PEM ejemplo de IES y ser representativa del trabajo que debe realizar un centro en el proceso de adaptación. Si se ven en paralelo, se advertirá que hay partes que son refrendadas tal cual, porque se ajustan a lo que el centro necesita, pero otras varían según lo que el centro se propone realizar. Se verá, por ejemplo, que en el modelo del Catálogo, la AP301 abarca la acogida de alumnado, familia y profesorado. En este ejemplo, se elimina la acogida del profesorado ya que no ha sido algo relevante en el diagnóstico ni aparece como prioridad para abordar, y se centra en alumnado y familias. De la misma forma, como se dirige a todas las etapas educativas, se adapta toda su estructura a la forma de trabajo y a los recursos de un IES.

Puede coincidir en gran medida con lo que establece el modelo.

1. ALINEACIÓN CON PROA+

Objetivo singular de centro y PROA+ que favorece

Para abordar la necesidad detectada, la propuesta es diseñar, aplicar y evaluar un **plan de acogida del alumnado y sus familias** que permita que el nuevo alumnado y su familia se sienta acogido, informado, motivado y parte del proyecto educativo del centro. En consecuencia, este sentimiento de pertenencia contribuirá a mejorar los resultados escolares. Este propósito está directamente relacionado con la necesidad detectada en el centro:

- a) Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro

Esta necesidad nace de la convicción de que la participación de las familias reforzaría su contacto con los diferentes procesos educativos del centro, y con ello mejoraría la asistencia a clase y la implicación de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.

Por ello, vemos claramente relacionado este objetivo de centro con los Objetivos intermedios PROA+

- b) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje
- c) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales

y con el Objetivo de Recursos

- a) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste eficiente)

Estrategia PROA+ que impulsa:

El objetivo planteado de crear un plan de acogida para el alumnado y su familia está

principalmente relacionado con la estrategia:

- a) **Estrategia 3** del programa PROA+: *Acciones para desarrollar las actitudes positivas en el centro (transversales)*, en cuanto a que la acogida a nuevos miembros debe formar parte de la cultura inclusiva del centro.

Aunque también podría vincularse a las siguientes estrategias:

- b) **Estrategia 2:** *Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje*, puesto que normalmente las familias de este alumnado no suele mostrar un alto grado de implicación.

Requisitos PROA+ que cumple y justificación		
Requisitos	Grado	Justificación
Equidad, igualdad equitativa de oportunidades	T	La Actividad Palanca promueve la equidad porque la implicación del centro, el alumnado y las familias, y en particular de las que están en situación de riesgo social, en la vida escolar permite asegurar las condiciones de acceso a la educación de calidad de los alumnos, y con ello mejorar los resultados académicos favoreciendo la igualdad de oportunidades.
Educación inclusiva, todos aprenden juntos y se atiende la diversidad de necesidades	T	La propuesta va dirigida a todo el alumnado, profesorado y familias puesto que la acogida en el centro se propone a todos los miembros de la Comunidad educativa. El plan se implantará de forma transversal funcionando a modo de red de acogida solidaria entre todos los actores del centro y de la comunidad en la que se apoyará el desarrollo de la tarea educativa. Cada miembro de la comunidad conocerá y valorará todas las opciones, informaciones, programas y actuaciones que le son propias. El objetivo final es común para todos: constituir Comunidad educativa y desarrollar un sentimiento de apego y colaboración para enriquecer y por tanto mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
Expectativas positivas, todos pueden	T	El esfuerzo organizativo y participativo de toda la comunidad escolar responde a la certeza de que con ella todos los miembros de esa Comunidad educativa particular van a tener posibilidades de conseguir una integración y adaptación óptima que redundará en el beneficio de todos y cada uno de acuerdo a su rol educativo.
Prevención y detección de las dificultades de aprendizaje,	T	La AP que se propone está dirigida a todo el alumnado en base a una necesidad detectada tal y

En esta parte de la tabla, el centro deberá diseñar su forma particular de desarrollar la Actividad, independientemente de lo que propone el modelo. Es solo una guía

mecanismos de refuerzo, apoyo y acompañamiento		como se ha puesto de manifiesto en las <i>Estrategias Seleccionadas</i> . Para ello, se parte de la identificación de necesidades que pueden afectar al proceso de aprendizaje y de interrelación de los alumnos, profesores y familias que se incorporan al centro; se concibe como una estrategia para favorecer el proceso de adaptación al centro de todo nuevo sujeto en la Comunidad educativa.
Educación no cognitiva, habilidades socioemocionales	T	El equilibrio emocional de todo el alumnado, en especial del que se encuentra en situación de vulnerabilidad, se desarrolla en esta AP y, en concreto, potencia las siguientes habilidades: <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades personales (Iniciativa, Resiliencia, Responsabilidad, Asunción de riesgo, Creatividad, Autorregulación, Adaptabilidad, Gestión del tiempo, Autodesarrollo). - Habilidades Sociales (Trabajo en equipo, empatía, Compasión, Sensibilidad cultural, Habilidades comunicativas, Habilidades sociales y de liderazgo). - Habilidades de aprendizaje (organización, Resolución de conflictos y Pensamiento crítico).

Grados de cumplimiento: Total (T), Mayoritario (M), Parcial (P), Nulo (N).

Actividad palanca	1. DISEÑO DE LA ACTIVIDAD PALANCA
Título de la actividad y breve descripción	<p>Plan de Acogida de Alumnado y Familias</p> <p>En esta AP se procederá al diseño, puesta en práctica y evaluación de un plan de acogida de centro destinado a todos los actores de la Comunidad educativa, en concreto al alumnado y a las familias, de manera que su aplicación contribuya y redunde en una mejor y mayor integración en el centro y su Comunidad educativa, que a su vez auspicie la mejora no solo de los resultados escolares sino también del bienestar personal y social. Está dirigido, como decimos, a todo el alumnado de nueva incorporación al centro, así como a las familias, y es conveniente que se aplique, con progresivos grados de profundidad, en función del actor respectivo.</p>
Finalidad de la actividad	<p>La incorporación a un nuevo centro y, por ende, a una nueva Comunidad educativa, no es un proceso uniforme ya que conlleva una adaptación a una nueva realidad que requiere de un conjunto de actuaciones que el centro educativo debe poner en marcha para facilitar la adaptación a sus nuevos miembros.</p> <p>Aprender está totalmente relacionado con los sentimientos. Es por ello que las metodologías participativas y motivadoras, aquellas en las que el alumno experimenta e interrelaciona el aprendizaje con un amplio abanico de aspectos vitales, generan un mayor impacto y, por consiguiente, una mayor consolidación de los contenidos. Ello conduce a la obtención de mejores resultados académicos y de una óptima</p>

	<p>adaptación, que es lo que se persigue con la implementación del plan. Se pretende superar el simple acogimiento administrativo: información de la normativa del centro, requisitos de funcionamiento, horarios, instalaciones... facilitando la incorporación de escolares, familias y profesorado en las mejores condiciones de afecto y, en consecuencia, estimulando la adquisición de hábitos de convivencia y socialización, conjuntamente con el aprendizaje en las diversas áreas del currículo en el caso de los alumnos y participación y corresponsabilidad a padres y profesores.</p> <p>Constituye un documento abierto, que requiere modificaciones y aportaciones que se vayan incluyendo a lo largo del curso, según las necesidades del centro.</p>
Objetivos	<p>Imprescindibles</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Actuar globalmente como centro, ante la llegada de nuevos alumnos. El equipo directivo y el equipo de orientación coordinarán todas las actuaciones que se lleven a cabo en el centro dirigidas a integrar a los nuevos alumnos lo más rápidamente posible. b) Alcanzar un clima social de convivencia, respeto y tolerancia, fomentando que los centros educativos sean un núcleo de encuentro y difusión de valores democráticos. c) Facilitar la labor docente, que supone atender a los alumnos de orígenes diferentes y de culturas diversas. d) Motivar a toda la Comunidad educativa para crear un ambiente escolar en el que el nuevo alumnado sienta que es bien recibido. e) Organizar y planificar actividades dirigidas a insertar a este alumnado a la clase, así como a aquellas personas que las llevarán a cabo. Es una labor en la que debe participar todo el claustro de profesores. f) Lograr que las familias sientan como propias tareas de supervisión y asesoramiento de sus hijos e hijas y que dispongan de toda la información relevante del proceso <p>Deseables</p> <p>a) período de adaptación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Conseguir una adaptación progresiva del alumnado a la nueva situación que van a vivir. b) Conocer a su profesorado, así como al resto de compañeras y compañeros. c) Conocer las dependencias del colegio, especialmente las que ellos van a utilizar (aula, aseos, recreo). d) Conocer el aula y los materiales básicos que van a utilizar en ella. e) Iniciar el establecimiento de normas básicas de convivencia en el aula y en el patio. f) Iniciar la práctica de hábitos y rutinas que se llevarán a cabo a lo largo del curso.

	<p>g) Familiarizarse con la utilización de algunos materiales que serán de uso corriente en el aula.</p> <p>b) acogida al alumnado</p> <p>a) Facilitar la toma de contacto del alumnado con el centro, el aula, las instalaciones y recursos y la primera relación con los compañeros/as del curso y el/la tutor/a.</p> <p>b) Establecer un clima ordenado y acogedor que favorezca la interrelación del grupo con los nuevos compañeros.</p> <p>c) Facilitar la responsabilidad y ayuda de los alumnos/as hacia los recién llegados para que conozcan el medio escolar y los hábitos y las normas básicas.</p> <p>d) Favorecer la integración y la adaptación del alumno/a.</p> <p>e) Proporcionar al alumnado información que se considera básica para optimizar la respuesta educativa.</p> <p>f) Establecer medidas específicas dirigidas a facilitar la inmersión lingüística del alumnado con desconocimiento del castellano.</p> <p>c) acogida a las familias</p> <p>a) Informar sobre las características generales del nuevo sistema educativo y sobre cómo el centro concreta los diferentes aspectos curriculares y de centro.</p> <p>b) Mostrar el centro educativo físicamente, así como las normas de utilización de los materiales y de los recursos colectivos.</p> <p>c) Presentar a la persona tutora como enlace entre ellos y el centro, y como conocedora, asesora y orientadora del alumno/a.</p>
Responsable	<p>La responsabilidad en esta AP se distribuye como sigue:</p> <p>a) Departamento de Orientación en su conjunto, pues fue de donde partió la idea de diseñar el plan, con el orientador de centro como cabeza visible.</p> <p>b) Equipo directivo, encargado de valorar su pertinencia, así como de trasladar la propuesta al resto del profesorado y a las familias.</p> <p>c) Claustro en su totalidad, encargado de su aprobación, diseño, aplicación y evaluación.</p> <p>Todos son partícipes en diferente grado y ámbito, aunque la responsabilidad global será asumida por el orientador.</p>
Profesorado y otros profesionales que participan	<p>La AP va a ser aplicada por los siguientes profesionales:</p> <p>a) Los/as tutores/as de cada aula que ejecutarán el plan.</p> <p>b) Los docentes no tutores, que también participarán en su aplicación.</p> <p>c) El departamento de Orientación que supervisará la implementación.</p> <p>d) El equipo directivo que vigilará la ejecución y evaluación.</p> <p>e) Otros profesionales externos (psicólogos, sociólogos, educadores sociales...) que impartan conferencias, talleres formativos, etc.</p>
Diagnóstico de competencias y	<p>Será necesario que el centro, a través de la convocatoria de los planes de formación permanente del profesorado, participe en un itinerario</p>

necesidades de formación	<p>formativo en competencias sociales de acogida e inclusión que le capacite para poner en marcha el plan, especialmente al profesorado que carezca de cualquier tipo de formación al respecto.</p> <p>Dado que se trata de un plan aprobado por consenso en el claustro, participarán todos los docentes. Igualmente se planificará una formación más sencilla para las familias y el alumnado (ayuda entre iguales), de manera que se pueda complementar todo el trabajo que se desarrollará en el ámbito escolar, para que resulte más eficiente y exitoso.</p>
Alumnado implicado y síntesis de su perfil. Otros destinatarios de la Comunidad educativa.	<p>La AP va dirigida a todo el alumnado del centro y sus familias, secundaria y bachillerato, en diferente grado de profundización, pero con la vista puesta especialmente en el alumnado potencialmente vulnerable, con frecuentes traslados, problemática social, minorías étnicas, familias desestructuradas y con muy baja autoestima.</p>
Áreas o ámbitos donde se aplica	<p>La actividad palanca tendrá un enfoque interdisciplinar y con repercusión, en todos los ámbitos de conocimiento y más concretamente en el lingüístico y afectivo, tanto personal como social, aunque de manera indirecta influirá positivamente en la faceta cognitiva y social, al pretender con el plan integrar, progresar y obtener mejores resultados académicos y de convivencia en el centro.</p>
Metodología. Cómo se desarrollará la actividad y cómo se atiende a la diversidad	<p>Formato presencial</p> <p>La metodología debe contemplar acciones simultáneas en distintos ámbitos.</p> <p>Se utilizarán diferentes metodologías participativas como mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, basadas principalmente en el diálogo y la comunicación, donde el alumnado pueda compartir sus sentimientos y emociones vividas.</p> <p>Así, con unas metodologías inclusivas trataremos de que el alumnado acabe teniendo una incorporación plena en la vida del centro con unos rudimentos básicos para que sepan enfrentarse a distintas situaciones en el día a día, así como ser capaces de resolver dudas, gestionando sus emociones y aprendiendo de ellas.</p> <p>En función de la tipología de actividades, estas se podrán ejercitar de manera diaria, semanal y en cualquier circunstancia imprevista que requiera de ellas.</p> <p>También se realizarán actividades tanto individuales como en equipo. Se trata de que se introduzcan en la dinámica de aula para facilitar su adecuación a las diferentes rutinas y actividades presentes en el centro educativo.</p> <p>Formato virtual</p> <p>Mediante el uso del aula virtual del centro se diseñarán actividades atractivas para motivar y acoger al alumnado. Serán muy útiles las reuniones virtuales vía Meet, Zoom, WhatsApp ... con las familias, individualmente o por tutorías para establecer hábitos o hacer seguimiento de lo acordado.</p>

Espacios presenciales o virtuales necesarios	<p>Para la aplicación del plan se utilizará cualquier espacio del centro (biblioteca, patio, salón de actos, aulas específicas, ...) que pueda acoger en función de las características de cada actividad y del tipo de agrupamiento más adecuado para la misma.</p> <p>Asimismo, en caso de enseñanza virtual, se empleará el aula virtual del centro educativo, así como las aplicaciones de reuniones virtuales.</p>			
Recursos y apoyos necesarios de la escuela/ profesorado	<p>Formato presencial Contaremos con el apoyo del Centro de formación y recursos del profesorado para impartir al profesorado la formación previa sobre educación emocional y refuerzo en habilidades sociales.</p> <p>Formato virtual Recursos de las diferentes plataformas de las Consejerías de educación de las CCAA, así como del INTEF y el CNIIE, dependientes del MEFP</p>			
Recursos necesarios del alumnado u otros destinatarios	<p>Formato presencial Serán aportados por el centro educativo todos los que sean necesarios (materiales, personales, organizativos, etc.)</p> <p>Formato virtual Conexión a internet y un ordenador o tableta. Se preverá para los alumnos en desventaja socio-económica los recursos tecnológicos necesarios para garantizar el acceso equitativo a todos los materiales y a una comunicación fluida con el profesorado.</p>			
Coste estimado de los recursos adicionales y de apoyos (extraordinarios)	Concepto	Importe €		
	Cuaderno de bienvenida, dossier de información	Presupuesto del centro		
	Señalización del centro y de su contorno	500 €		
	Coste de los posibles expertos que participen en la formación docente	60€/h x 10 sesiones = 600€		
	Material de trabajo sobre emociones	800 €		
Acciones, tareas, y temporalización	Tarea	1º T	2ºT	3ºT
	Reuniones iniciales docentes	X		
	Formación docente y de alumnado acompañante	X		
	Diseño del plan de trabajo de tutoría y alumnado acompañante	X		
	Reuniones con familias para conocimiento del centro	X		
	Acogida individual con alumnado acompañante para alumnos/as nuevos en el centro	X		
	Asignación de un alumno/a de referencia para el primer curso	X		
	Reuniones de seguimiento de los acuerdos con familias por tutorías		X	
	Reuniones individuales de seguimiento de los acuerdos con las familias que se estime oportuno		X	

Reflexiona

Atención a estas cuestiones

	Sesiones de trabajo de Orientación con alumnado diana		X	
	Sesiones de trabajo de tutoría con alumnado diana		X	
	Seguimiento por parte de Jefatura de estudios y tutores/as de la evolución del alumnado diana		X	
	Sesión de divulgación del centro para familias nuevas de 6º Primaria (Puertas abiertas) a cargo del alumnado que ha trabajado en el Plan y profesorado voluntario			X
	Evaluación del plan			X
	Sistematización del plan			X

Dudas frecuentes

1 ¿Puede implementarse una AP directamente del Catálogo?

Como hemos dicho, no es razonable, ya que las AP del Catálogo están contextualizadas para un centro determinado con circunstancias propias. Servirán, sin duda, como modelo y orientación. De hecho, algunas partes serán coincidentes, pero es necesario hacer un diseño propio a partir de la propuesta del catálogo.

2 ¿Deben cumplimentarse todos los apartados de la ficha de la AP?

Sí, es la manera de que el diseño cumpla con los requisitos PROA+ y el resultado sea extrapolable a otros centros y sus resultados relacionados también con los de otros centros.

Errores frecuentes

1. Procurar ajustar el diseño de la AP del Catálogo al centro y no al revés

Puede ser una tentación ajustar el diseño que ya hay en el Catálogo a lo que el centro necesita. En realidad el proceso debe ser el contrario, es decir, adaptar lo que el centro necesita al diseño. Hay que hacer ese análisis y explicitarlo en la ficha.

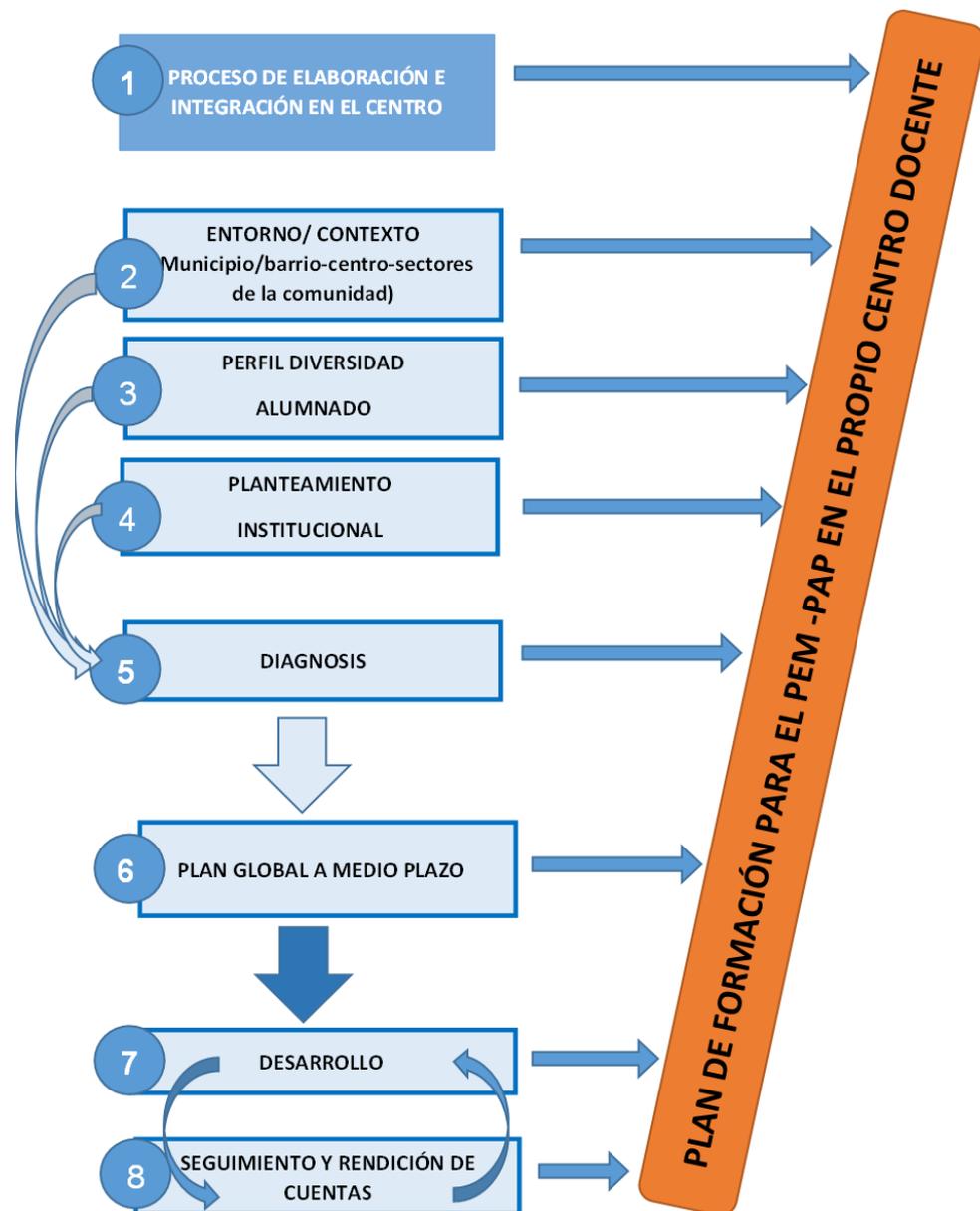
b) El equipo directivo realiza la adaptación

Puede ocurrir que, con la intención de ganar en agilidad, el equipo directivo realice la adaptación de las AP del Plan Anual, antes de que el equipo impulsor y el profesorado aplicador las trabaje. Quizá se ahorra tiempo, pero se pierden puntos de vista y con ello capacidad de compromiso en su ejecución, al encontrar un documento cerrado, en el que solo hay información sobre lo que hacer.

c) Al hacer la adaptación no se tiene en cuenta los objetivos singulares de centro, ni el Mapa estratégico ni el Marco de planificación

Al hacer el diseño, se ha de pensar que la Actividad palanca ha de contribuir a la consecución de los objetivos de centro y como derivada de los de PROA+, en coherencia con el Mapa estratégico. Son los referentes para el enfoque de la aplicación práctica de las AP. Es decir, hay que asegurarse de que aquello que se va a trabajar servirá para mejorar los aspectos que nos hemos propuesto.

21.- El Plan de Formación de centro.



¿Está la Comunidad educativa preparada para abordar con éxito el diseño y la aplicación del Plan Estratégico de Mejora o por el contrario necesitará **formación** tanto para su diseño como para su desarrollo y aplicación con Actividades Palanca?

Detección de

¿Qué **necesidades**, diseño, contenido, destinatarios, formatos, responsables, temas, dinámicas, tiempos, compromisos, ponentes, participantes... será necesario recoger en un

necesidades

Plan de Formación de Centro?

¿Cómo evaluaremos la **aplicación de la formación** recibida a los requerimientos y nuevos retos que nos marca el Programa PROA+ y recogerá el Plan Estratégico de mejora (PEM) y su plan de aplicación con Actividades Palanca (PAP)?

¿Qué?

Un PFC: Proyecto de Formación de centro

En este contexto, un plan de formación de centro deriva de las necesidades detectadas para diseñar, aplicar y evaluar el PEM y PAP. Este plan se diseña en paralelo con el PEM.

A la hora de diseñar y aplicar el PEM, surgirán necesidades de formación de los responsables y participantes, según el aspecto que se aborde y según las competencias de las personas implicadas. Se hace imprescindible detectar esas necesidades de formación de los distintos sectores de la Comunidad educativa implicados y organizar una respuesta adecuada para posibilitar el diseño, aplicación y evaluación del PEM.

Muchas veces se podrá dar respuesta desde el propio centro, aprovechando la experiencia de sus profesionales, otras habrá que recurrir a los apoyos externos a la escuela como los Servicios de orientación, Inspección educativa, Centros de formación del profesorado, Universidad...

El plan de formación de centro (PFC) es el proyecto a corto o medio plazo que identifica las necesidades formativas del equipo humano del centro para desarrollar las estrategias y conseguir los objetivos estratégicos. Debe responder a las necesidades detectadas y sería conveniente que fuera realizado por todo el equipo profesional. Pero no solo por ellos.

¿Cómo?

Diseños

Existen múltiples posibilidades organizativas y enfoques para la formación del primer año de este Plan de formación. Una de ellas es realizar la formación, participación y diseño simultáneamente. Otra sería, concentrar la formación teórica en poco tiempo, y destinar posteriormente el tiempo necesario para asegurar un proceso participativo en el diseño del plan. A continuación desarrollamos la primera propuesta:

Primer año

A.- Primer año PROA +. Plan formativo teórico/práctico para diseñar el Plan estratégico de mejora y el Plan de Actividades palanca de una forma participativa. Modalidad formativa: Formación en centro.

Objetivo:

Facilitar el proceso de diseño del PEM y PAP de una forma participada.

Proceso:

1. Detectar las necesidades de formación del equipo humano del centro en los aspectos de

diseño y elaboración del PEM.

2. Recoger propuestas del equipo directivo, ciclos/departamentos, CCP/ Asociaciones de familias y alumnado... antes de la aprobación definitiva de esta acción formativa dentro del PFC en claustro.

Planificación

3.- Planificar la acción formativa del diseño del PEM y PAP:

Duración: Aproximadamente 20 horas presenciales. Entre 6 y 10 sesiones grupales de 2 horas a distribuir por el centro, más algunas horas de trabajo no grupal.

Ponentes: Formador o equipo de formadores externo experto que trabaja cooperativamente con la dirección del centro-

Contenido: La elaboración del Plan Estratégico de mejora del centro en PROA+ y el Plan de Actividades palanca. Visión global de los esquemas de trabajo. Conceptualización y ejemplificaciones.

Participantes: Equipo impulsor del PEM, Equipo directivo y profesionales que trabajan en el centro, inspección de educación, Equipo de Orientación, representante del centro de recursos, representantes de familias en consejo escolar, del Ayuntamiento, personal no docente... e incluso podría invitarse a representantes del tejido social del municipio/barrio si se considerase oportuno. (A todas o a algunas sesiones puntuales)

Desarrollo

Desarrollo:

Sesión formativa tipo de 2 horas.

15'.-Presentación de la síntesis del proceso participativo entre sesiones a modo de reflexiones y conclusiones. (Coordinadores de los grupos heterogéneos)

45'.- Ponencia para presentar y ejemplificar los apartados del PEM/PAP a elaborar.

45' Trabajo /debate en grupos reducidos con **composición heterogénea** y con el apoyo del formador/a.

15' Compartir brevemente el trabajo realizado en los diferentes grupos

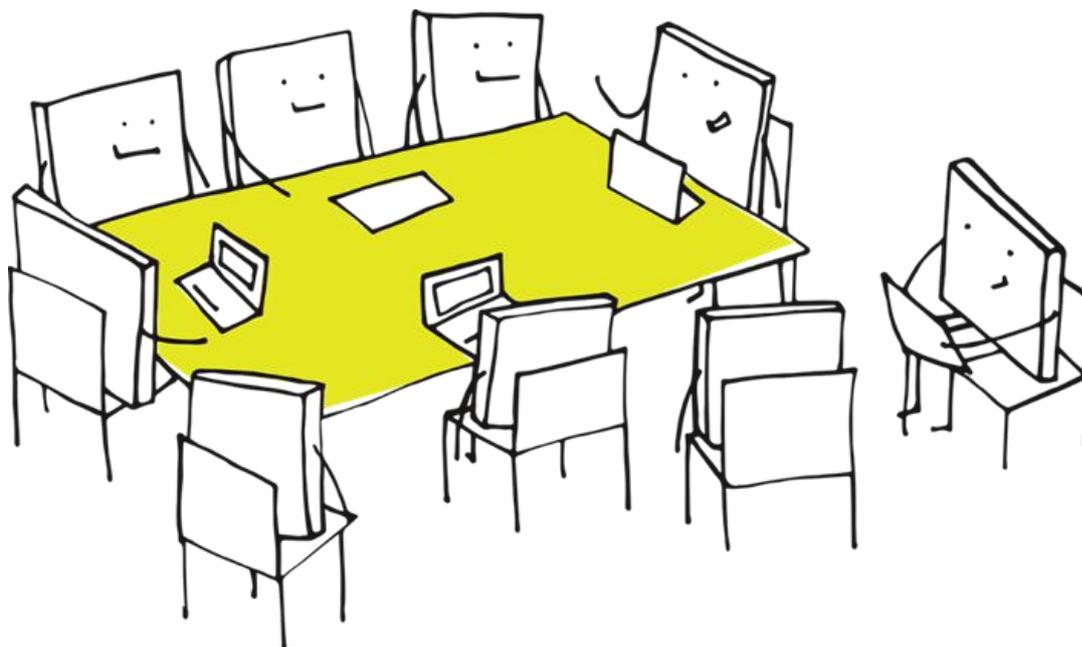


Imagen de Manfred Stegemagen

Proceso participativo. Entre las sesiones formativas generales del grupo en formación:

Proceso participativo entre sesiones de formación con la Comunidad educativa sobre el tema tratado en la sesión de formación previa. Se aprovecha el espacio temporal entre sesiones de formación para recabar la opinión de los sectores de la Comunidad educativa y entorno. Por ejemplo: a nivel de profesorado el tema se trabaja en las reuniones de ciclo o de departamento, se recoge la opinión del alumnado y familias a través de encuestas, la dirección se reúne con el representante del ayuntamiento, miembros del AMPA, asociaciones de vecinos...

Al iniciar cada sesión formativa se informa del trabajo realizado (Reflexiones y conclusiones) y se debate y consensúa.

Gestión de la información y elaboración de propuestas: La dirección del centro lidera el proceso con el apoyo del equipo promotor; son los que dinamizan el proceso participativo y recogen, sintetizan y trabajan la información derivada para producir propuestas para el PEM que se debaten y consensúan al principio de la siguiente sesión de formación. Al final del proceso se presentarán a claustro y Consejo escolar para su aprobación formal tras un proceso muy participativo.

Evaluación:

- a) De los ponentes en relación con el grado de transferencia y utilidad en la elaboración del PEM-PAP.
- b) DE la participación de los asistentes y transferencia de las ponencias.
- c) De la calidad y grado de aplicabilidad del PEM-PAP elaborado.
- d) De la satisfacción de los ponentes y asistentes

Segundo año

B.- Segundo año y siguientes. La aplicación del PEM, el Plan de Actividades palanca, el seguimiento, evaluación del PEM y rendición de cuentas.

Proceso participativo similar al plan del primer año pero con un contenido diferente. Es una formación orientada a la integración en el funcionamiento ordinario del centro, el seguimiento y evaluación de la aplicación del plan, y a la toma de decisiones de mejora en el marco de un proceso de mejora continua. Para ello también incorpora formación específica para el desarrollo y aplicación de estrategias y actividades palanca específicas del PEM y PAP.

Formación nuevos miembros de la Comunidad educativa

C.- Cada curso se ha de prever una actividad de formación / acogida para los miembros de nueva incorporación al equipo profesional y nuevas familias.

El plan de formación de centro se elabora en paralelo o como derivada del PEM y PAP el primer curso, y después se actualiza o concreta cada curso en función de la evaluación formativa realizada, las nuevas acciones previstas o nuevas necesidades derivadas de los profesionales que se incorporan.

¿Quién?

El PFC lo lidera y elabora la jefatura de estudios y/o la persona responsable de formación del centro y siempre partiendo de las necesidades y escuchando las propuestas de toda la Comunidad educativa, especialmente del equipo promotor o CCP antes de su aprobación por la dirección, el Claustro y el Consejo escolar.

Ejemplos

Primaria

1.- Educación Primaria. Un ejemplo orientativo de diseño de un Plan de Formación nos lo ofrece el [CEIP Costa Tegui de Canarias](#) en temas como la integración de la tecnología, la atención a la diversidad, el trabajo competencial.

Secundaria

2.- Educación Secundaria. Un ejemplo teórico que explica los posibles apartados para diseñar un Plan de Formación de centro. ([IES Miguel de Cervantes de Cádiz](#))

3.- Un **ejemplo** de modelo de diseño del PEM participativo y formativo aplicado con éxito en diversos centros. Es una modalidad que reúne tres requisitos: forma, facilita la participación y diseña el Plan estratégico de mejora y el Plan de Actividades palanca.

Diseño del PEM participativo y formativo

Fases	Responsable	Quién participa	Cuándo y cómo
Sensibilización y definición del Equipo impulsor	Equipo directivo	Equipo directivo y CCP	1º trimestre del curso a propuesta del equipo directivo
Organización y puesta en marcha del proceso de	Equipo directivo, equipo impulsor y asesoría del	Todo el claustro. Se invita a: Inspección, PTSC, Orientadora,	De enero a mayo en sesiones mensuales de dos horas de duración, a cargo de un formador-acompañante externo.

formación teórico-práctico	centro de Formación	representantes en el Consejo Escolar del Ayto, Familias, Personal no docente, agentes del entorno vinculados con el centro.	
PEM: Contexto y Perfil del alumnado	Equipo directivo Equipo impulsor	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro Familias Alumnado Ayuntamiento	1º trimestre del curso
PEM: Consensuar el Planteamiento institucional	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro Familias Alumnado Ayuntamiento	Enero Sesión mensual de formación. Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Reuniones familias, alumnado.
PEM: Realizar la diagnosis: Escuela inclusiva y DAFO	Equipo directivo Equipo impulsor	Claustro Familias Alumnado. Ayuntamiento	Febrero Sesión mensual de formación. Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Envío de cuestionario (original y/o adaptado) a familias, alumnado, PAS, Ayuntamiento.
PEM: Mapa estratégico.	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro	Marzo Sesión mensual de formación. Selección de objetivos, estrategias, recursos. Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Objetivos e indicadores	Dirección	Equipo directivo Equipo Impulsor Claustro	Marzo Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Marco de planificación	Dirección Equipo impulsor	Claustro	Abril Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Desarrollo, seguimiento y Rendición de cuentas.	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro	Abril Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
AP: Elaboración del Plan de actividades Palanca	Dirección Equipo impulsor	Claustro AMPA Junta de representantes de alumnado	Mayo Sesión mensual de formación: Debatir PAP Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Reunión dirección-Junta directiva AMPA Reunión Jefatura de estudios-Junta representantes alumnado
Todo ello para:			

Presentación y Aprobación del PEM y del PAP elaborados	Dirección	Claustro Consejo Escolar	Junio Claustro final. Consejo escolar final
Explicar el PEM y PAPA aprobados	Dirección y equipo impulsor	Asamblea de familias Delegados de curso Acompañamiento del profesorado nuevo	Inicio de curso
Este diseño puede servir para la formación inicial de primer año como centro PROA+. En los años siguientes también ha de diseñarse formación de acompañamiento en la aplicación del PEM-PAP, la valoración de la aplicación de las Actividades Palanca y la consolidación del PEM en la dinámica ordinaria del centro.			

Dudas frecuentes

¡Reflexiona!

1.- ¿Quiénes pueden participar en el plan formativo-participativo del centro?

La participación ha de ser lo más amplia posible, de todos los sectores de la Comunidad educativa representados en el Consejo Escolar del Centro, el equipo de orientación, inspección educativa, centro de recursos... e incluso el tejido asociativo del barrio o municipio. Si conseguimos una amplia participación podremos constituir varios equipos heterogéneos que harán mucho más rico y consensuado el Plan Estratégico que iremos construyendo paralelamente a las ponencias teóricas. Un proceso de formación/ diseño amplio aporta muchas complicidades que facilitan la aplicación práctica del PEM PAPA.

2.- ¿Debe ser obligatoria la formación?

No. En el ámbito educativo, en general, lo que se considera obligatorio recoge poca implicación. Sí que es conveniente tenerlo en cuenta en la estructura horaria del centro para que facilite la máxima participación. Es una formación que debe comportar la correspondiente certificación oficial.

3.- ¿Debe ser obligatorio trasladar miméticamente el contenido de la formación al diseño del PEM?

Sí en cuanto a los planteamientos y estructuras preceptivas de PROA+, no en cuanto a la contextualización en el centro para que sea compartido y útil. Los acuerdos consensuados durante el proceso de una formación participativa para el diseño del PEM y PAPA se suelen recoger en la propuesta final para el debate y aprobación por el claustro y Consejo escolar.

Errores frecuentes

¡Atención con estas cuestiones!

1.- *Proyectos y planes de formación e innovación que no responden a una rigurosa detección de necesidades del centro para llevar a la práctica planes de mejora, sino que*

responden a intereses de un grupo o tendencias y modas.

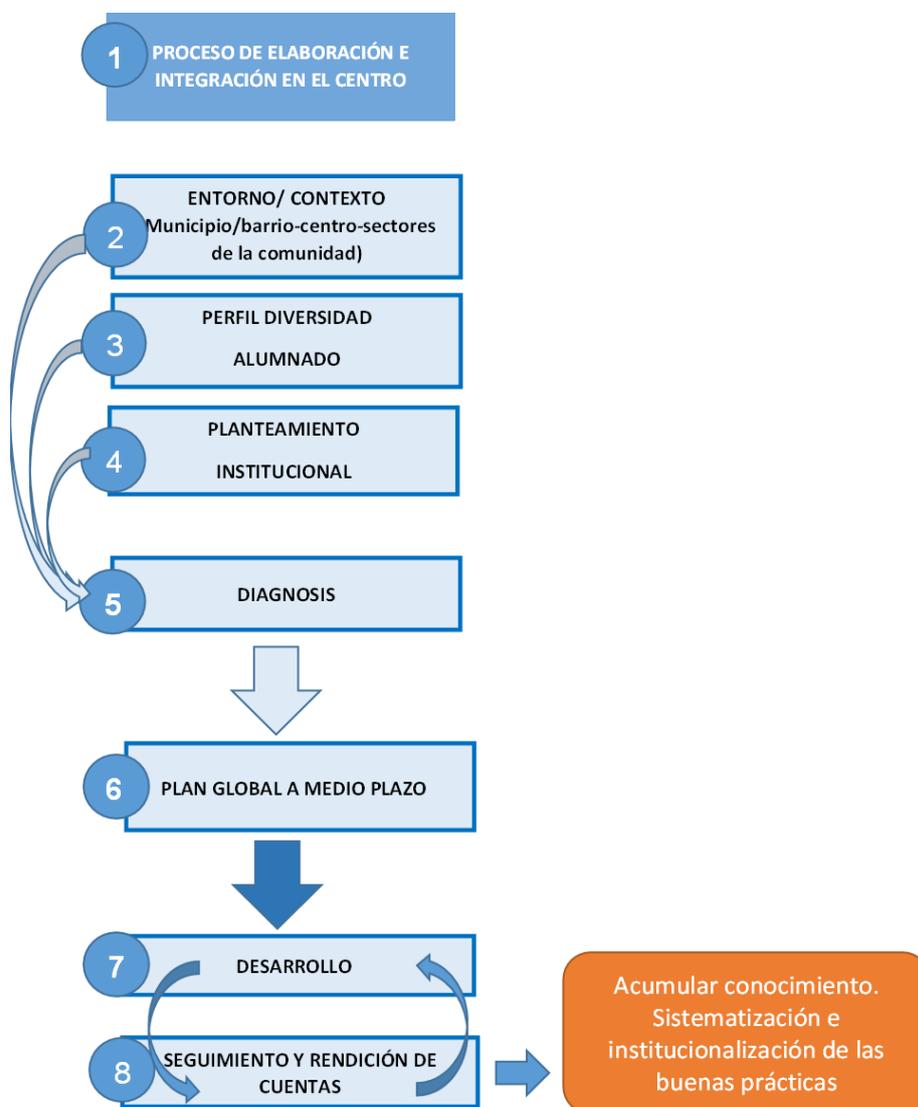
2.- Proyectos y planes de innovación propuestos por una parte muy motivada de la Comunidad educativa pero sin consenso suficiente en el centro.

3.-Proyectos y planes de innovación propuestos por la Administración, centros de profesores... pero descontextualizados y no sentidos como necesarios por la Comunidad Educativa para la mejora continua de su centro.

4.- Olvidar formar al nuevo profesorado y familias que se incorporan al centro.

5.- No diseñar un plan formativo para la aplicación, seguimiento y consolidación del PEM.

22.- Acumular y compartir conocimiento. Sistematización e institucionalización de las buenas prácticas



El programa PROA+ tiene dos grandes líneas de trabajo:

- Mejorar el rendimiento educativo de todo el alumnado, especialmente del que se encuentra en situación de vulnerabilidad.
- Transformar el funcionamiento del centro** para incrementar su capacidad de educar y formar sin dejar a nadie atrás.

Si en el segundo y tercer año de participación en el programa PROA + somos capaces de iniciar la transformación del centro y mejorar los aprendizajes del alumnado, resultará interesante ver la forma de **mantener, sistematizar e institucionalizar** las buenas prácticas adquiridas. Podría realizarse a través de un repositorio del saber

Sistematizar
Institucionalizar
Generalizar

hacer del centro que, además, ofreciera y publicara actividades útiles para otros centros con similares características de contexto, alumnado...

¿Qué?

Compartir conocimiento

Compartimos las reflexiones de F. Javier Murillo y Gabriela J. Krichesk (2012) en **“El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas”** :

“La institucionalización es la fase en la que la innovación y el cambio dejan de ser considerados como algo especial y se convierten en la forma “habitual” de hacer las cosas en un centro. Esto no es algo que se produce de forma automática, ya que en la mayoría de las ocasiones los cambios tienden a desvanecerse una vez implementadas las primeras acciones, o cuando desaparece la persona clave que inició el proceso.

Tampoco puede esperarse que “por contagio” se mantenga y aumente el impulso de cambio.

Por lo tanto, esta fase necesita ser cuidadosamente planificada al igual que cualquier otra.

Se trata de pensar, por ejemplo, en cómo sostener el deseo de mejorar por parte del profesorado, cómo garantizar que las innovaciones exitosas se difundan y propaguen por el centro, de qué forma podrían implicarse a las familias en los proyectos de cambio para que éstos actúen como presión interna para la mejora, etc.

Asimismo, esta es, tal vez, la etapa más complicada puesto que implica ir construyendo poco a poco en el centro una cultura escolar orientada hacia el cambio y la mejora permanentes. Como ya hemos dicho, las creencias y supuestos que poseen los miembros de la Comunidad educativa influyen y mucho en las posibilidades de éxito de un proceso de cambio. Por ello es que trabajar sobre el plano de las ideas y los valores resulta profundamente estratégico, a la vez que estimula la reflexión y el aprendizaje de todos y cada uno de los implicados.

En este sentido, algunos de los factores que facilitan la institucionalización de una cultura de mejora son:

Factores facilitadores

- a) *Los docentes consideran los métodos utilizados eficaces y están satisfechos con el proceso y los resultados. Están motivados a seguir por la senda del cambio.*
- b) *La dirección mantiene una visión y apoya con claridad el cambio. Se muestra abierta a las innovaciones, incentiva a los profesores a tomar riesgos e incita a probar cosas nuevas.*
- c) *Se avanza hacia la creación de una cultura profesional de aprendizaje, es decir, se crea una cultura que estimula el aprendizaje y el desarrollo profesional continuo, en el marco de una estructura en la cual tenga lugar ese desarrollo a través de la colaboración y el apoyo mutuo.*
- d) *Las nuevas prácticas que han sido objeto de valoración positiva se integran en las rutinas escolares, de tal forma que no supongan un esfuerzo añadido a docentes o a estudiantes.*

Diferentes autores, como Miles (1986) o Fullan (1992), han establecido una serie de estrategias clave que pueden asegurar el éxito de esta fase:

Estrategias

- a) *Asegurar que el cambio se impregne en todo el ámbito escolar: que se*

- incorpore a las estructuras, a la organización y a los recursos de la escuela.*
- b) *Eliminar prácticas rivales o contradictorias. Tener en cuenta cuáles son los obstáculos que impiden continuar mejorando y actuar contra ellos.*
 - c) *Establecer vínculos permanentes con otros centros que estén atravesando procesos de mejora similares.*
 - d) *Hacer especial énfasis en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje.*
 - e) *Asegurar la participación de todos los miembros educativos en la vida del centro y ampliar la implicación de la escuela en la comunidad local; y*
 - f) *Contar con un elenco adecuado de profesionales que faciliten el cambio y/o profesores que funcionen a modo de asesores para la formación de las destrezas necesarias a tal fin.*
 - g) *Implementar cambios estructurales que promuevan y acompañen la mejora de la práctica de enseñanza.*
 - h) *Asistir y acompañar a los nuevos miembros que se incorporan al centro, facilitarles su inserción en la cultura escolar lo antes posible.*
 - i) *Sostener procesos de evaluación y auto-evaluación constantes que refuercen el trabajo bien hecho y ayuden a la toma de decisiones.*
 - j) *Crear redes de aprendizaje internas y externas.*
 - k) *Favorecer el apoyo entre los colegas.*

Es importante subrayar que institucionalizar un proceso de cambio no se refiere a la réplica de innovaciones per se, sino que en realidad aspira a incorporar la voluntad y el compromiso hacia la mejora constante como un elemento constitutivo y fundamental de la cultura del centro. En orden a ello, es importante actuar sobre las distintas dimensiones y los diferentes profesionales que conforman un centro. De esta manera, la cultura general de la escuela y el clima, que se percibe en cada una de las aulas, deben favorecer el espíritu de cambio y la actitud permanente hacia la mejora”

¿Cómo?

Extrapolación

Tras la evaluación del proceso y los reajustes realizados, y si el grado de satisfacción y rentabilidad didáctica es adecuado, las buenas prácticas en el diseño y en la aplicación de Planes Estratégicos de mejora y sus Actividades palanca quedarán integradas en el funcionamiento ordinario del centro.

La sostenibilidad del plan es un enorme reto.

En el libro “**¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?**” del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona (2018), los centros nos aportan algunas claves de interés:

- a) *Velando permanentemente por la participación activa del profesorado, que ha de sentirse arropado, acompañado, seguro...*
- b) *Consiguiendo que el modelo PEM forme parte de la cultura dominante en el centro.*
- c) *Manteniendo y visualizando un liderazgo pedagógico distribuido en el PEM*
- d) *Asegurando que los cambios en los equipo directivos se producen con profesorado vinculado y comprometido con el PEM.*
- e) *Aplicando un plan de acogida anual para el nuevo profesorado que se incorpora al claustro.*

- f) *Garantizando que el plan está orientado al aprendizaje activo del alumnado y hacia el éxito escolar.*
- g) *Poniendo en valor los logros conseguidos.*
- h) *Creando un fondo documental con lo que la escuela está aprendiendo.*
- i) *Mimando un buen clima de trabajo en el centro.*

La extrapolación puede hacerse en el blog del centro, red social, en redes de centros, en los encuentros de difusión de buenas prácticas...

Un posible esquema para la difusión, teniendo en cuenta la privacidad de los datos, podría ser:

- a) Título de la experiencia.
- b) Centro educativo, curso y etapa, localidad
- c) Breve descripción y desarrollo de la Actividad. Rentabilidad didáctica
- d) Grado de satisfacción de la comunidad. Valoración por el profesorado
- e) Posibilidades de generalización.
- f) Fotos y enlaces.

¿Quién?

El equipo promotor e impulsor responsable de la evaluación del PEM coordinado por la Jefatura de Estudios y con apoyo del responsable TIC del centro.

La plataforma del centro, las redes sociales y la presentación en jornadas y congresos de experiencias docentes, son oportunidades para difundir las buenas prácticas de un centro.

Ejemplos

[Una red social docente del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. \(INTEF\)](#)

Diseño y organización de redes educativas: [Ejemplo de centros educativos de Euskadi.](#)

Dudas frecuentes

¡Reflexiona!

1.- *Ante la inestabilidad del profesorado... ¿Cómo conseguiremos contagiar e involucrar al nuevo profesorado que va llegando al centro en el PEM y en las AP ya consolidadas?*

Resulta muy útil, en los primeros días de septiembre, realizar un seminario formativo en el centro en el que el profesorado definitivo explica brevemente el PEM y detalladamente el PAP. Se trata de compartir la mochila con la experiencia acumulada en cursos anteriores. El profesorado nuevo ha de sentirse bien arropado para sumarse a la ruta de la inclusión y debe conocer las AP integradas en la dinámica ordinaria del centro.

2.- *Valorada la pertinencia de las AP aplicadas y su integración en la dinámica*

ordinaria del centro... ¿Podemos seguir realizando algunas adaptaciones o modificaciones?

Siempre hay que realizar la contextualización de las AP del Catálogo del MEFP a nuestro centro y esa adaptación puede mejorarse curso a curso, respetando siempre los principios PROA + y el proceso de evaluación

Errores frecuentes

¡Atención con estas cuestiones!

1.- Dar poca importancia a las cosas bien hechas en el centro y pensar que no son interesantes para nadie. Ser reacios a difundir o compartir lo que hacemos bien.

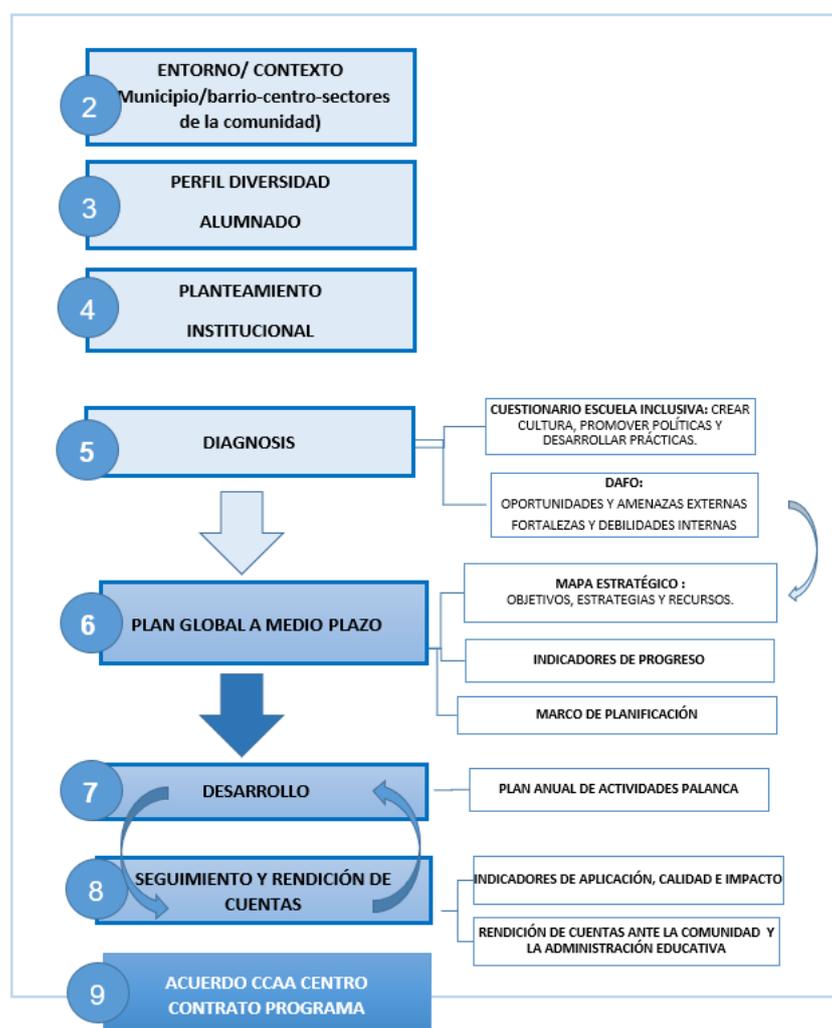
2.- Difundir planes, proyectos, programas... como si fuesen de centro, siendo de un grupo de profesores.

3.- Difundir experiencias puntuales innovadoras no arraigadas en la dinámica ordinaria del centro.

4.- Dejar de aplicar planes de mejora o actividades innovadoras de éxito por el cambio del equipo directivo, concurso de traslados o jubilación del profesorado motor.

23. Acuerdo CCAA Centro PROA+. Contrato programa.

En el aula, la mejora no se puede mantener de forma continuada sin un trabajo en equipo de los profesores, sin una gestión adecuada de centro y sin el apoyo y estímulo de la Administración educativa (Bolívar, 2008). El dilema es cómo combinar adecuadamente las estrategias internas y externas al centro docente para conseguir mejorar los resultados educativos (Fullan, 2002). La solución que se propone es que los agentes que participan en la cadena de generación de valor público en educación se corresponsabilicen mediante objetivos compartidos y alineados que se formalizan en contratos programa y se desarrollan en planes estratégicos. (García-Alegre, E. y Del Campo, M., 2012: 228).



¿Qué?

Acuerdo

El Acuerdo en formato contrato programa es un documento que recoge los compromisos entre la Consejería / Departamento de Educación y cada uno de los centros PROA+ en cada Comunidad Autónoma y la Dirección Provincial en Ceuta y Melilla para conseguir los objetivos establecidos.

Contenido

El contrato programa incluye:

a) El Acuerdo marco PROA+

b) Los compromisos de las partes:

1. Centro educativo
 1. Aplicar los principios pedagógicos PROA+
 2. Diseñar, aplicar, seguir y evaluar el Plan estratégico de mejora y el Plan de Actividades palanca de cada curso, que se adjuntarán al Acuerdo.
 3. Participar en la formación, integrar el programa en el funcionamiento ordinario del centro, rendir cuentas anualmente, evaluar y facilitar datos.
 4. No segregar internamente al alumnado.
2. Departamento de Educación
 1. Acompañar y apoyar a los centros PROA+, facilitar formación, respetar los márgenes de autonomía pactados y aportar los recursos adicionales acordados.
 2. Gestionar el nombramiento y pago de los recursos profesionales adicionales acordados (profesorado, monitores, trabajadores sociales u otros profesionales, coordinador PROA+ en el centro, cargos de especial dedicación y responsabilidad para el desarrollo del programa, tutorías individuales...)
 3. Facilitar en la medida de lo posible: estabilidad del profesorado durante la duración del Acuerdo, márgenes de autonomía necesarias para el desarrollo del Plan estratégico de mejora del centro, la formalización de convenios u otras fórmulas de colaboración con instituciones del entorno (ayuntamientos, universidades, ONGs...).
 4. Si se considera oportuno, valorar como mérito el compromiso proactivo del profesorado con PROA+.
 5. Constituir la/s comisión/es de seguimiento territorial de la aplicación de los Acuerdos entre el Departamento de Educación de la CCAA y los centros PROA+.
3. Compartidos.
 1. Desarrollar el calendario del PROA+ acordado entre el MEFP y CCAA
 2. Aplicar los mecanismos de seguimiento y evaluación acordados entre el MEFP y las CCAA, y entre la CCAA y sus centros PROA+.
 3. Revisar las condiciones del Acuerdo a partir del cumplimiento de los compromisos y objetivos, los cuales se valoran en la comisión de seguimiento territorial al final de cada curso a través de indicadores ponderados, lo que comporta mantener o proponer los cambios y las modificaciones del Acuerdo que se consideren adecuadas, y constituirán una adenda al mismo.

¿Cómo?

Fases

- a) Cada CCAA elaborará el formato de su Acuerdo con sus centros incorporando los elementos básicos previstos en el programa PROA+, en ese sentido se dispone del modelo orientativo que se adjunta.
- c) El Acuerdo CCAA-centro educativo es el resultado de un proceso que empieza con la oferta para participar en el programa PROA+ por convocatoria o invitación a los centros, con un mínimo de un 30% de alumnado en situación de vulnerabilidad en segundo ciclo de Educación Infantil, Primaria y/o Educación Secundaria Obligatoria, los cuales valoran su interés y deciden participar o no. La solicitud de participación

- requiere la aprobación de un mínimo del 60% del claustro y del Consejo escolar.
- c) La CCAA, de entre los centros que reúnen las condiciones y de acuerdo con los criterios que establezca, ordena las solicitudes y decide qué centros forman parte del programa.
 - d) La CCAA y los centros seleccionados firman un Acuerdo en los términos establecidos entre el MEFP y CCAA, al que adjunta o adjuntará el Plan estratégico de mejora de centro por la duración del Acuerdo, así como los Planes de Actividades palanca y las modificaciones que apruebe la Comisión de seguimiento territorial cada curso.
 - e) Al final de cada curso, la Comisión de seguimiento territorial evaluará la aplicación del contrato programa y tomará las decisiones que considere oportunas para asegurar su correcto desarrollo.

¿Quién?

CCAA y centro de Educación

El Acuerdo entre las CCAA y cada centro lo elaborarán y firmarán las personas que establezca cada Comunidad Autónoma. En cualquier caso, en el diseño es conveniente que participe la inspección e imprescindible que lo haga la dirección del centro y un representante de la Administración educativa.

Ejemplos

Ver el modelo orientativo adjunto de Acuerdo en formato contrato programa

Dudas frecuentes

¡Reflexiona!

1. *¿Es imprescindible haber diseñado el Plan estratégico de mejora (PEM) para firmar el Acuerdo?*

No. El Acuerdo puede establecer diferentes fases y momentos para el diseño del PEM. En el programa PROA+ 2021-2024 se prevé que un mínimo de un 20% de los centros lo elaboren el curso 2021/22, un mínimo adicional del 70% el curso 2022/23 y el resto el curso 2023/24. Igualmente se ha previsto que todos los cursos se establezca un Plan de actividades palanca que se adjuntará al Acuerdo.

2. *¿El Acuerdo es dinámico?*

Sí, el Acuerdo se puede modificar al final de cada curso por la Comisión de seguimiento en base a la evaluación de su aplicación. Las modificaciones se adjuntarán al Acuerdo.

3. *¿Quién debe conocer el Acuerdo?*

El equipo profesional del centro, el consejo escolar y la Comunidad Educativa en general. La divulgación es una manifestación del compromiso del centro por la mejora y el éxito escolar de todo el alumnado, y servirá para reforzar el grado de implicación de las partes que han de cumplirlo.

¡Atención con estas cuestiones!

Errores habituales

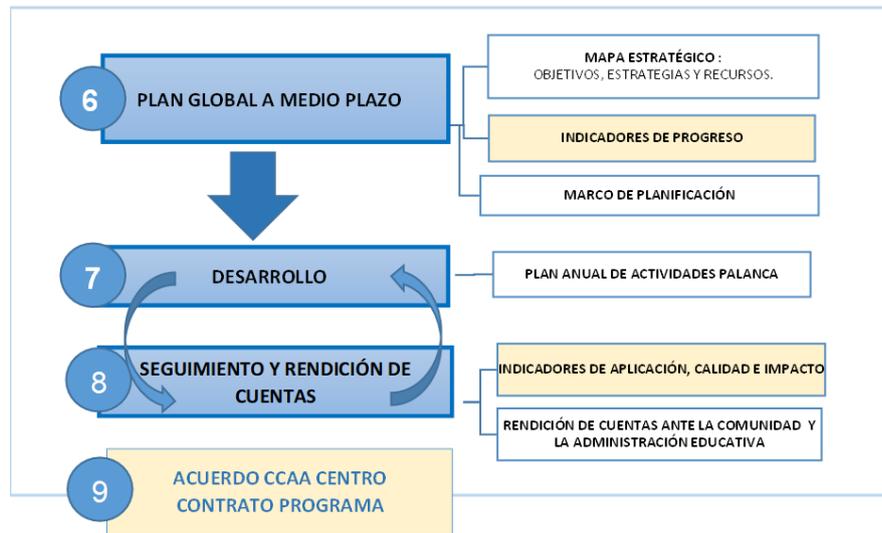
1. *Considerar el Acuerdo como una mera formalidad.*

El Acuerdo es el compromiso que adquieren las partes y, por lo tanto, se ha de intentar cumplir con rigor y seriedad, y para valorarlo se constituye en cada Comunidad Autónoma una Comisión de seguimiento territorial. Los incumplimientos de las partes se han de

justificar y han de tener efectos si se quiere generar una dinámica de confianza mutua y mejora continua, en otro caso, se puede convertir en un acto burocrático más y la consecuencia es la pérdida de una oportunidad para mejorar los aprendizajes del alumnado y un uso ineficaz de unos recursos públicos escasos. Con demasiada frecuencia se impone la cultura de la simulación, dónde no hace falta ser sino parecer (Maquiavelo, 1532, *El príncipe*). Por lo tanto, se puede gastar más y no mejorar si no se aplica la equidad y la estrategia pedagógica establecida en el plan. Sería otra oportunidad perdida.

24. Sistema de información

Ha de dar respuesta a las necesidades de información derivadas del Acuerdo entre cada centro y su Comunidad Autónoma o Dirección Provincial de Ceuta y Melilla.



Indicadores previstos en PROA+

Indicadores
S



¿Qué?

El sistema de información del programa PROA+ da respuesta a **tres ámbitos**:

- Al Acuerdo del Departamento de Educación con cada centro.
- Al Plan estratégico de mejora de centro.

Ámbitos y finalidades

c) A su Plan de Actividades palanca.

Y tiene **tres finalidades:**

- a) Favorecer la participación y apoyar la toma de decisiones.
- b) Aportar información para rendir cuentas e informar.
- c) Facilitar datos útiles para la evaluación y la investigación que generen conocimiento para el proceso de mejora continua, tanto del propio centro como del conjunto del programa.

¿Cómo y quién?

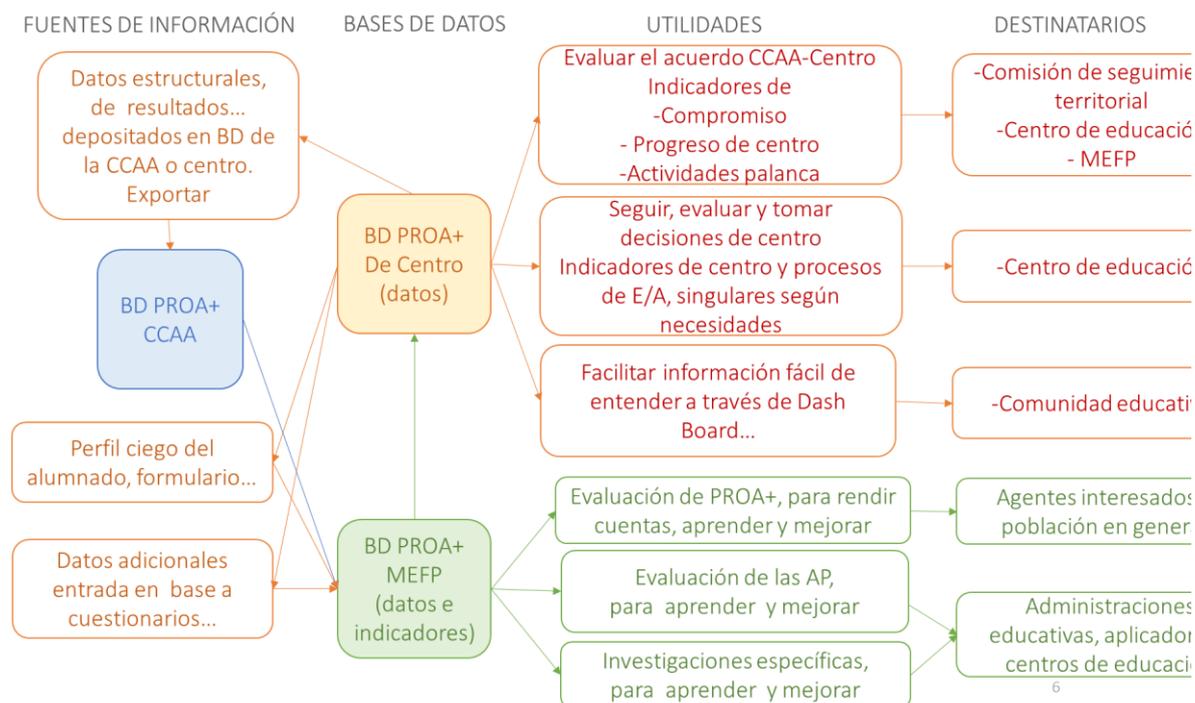
Fases

En el sistema de información se pueden diferenciar cuatro fases:

- a) Definir los indicadores, comunes a todos los centros y específicos de cada centro, que formarán parte y los datos que se necesitan para su elaboración (ver apartado 15).
- b) Identificar las fuentes de información que pueden aportar los datos necesarios y pensar cómo se incorporan a la Base de datos. La fuente primaria de los datos es el centro, pero los datos ya introducidos en las bases de datos de las CCAA se pueden transferir y evitar una doble entrada por los centros.
- c) Establecer quién y cómo se confeccionan, guardan y comunican los indicadores elaborados a partir de los datos aportados. La base de datos (BD) PROA+ es gestionada por el MEFP, que elabora junto con las CCAA los cuadros de indicadores de la rendición de cuentas de los Acuerdos, y establece el nivel de cumplimiento de cada uno de los centros y los pone a su disposición y de la Comunidad Autónoma correspondiente.
- d) Utilizar los datos e indicadores para investigar, informar, rendir cuentas, reflexionar y tomar decisiones para la mejora a nivel de centro, CCAA, Ceuta y Melilla, Estado y Unión europea.

Síntesis

La figura siguiente sintetiza el sistema de información y la relación existente entre la base datos (BD), utilidades y destinatarios.



¡Reflexiona!

Dudas frecuentes

1. *¿Los centros tendrán que introducir toda la información requerida?*

No, solo aquella que no esté disponible en la base de datos de su Comunidad Autónoma o aquella que estando no se pueda transferir a la base de datos PROA+.

2. *¿Los centros podrán acceder a la información de la BD PROA+?*

Sí, podrán acceder a sus datos e indicadores, así como a todos los informes que se elaboren en base a la misma. Por ejemplo, sobre la aplicación de actividades palanca o la rendición de cuentas que se hará del programa.

3. *¿Se ha de compartir la información agregada con la Comunidad educativa?*

Es imprescindible para rendir cuentas y compartir los problemas y las soluciones, y conseguir la corresponsabilidad.

Errores habituales

¡Atención con estas cuestiones!

1. *No utilizar los datos e indicadores.*

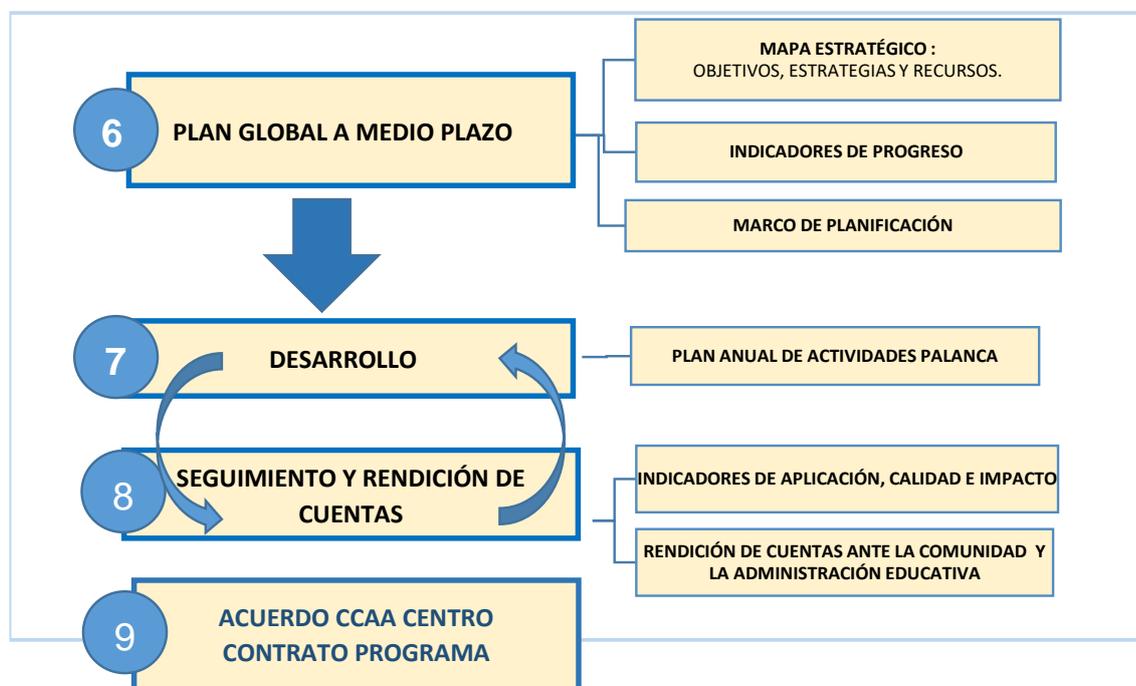
No tenerlos en cuenta en la toma de decisiones es tomarlas a ciegas, al no saber qué funciona y qué no y por qué. ¿Se puede renunciar a pensar y reflexionar sobre las evidencias para mejorar? Es uno de los grandes retos del sistema educativo a todos los niveles.

2. *Dedicar más tiempo al proceso de recogida y elaboración de información que al análisis y uso de los resultados.*

Los datos han de ser fiables y se han de recoger y tratar con rigor para que puedan constituir una fuente de información de calidad. Son útiles para reflexionar y tomar decisiones para la mejora, para pasar de opinar a saber, que es su función principal, pero se ha de evitar dedicar mucho tiempo a recoger datos y tratarlos y muy poco a compartirlos y utilizarlos para reflexionar, debatir y tomar decisiones para la mejora, que es lo que da sentido y aporta valor en un proceso de mejora continua.

25. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se hace sobre el plan a medio plazo y a corto plazo.



La rendición de cuentas se ha de producir siempre que se gestionan recursos públicos.

La rendición de cuentas es un proceso destinado a ayudar a las personas o las instituciones a cumplir con sus responsabilidades y alcanzar sus objetivos. Los interesados tienen la obligación, sobre la base de una justificación jurídica, política, social o moral de rendir cuentas, de cómo cumplieron con responsabilidades claramente definidas. [UNESCO \(2017:2\)](#)

¿Qué?

La rendición de cuentas en PROA+

La rendición de cuentas en PROA+ consiste en explicar cuál era el plan y cómo se ha elaborado, cuál ha sido su aplicación y cuál su nivel de cumplimiento y qué lo explica y, adicionalmente, presentar el Plan de Actividades palanca para el curso siguiente en base a la experiencia y conocimiento acumulado. Este acto, ante la comisión de seguimiento de la Comunidad Autónoma o de Ceuta y Melilla y el centro, pone de relieve la importancia del valor público que aporta el centro y permite a la Administración educativa conocer de forma directa los resultados y planteamientos del centro.

La rendición de cuentas se ha de realizar ante la Comisión de seguimiento territorial pero también es conveniente hacerla ante el claustro y el consejo escolar.

La rendición de cuentas ha de incluir el cumplimiento de los compromisos /acuerdos establecidos en el contrato programa, la evolución de los indicadores de progreso establecidos y los indicadores de previstos en las Actividades palanca, sin olvidar el uso de los recursos (ver apartado 15).

Se ha de rendir cuentas a la Comunidad educativa y la comisión de seguimiento territorial

Valoración global de la aplicación del plan

¿Cómo?

Los centros PROA+ rendirán cuentas cada curso ante la comisión territorial establecida para tal efecto en la Comunidad Autónoma aportando la documentación que le sea requerida, y como mínimo la establecida por el programa PROA+ (Ver en anexos propuesta de Acuerdo Consejería/Departamento de Educación centro de educación). También, y previamente, se rendirán cuentas al claustro, consejo escolar y ante todas aquellas instancias que se considere oportuno como ejercicio de transparencia y buen hacer.

El cuadro siguiente con sus correspondientes indicadores y ponderación sirve para establecer la valoración global de la aplicación del Acuerdo:

Valoración del grado de cumplimiento del Acuerdo	Centro		Plan de Actividades Palanca		Global
	% de cumplimiento de los compromisos	% Grado de cumplimiento de progreso global	% Grado de cumplimiento de ejecución y su calidad	% Grado de cumplimiento de los objetivos (impacto)	
Ponderación	40%	10%	30%	20%	100%

Como se puede observar, en este primer ciclo de acuerdos lo que más se valora es el cumplimiento real de los compromisos: 70% (40% + 30%), ponderándose con un 30% (10% + 20%) la consecución de los objetivos. Se parte de la idea que si los centros y la Administración educativa cumplen con sus compromisos, el obtener buenos resultados a partir del PEM y PAP es un problema de tiempo, de acumular experiencia y conocimiento suficiente para transformar el funcionamiento de los centros.

La evaluación global se interpretará de acuerdo con los parámetros siguientes:

Resultado global	Valoración
Mayor o igual al 90%	Muy satisfactorio
Menor 90% y hasta 75%	Satisfactorio
Menor 75%	Mejorable

Para un mayor detalle de los indicadores, ver Modelo orientativo del Acuerdo en el anexo, al que se incorporarán también los indicadores correspondientes a los objetivos singulares de centro dentro del cumplimiento de progreso global.

Las instituciones "firmantes" del acuerdo.

Ante la Comisión de seguimiento

¿Quién?

La rendición de cuentas la realizan el centro y la Administración educativa, cada una en relación con los compromisos adquiridos en el Acuerdo con formato contrato programa.

La evaluación del desarrollo del Acuerdo en el centro correrá a cargo del propio centro, la Inspección de educación y de la Comisión territorial de seguimiento de la Comunidad Autónoma o de Ceuta y Melilla.

La Comisión de Seguimiento estará constituida por los miembros que establezca la Comunidad Autónoma. Esta Comisión se reunirá al menos una vez al año, y siempre que lo acuerden las partes. El centro educativo deberá certificar el valor alcanzado por los indicadores de proceso y

resultados establecidos en el acuerdo y aportar la documentación que le sea requerida por la Comisión de seguimiento.

La Comisión tendrá las siguientes funciones:

- a) - Llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la ejecución del Acuerdo a partir de la información que suministrarán la inspección educativa y el centro educativo con esta finalidad.
- b) - Analizar el grado de aplicación, calidad de ejecución y nivel de impacto de las Actividades Palanca, y la consecución de los resultados de centro establecidos a través de los correspondientes indicadores a la vista de la Memoria anual del centro.
- c) - Proponer la dotación de recursos para el curso siguiente a la autoridad de Educación responsable.
- d) - Proponer los cambios y las modificaciones del Acuerdo que se consideren adecuadas.

Ante el claustro y Consejo escolar

En el ejercicio de sus funciones, la comisión podrá pedir información complementaria a la inspección, los servicios externos de apoyo, la dirección del centro y, cualquier otro agente que pueda aportar datos relevantes.

La rendición de cuentas ante el claustro y el consejo escolar es adecuado que la realice el director/a del centro, que puede ir acompañado de alguna persona responsable de la aplicación de PROA+ o de su equipo impulsor.

Sin perjuicio de la evaluación sistemática que se ha ido realizado durante la aplicación del PEM, al finalizar cada curso escolar, el centro hará constar en la Memoria Anual de Centro la evaluación del desarrollo y de los resultados alcanzados en la aplicación del plan estratégico e informará a la Comunidad educativa, de acuerdo con los mecanismos establecidos en el Plan estratégico del centro y el Plan de comunicación. La documentación de la rendición de cuentas es parte de la Memoria de final de curso del centro.

¡Reflexiona!!

Dudas frecuentes

1. *¿Qué personas pueden o es oportuno que formen parte de las comisiones de seguimiento?*

La composición la decide cada Comunidad Autónoma. Parece razonable que como mínimo participe un representante de la Administración educativa, el inspector/a y el director/a del centro, dejando abierto que el director/a pueda ir acompañada de alguna persona de su equipo. El problema es que las comisiones no pueden ser muy numerosas pero se podría establecer una composición diferenciada para algunos centros en función de sus necesidades o singularidad.

2. *¿Una reunión de seguimiento anual es suficiente?*

En general sí es suficiente, en algunos casos puede ser necesario realizar un seguimiento más frecuente que podría hacer la Inspección de Educación junto con reuniones extraordinarias de la comisión de seguimiento. El seguimiento es un instrumento para facilitar el buen funcionamiento de los centros y, por lo tanto, se puede modular la frecuencia y composición que sean más adecuadas con esa finalidad.

¡Atención con estas cuestiones!

Errores habituales

1. *Diferenciar entre memoria de final de curso y rendición de cuentas*

La rendición de cuentas es una parte sustancial de la memoria dado que el plan forma parte de la PGA. Pueden ser documentos diferentes pero la Memoria incluye la rendición de cuentas y, por lo tanto, la primera puede ser algo más amplia, si se cree oportuno.

2. Elaborar una memoria muy larga que describa toda la actividad del centro.

La memoria de final de curso, para que sea leída y considerada en la práctica, necesariamente ha de ser corta y ha de recoger objetivos, acciones desarrolladas para conseguirlos, resultados obtenidos y los porqués. Esta síntesis puede referenciar documentación del centro donde se puede ampliar el conocimiento de un tema concreto o se puede anexar aquella que recoja con mayor detalle las partes del PGA más importantes. Pero se han de evitar memorias extensas para que sean útiles.

ANEXOS

Programa PROA+ 2021/24

Propuesta de acuerdo Comunidad Autónoma o Dirección Provincial de Ceuta y Melilla y el Centro 2021/24

MODELO ORIENTATIVO
DE UN ACUERDO,
EN FORMATO CONTRATO
PROGRAMA, ENTRE UNA
COMUNIDAD AUTÓNOMA o
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE
CEUTA Y MELILLA Y UN CENTRO
DE EDUCACIÓN PROA+

Fecha

ACUERDO, EN FORMATO CONTRATO
PROGRAMA,
2021-2024
PARA EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL
ALUMNADO
EN EL MARCO DEL PROGRAMA PROA+

Código del centro:

Nombre:

Población:

ACUERDO 2021-2024 PARA EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO EN EL MARCO DEL PROGRAMA PROA+

INTERVIENEN

Nombre y apellidos, director / a Administración Educativa (direcciones territoriales de Educación)

Nombre y apellidos, director / a /titular de nombre del centro

De acuerdo con:

a) La resolución del MEFP de xx de xx de 2021, por el *de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de xx de xxxx de 2021, por el que se formalizan los criterios de distribución a las Comunidades Autónomas, aprobados por la Conferencia Sectorial de Educación, así como la distribución resultante del crédito destinado en el año 2021-24 al Programa de cooperación territorial PROA+.*

b) Normativa del MEFP o de la Comunidad Autónoma (CA) /convocatoria / resolución ...XXXX del MEFP o la CA

...

ACUERDAN

Aplicar los acuerdos que se indican a continuación y que están recogidos en este documento para el periodo 2021-2024:

- a) Marco del acuerdo, apartado 1.
- b) Compromisos de las partes, apartado 2:
 - 1. El centro educativo se compromete a cumplir los compromisos recogidos en el apartado 2.1 y a aplicar un Plan de Actividades palanca todos los cursos, que se adjuntarán a este acuerdo, y a desarrollar el Plan estratégico de mejora en el marco de su proyecto educativo y de dirección, el cual también se adjuntará a este acuerdo en el momento de su diseño,
 - 2. el Departamento de Educación se compromete a cumplir los compromisos que se explicitan en el apartado 2.2,
 - 3. ambas partes se comprometen a seguir los mecanismos de gestión y evaluación fijados en el apartado 2.3 y 2.4

Este acuerdo se podrá rescindir en caso de incumplimiento de los pactos y compromisos contraídos por alguna de las partes, o por acuerdo expreso y mutuo.

En prueba de conformidad las partes firman este acuerdo por duplicado en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

Director / a director / a /titular de nombre del centro

Director / a Administración Educativa competente

MARCO DEL ACUERDO

a) Contexto

El centro es de Educación Primaria y/o Educación Secundaria y está sostenido con fondos públicos e imparte Educación Infantil y Primaria, y/o ESO y Bachillerato. Tiene un porcentaje igual o superior del 30% de alumnado en situación de vulnerabilidad en segundo ciclo de Educación Infantil, Primaria y/o Educación Secundaria Obligatoria. Se entiende por alumnado en situación de vulnerabilidad en un sentido amplio a aquel que presente alguna de las circunstancias que se describen a continuación: necesidades asistenciales (alimentación, vivienda y suministros básicos, etc.), escolares (clima familiar, brecha digital, material escolar, etc.), necesidades socioeducativas (actividades complementarias, extraescolares, etc.), necesidades educativas especiales, altas capacidades, dificultades específicas de aprendizaje, incorporación tardía en el sistema educativo, dificultades para el aprendizaje por necesidades no cubiertas. Todas ellas barreras que condicionan, potencial o efectivamente, las posibilidades de éxito educativo del alumnado.

Serán también ámbito de aplicación del programa los centros rurales (CRA, ZER, etc.) y/o insulares, situados en zonas con alta dispersión de la población o deprimidas social, económica o culturalmente.

La participación en el programa PROA+ ha de ser aprobado por un mínimo del 60% del profesorado del claustro y del Consejo escolar.

El destinatario último del programa es el alumnado de Educación Infantil, Educación Básica y Bachillerato de dichos centros, con atención a los educativamente más vulnerables.

b) Misión de los centros PROA+

La misión PROA+ del centro es conseguir el éxito educativo de todo el alumnado, especialmente del vulnerable, y para ello incluirá la generación de expectativas positivas para todo el alumnado, procesos de enseñanza/aprendizaje que generen satisfacción en todos los actores implicados, y la potenciación de un clima inclusivo en el centro, todo ello, de forma paulatina y sostenible, para encaminarlo hacia el éxito escolar de todo el alumnado. También incorporará la aplicación de los principios pedagógicos del programa PROA+.

c) Objetivos estratégicos del programa PROA+

La UE ha establecido, entre otros, los siguientes objetivos a alcanzar:

- a) El alumnado de 15 años con bajo rendimiento en comprensión lectora, matemáticas y ciencias debe ser menor del 15% en 2030.

- b) El alumnado de 15 años con bajo rendimiento en competencia digital debe ser menor del 15% en 2030.
- c) El alumnado con Abandono Temprano de la Educación debe ser menor del 9% en 2030.

El programa establece los siguientes objetivos a concretar en cada centro PROA+, de acuerdo con su Comunidad Autónoma, o Dirección Provincial (D.P.) de Ceuta y Melilla y en función del punto de partida de cada uno de ellos:

Objetivos intermedios:

- a) Incrementar los resultados escolares de aprendizajes cognitivos y socioemocionales.
- b) Reducir el número de alumnos que repiten curso.
- c) Reducir el número de alumnos que presenta dificultades para el aprendizaje.
- d) Reducir el absentismo escolar, mejorando las fases del proceso de aprendizaje.

Objetivos de actitudes en el centro:

- a) Conseguir y mantener un buen clima inclusivo en el centro.
- b) Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción en el proceso de enseñanza/aprendizaje.
- c) Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado.
- d) Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna en el centro.

Objetivo de desarrollo de estrategias y actividades palanca:

- a) Aplicar estrategias y actividades palanca facilitadoras de los objetivos intermedios y de actitudes en el centro.

Objetivos de recursos:

- a) Estabilizar el equipo docente y profesional durante la duración del programa, formándolo en liderazgo pedagógico y en las competencias necesarias para reducir el abandono escolar temprano y alcanzar los objetivos del programa.
- b) Integrar la educación formal, no formal e informal al servicio de los objetivos intermedios.
- c) Utilizar los recursos disponibles para la consecución de los objetivos del programa de forma eficiente y eficaz.

Objetivos de entorno:

- a) Colaborar en el aseguramiento de unas adecuadas condiciones de educabilidad para todo el alumnado.
- b) Contribuir a reducir la segregación entre los centros educativos.

c) Líneas estratégicas

El Programa PROA+ se estructura en torno a cinco líneas estratégicas de actuación, inspiradas en los principios pedagógicos PROA+, sobre las que los centros tendrán que focalizar sus actividades palanca en el Plan de mejora.

1.- Asegurar las condiciones mínimas de educabilidad del alumnado.

2.- Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje.

3.- Desarrollar actitudes positivas en el centro.

4.- Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de aquellos aspectos de las competencias básicas con dificultades de aprendizaje.

5.- Aplicar nuevas formas de organización y gestión del centro orientadas a mejorar el éxito educativo de todo el alumnado, contemplando infraestructuras estratégicas y la mejora de la calidad y estabilidad del profesorado o profesionales que participen en el desarrollo del programa.

COMPROMISOS DE LAS PARTES

2.1 COMPROMISOS DEL CENTRO

El centro se compromete a:

a) aplicar los principios pedagógicos PROA+ (LOMLOE):

- a) La equidad que garantice la igualdad de oportunidades en el acceso, el proceso y resultados educativos, y la no segregación dentro de los centros.
- b) La educación inclusiva como principio fundamental, dónde todos los jóvenes aprenden juntos y se atiende la diversidad de todo el alumnado.
- c) Expectativas positivas sobre las posibilidades de éxito de todo el alumnado.
- d) Acompañamiento y orientación, prevención y detección temprana de las dificultades de aprendizaje, y puesta en marcha de mecanismos de refuerzo tan pronto se detectan las dificultades.
- e) Relevancia de la educación no cognitiva (socioemocional) para los aprendizajes y bienestar futuro.
- f) Uso del conocimiento acumulado para la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje.

b) diseñar, aplicar, seguir y evaluar un Plan estratégico de mejora que se adjuntará al acuerdo en el momento de su diseño, en el marco de su Proyecto Educativo, así como también, su concreción en cada curso del plan de actividades palanca que puede variar entre cursos, como resultado del proceso de evaluación de su aplicación, a través de un proceso participativo y de mejora continua. Todas las actividades palanca deberán atenerse a los principios pedagógicos PROA+.

c) aplicar los compromisos siguientes:

- a) Participar activamente en la formación inicial, representante legal y otra persona, y en la continua, así como en las reuniones de red de centros PROA+
- b) Integrar el programa PROA+ en el funcionamiento ordinario del centro.
- c) Rendir cuentas anualmente ante la comisión establecida para tal efecto en la Comunidad Autónoma.
- d) Facilitar todos los datos que se requieran así como participar en el seguimiento y evaluación del programa PROA+, de acuerdo con los requerimientos de la UE.
- e) Aplicar, explicitar y desarrollar los principios pedagógicos PROA+, tomando como modelo la escuela inclusiva.
- f) No segregar internamente al alumnado.

2.2 COMPROMISOS DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

El Departamento de Educación se compromete a:

1. Acompañar y apoyar a los centros en el diseño y aplicación de su Plan estratégico en el momento que este se concrete, y de las Actividades palanca a través de la Inspección de Educación, la red de orientación y los equipos técnicos de apoyo externo
2. Facilitar una formación de calidad para los equipos directivos, el profesorado y otros profesionales en el centro,
3. Respetar las singularidades y / o los márgenes de autonomía adicionales acordados,
4. Aportar los recursos adicionales acordados

Asimismo, se compromete a:

Gestionar el nombramiento y pago, si fuera el caso, del coordinador del programa PROA+ en el centro, los cargos de especial dedicación y responsabilidad, las tutorías individuales, incrementos de profesionales, etc. financiadas con los recursos adicionales asignados para el desarrollo del Plan estratégico de mejora. La financiación se establece en función de los objetivos, características, necesidades y posibilidades del centro.

Las Comunidades Autónomas valoran como mérito, a efectos de los concursos administrativos, el compromiso proactivo del profesorado con PROA+.

Las Comunidades Autónomas facilitarán, dentro de sus posibilidades y durante la duración del programa, la estabilidad del profesorado en los centros PROA+, y mayores márgenes de autonomía para favorecer la aplicación del Plan estratégico de mejora.

Las Administraciones educativas apoyarán a los centros PROA+ durante el curso en el que se diseñe el Plan estratégico de mejora que dé respuesta a las necesidades del centro, partiendo de sus resultados escolares, con una perspectiva inclusiva y en el que estén incluidas las líneas estratégicas de los diferentes planes, programas o proyectos en los que el centro participe, de tal manera que cada centro disponga de un solo Plan estratégico. En dicho Plan se especificarán las estrategias a desarrollar a través de los ámbitos de actuaciones y las actividades palanca, partiendo de los principios pedagógicos en los que se sustenta el programa, y que se comprometen a poner en marcha para poder mejorar el bienestar y los aprendizajes, especialmente, de su alumnado educativamente vulnerable.

La Comunidad Autónoma podrá facilitar márgenes de autonomía singulares y adicionales para la aplicación del plan estratégico y durante la duración del contrato programa.

Los centros educativos participantes podrán formalizar, por el procedimiento que establezcan las Administraciones competentes, convenios u otras fórmulas de colaboración con instituciones y entidades del entorno comunitario (ayuntamientos, diputaciones, universidades, organizaciones del tercer sector, fundaciones u otras).

2.3 COMPROMISOS / ACUERDOS CONCRETOS DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y CENTRO

El centro diseñará y aplicará un plan de Actividades palanca, que necesariamente incluirá actividades de atención a la diversidad y refuerzo, durante todos los cursos de duración del acuerdo, el cual se adjuntará cada curso como adenda a este acuerdo. El centro, también, desarrollará las siguientes actividades

El centro educativo, con la financiación del MEFP, podrá destinar la financiación adicional a cualquier tipo de gasto previsto en PROA+, respetando la legislación vigente y los procedimientos establecidos por la Comunidad Autónoma. El incremento de personal vinculado a financiación adicional será gestionado por las unidades responsables del Departamento de Educación y se aplicarán los mecanismos establecidos para la provisión de personal.

Los recursos adicionales para el curso 2021/22 son los siguientes:

	2021/22
MEFP y UE	
Comunidad Autónoma	
TOTAL (en €)	

Los importes adicionales de los cursos 2022/23 y 2023/24 se concretarán cada curso en adendas a este acuerdo, y dependerán de la calidad de la ejecución de los acuerdos y las posibilidades presupuestarias, se partirá de un importe similar al primer curso.

Los importes los determina el Departamento de Educación de cada Comunidad Autónoma a partir de la financiación PROA+ y sus disponibilidades presupuestarias considerando el número de alumnado, su complejidad, calidad del proyecto y de otras variables estratégicas particulares del centro educativo.

La dotación adicional que el Departamento de Educación de cada Comunidad Autónoma pueda asignar una vez finalizado el Plan estratégico de este acuerdo dependerá de un nuevo acuerdo que se establecerá a partir de su proyecto educativo, del escenario en que se encuentre el centro en ese momento, la aportación del programa PROA+ y de las posibilidades presupuestarias del Departamento de Educación.

c) Dotación de recursos adicionales de personal a cargo de la dotación PROA+

De organización del centro (algunas posibilidades)

<input type="checkbox"/> Coordinador PROA + (complemento o horas de dedicación...)
<input checked="" type="checkbox"/> X tutorías individuales o co-tutorías (complemento y/o horas no lectivas de permanencia al centro...)
<input checked="" type="checkbox"/> X Cargos de especial dedicación y responsabilidad (complemento)

Incremento de plantilla y puestos de trabajo singulares (perfiles)

<input checked="" type="checkbox"/> X TIS / trabajador social/Educadores sociales...
<input checked="" type="checkbox"/> X Profesores
<input checked="" type="checkbox"/> X ...

La dotación adicional por curso o global no tendrá, en ningún caso, carácter consolidable.

Las dotaciones económicas, singularidades y márgenes de autonomía se podrán modificar en el proceso de rendición de cuentas o de mutuo acuerdo durante la aplicación del plan con adendas a este plan estratégico firmadas por ambas partes.

2.4 COMPROMISOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

a) Sistema e instrumentos de seguimiento y rendición de cuentas

El centro PROA+ rendirá cuentas cada curso ante la comisión de seguimiento territorial establecida para tal efecto en la Comunidad Autónoma aportando la documentación que le sea requerida, y como mínimo la establecida por el programa PROA+.

El centro y el Departamento de Educación se comprometen a aplicar los mecanismos de seguimiento y evaluación fijados en el acuerdo. El incumplimiento significativo de la ejecución del Plan por un centro, en opinión de la comisión de seguimiento y cuando sea claramente mejorable, puede incidir en la financiación adicional de los cursos siguientes.

El cuadro de monitorización del acuerdo con sus correspondientes indicadores y ponderación servirá para establecer la valoración global de la aplicación del acuerdo según la tabla siguiente:

Valoración del grado de cumplimiento del acuerdo	Centro		Plan de Actividades Palanca		Global
	% de cumplimiento de los compromisos	% Grado de cumplimiento de progreso global	% Grado de cumplimiento de ejecución y su calidad	% Grado de cumplimiento de los objetivos (impacto)	X%
Ponderación	40%	10%	30%	20%	100%
Valoración					
Muy satisfactorio	Mayor o igual al 90%				
Satisfactorio	Menor 90% y hasta 75%				
Mejorable	Menor 75%				

La evaluación del desarrollo del acuerdo correrá a cargo de la dirección del centro, la inspección de educación y de la comisión territorial de seguimiento.

La Comisión de Seguimiento estará constituida por los miembros que establezca la Comunidad Autónoma.

La comisión se reunirá al menos una vez al año, y siempre que lo acuerden las partes. El centro educativo deberá certificar el valor alcanzado por los indicadores de resultados establecidos en el acuerdo y aportar la documentación que le sea requerida por la comisión de seguimiento.

La comisión tendrá las siguientes funciones:

- Llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la ejecución del acuerdo a partir de la información que suministrarán la inspección educativa y el centro educativo con esta finalidad.
- Analizar el grado de aplicación, calidad de ejecución y nivel de impacto de las Actividades Palanca, y la consecución de los resultados de centro establecidos a través de los indicadores previstos.
- Proponer a la autoridad de Educación responsable la dotación de recursos para el curso siguiente.
- Proponer los cambios y las modificaciones que se consideren adecuadas en los objetivos y los acuerdos entre las partes firmantes.

En el ejercicio de sus funciones, la comisión podrá pedir información complementaria a la inspección, los servicios externos de apoyo, la dirección del centro y cualquier otro agente que pueda aportar información relevante.

Al finalizar cada curso escolar, el centro hará constar en la Memoria Anual de Centro la evaluación del desarrollo y de los resultados alcanzados en la aplicación del plan estratégico e informará a la comunidad educativa, de acuerdo con los mecanismos establecidos en el plan estratégico del centro.

b) Sistema de evaluación de los resultados

El sistema incluirá los indicadores mínimos comunes acordados entre el MEFP y todas las Comunidades Autónomas a nivel global y de cada una de las Actividades palanca para la correspondiente evaluación. Se fijarán indicadores de progreso, aplicación, calidad e impacto.

c) Cláusulas de revisión y periodicidad

El programa y el plan estratégico que lo desarrolla se evalúa al final de cada curso por la comisión de seguimiento establecida al efecto.

El grado de cumplimiento de cada curso se medirá a partir de los indicadores e información necesaria para su evaluación.

Los objetivos singulares de centro serán definidos por el propio centro de acuerdo con el Departamento de Educación de su Comunidad Autónoma

El centro educativo y el Departamento de Educación se comprometen a concretar y acordar, antes del final de cada uno de los cursos, la aplicación del plan para el curso siguiente, los márgenes de autonomía o singularidades y la aplicación de la dotación de recursos adicionales.

El incumplimiento de este requisito o la falta de veracidad de los datos serán causa de rescisión del acuerdo. En el último trimestre de la vigencia del acuerdo la dirección del centro elaborará una memoria global de desempeño de acuerdo con la estructura que establezca la Administración Educativa.

Durante la vigencia del acuerdo, y a través de la Comisión de Seguimiento, podrán modificarse por mutuo acuerdo los compromisos. Las modificaciones se recogerán en la correspondiente adenda a este acuerdo.

d) Objetivos, indicadores y sistema de ponderación:

Tres niveles de objetivos e indicadores:

- a) Compromisos
- b) Actividades palanca
- c) Progreso de centro

a) Compromisos

Ponderación	Objetivos (CL = Claustro, AL = alumnado)	Centros PROA+ itinerario "A"	2021/22	2022/23	2023/24	AP relacionada
		Centros PROA+ itinerario "B"	2022/23	2023/24	2024/25	
		Centros PROA+ itinerario "C"	2023/24	2024/25	2025/26	
	<i>CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS</i>					
30%	<i>Actividades de apoyo al alumnado con dificultades para el aprendizaje</i> -Identificar al alumnado con dificultades y mínimas condiciones de educabilidad -Acompañar y orientar (tutoría individualizada...), compromiso educativo e integrar educación formal, no formal e informal -Refuerzo en horario escolar y/o actividades complementarias y/o extraescolares PROA+ o asimilables (todos los centros PROA+) -Segregación interna (todos los centros PROA+)	100% - 100% 0%	100% 100% 100% 0%	100% 100% 100% 0%	A101 A203 BA23-26 A302	
20%	<i>Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales (clave)</i> - % profesorado que quiere continuar en el centro - % Profesorado que participa en formación derivada del PROA+ (≥ 35h formación x curso)	50%-70% CL 20%-30% CL	60%-80% CL 50%-70% CL	70-90% CL 50-70% CL	A550 A551	
10%	<i>Actividades y compromisos de gestión de centro</i> -Diseño Plan estratégico de mejora -Integrar el programa PROA+ en el PEC, NOF...,PGA y Memoria anual	100% PEC y NOF	PGA y Memòria	PGA y Memòria	A501(pdte) A501(pdte)	
30%	<i>INDICADORES DE PROGRESO</i> <i>Desarrollar las Actitudes docentes en el centro (transversales):</i> -Monitorizar la existencia de expectativas positivas para todo el alumnado -Desarrollar un clima inclusivo para el aprendizaje e igualdad -Evidenciar el progreso de la satisfacción de Aprender y Enseñar	- - -	≥ (60-70%) CL ≥(60%-70%) CLyAl ≥ (50-65%) CLyAl	≥(70-90%) CL ≥(70%-90%) CLyAl ≥ (65-85%) CLyAl	A302 A302 y 303 E4	
10%	<i>Actividades de mejora del proceso E/A. Competencias esenciales:</i> -Aplicar Actividades palanca para superar las dificultades y potenciar la satisfacción de aprender y enseñar	1-3	1-3	3-5	E4	
100%	MEDIA PONDERADA	XX%	XX%	XX%		

b) **Actividades Palanca (todos los centros PROA+)**

Actividad Palanca	Grado de aplicación	Calidad de ejecución	Impacto	Global
Ponderación	30%	30%	40%	100%
Objetivo	100%	100%	≥ 75%	
Actividad palanca 1				
Actividad palanca 2				
Actividad palanca 3				
Actividad palanca 4				
Actividad palanca 5				
Actividad palanca 6				
...				
Media	XX%	XX%	XX%	XX%

c) Indicadores de progreso del centro de Educación por curso (todos los centros PROA+)

EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA

Estructura

	Alumnado matriculado	% s/alumnado matriculado			
		Alumnas	Alumnos	Vulnerable	Repetidor
EDUCACIÓN INFANTIL 2º ciclo	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
1º ciclo de PRIMARIA	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
2º ciclo de PRIMARIA	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
3º ciclo PRIMARIA	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
EDUCACIÓN PRIMARIA	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%

Nivel de satisfacción

% con un nivel de satisfacción mayor o igual a 7/10	Alumnado	Familias	Profesorado
EDUCACIÓN INFANTIL 2º ciclo		XX%	XX%
1º ciclo de PRIMARIA (2ºc)	XX%	XX%	
2º ciclo de PRIMARIA (4ºc)	XX%	XX%	
3º ciclo PRIMARIA (6ºc)	XX%	XX%	
EDUCACIÓN PRIMARIA	XX%	XX%	XX%

Resultados

	Alumnado matriculado	% s/Alumnado matriculado			% superan ciclo / área por tipología alumnado			
		Absentista (≥ 10% h. clase)	Repite	Supera ciclo	Alumnas	Alumnos	Alumnado vulnerable	Repetidores
OBJETIVO, en relación a la media tres últimos cursos		Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor
Educación infantil 2º ciclo	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
1º ciclo de PRIMARIA (2ºc)	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Ciencias sociales				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Ciencias de la Naturaleza				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación plástica y visual				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% de Música y danza				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
2º ciclo de PRIMARIA (4ºc)	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Ciencias sociales				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Ciencias de la Naturaleza				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación plástica y visual				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% de Música y danza				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Competencia Socio-emocional				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
3º ciclo PRIMARIA (6ºc)	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Ciencias sociales				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Ciencias de la Naturaleza				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación plástica y visual				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% de Música y danza				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Competencia digital				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Competencia Socio-emocional				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%

Nota: % alumnado que supera por tipología de alumnado se considera en cada uno de los tipos a los que puede pertenecer. (1) Alumnado que promociona de ciclo o curso, excluyendo la promoción obligada por la legislación vigente. Para valorar el progreso, los centros que no dispongan de datos de los tres últimos cursos tomarán como referencia los resultados del último / s cursos o la media de los centros de tipología y complejidad similar.

EDUCACIÓN SECUNDARIA

Estructura

	Alumnado matriculado	% s/alumnado matriculado			
		Alumnas	Alumnos	Vulnerable	Repetidor
1º de ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
2º de ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
3º de ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
4º de ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
1º CF de grado básico	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
2º CF de grado básico	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
1º CF de grado medio	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
2º CF de grado medio	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
1º Bachillerato	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%
2º de Bachillerato	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%

Nivel de satisfacción

% con un nivel de satisfacción mayor o igual a 7/10	Alumnado	Familias	Profesorado
1º de ESO	XX%	XX%	
2º de ESO	XX%	XX%	
3º de ESO	XX%	XX%	
4º de ESO	XX%	XX%	
ESO	XX%	XX%	XX%
1º CF de grado básico	XX%	XX%	XX%
2º CF de grado básico	XX%	XX%	
1º CF de grado medio	XX%		XX%
2º CF de grado medio	XX%		
1º Bachillerato	XX%		XX%
2º de Bachillerato	XX%		

Resultados

	Alumnado matriculado	% s/Alumnado matriculado			% superan curso/materia por tipología alumnado			
		Absentista (≥ 10% h. clase)	Repite / Abandona	Supera curso /continua	Alumnas	Alumnos	Alumnado vulnerable	Repetidores
OBJETIVO, en relación a la media tres últimos cursos		Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor
1º ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Geografía e Historia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Biología y Geología	XXX			XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Física y Química	XXX			XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Competencia Socio-emocional				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
2º ESO	XXX	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Geografía e Historia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Biología y Geología	XXX			XX%	XX%	XX%	XX%	XX%

	Alumnado matriculado	% s/Alumnado matriculado			% superan curso/materia por tipología alumnado			
		Absentista (≥ 10% h. clase)	Repite / Abandona	Supera curso /continua	Alumnas	Alumnos	Alumnado vulnerable	Repetidores
OBJETIVO, en relación a la media tres últimos cursos		Menor	Menor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor
%Física y Química	XXX			XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Alfabetización digital								
% Competencia socioemocional				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
3º ESO	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Geografía e Historia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Biología y Geología	XXX			XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Física y Química	XXX			XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Competencia Socio-emocional				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
4º ESO	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua Castellana				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua propia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Lengua extranjera 1				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Geografía e Historia				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Matemáticas				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Alfabetización digital				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Educación física				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
% Competencia Socio-emocional				XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
1º CF de grado básico	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
2º CF de grado básico	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
1º CF de grado medio	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
2º CF de grado medio	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
1º BACHILLERATO	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%
2º BACHILLERATO	XXX	XX%	XX%/XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%

Los objetivos de mejora tienen carácter provisional y podrán ser revisados durante la aplicación del plan.

Plantilla de Plan estratégico de mejora y Plan de Actividades palanca versión cursos 2021/23

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO

CENTRO

202X- 202X+4

Preguntas a las que debe responder un Plan estratégico

¿Vamos a algún sitio?	La oportunidad de construir un proyecto educativo siendo consciente de su finalidad. Una visión con acción	Aptdo.
¿Cuál es nuestro alumnado?	Perfil de la diversidad de alumnado	3
¿Quiénes somos?	Misión / Valores	4
¿Cómo queremos ser?	Visión	4
¿Dónde estamos?	Evaluación como escuela inclusiva	5.1
	Evaluación diagnóstica. Análisis DAFO	5.2
¿Hacia dónde queremos ir?	Mapa estratégico: los objetivos	6.1
	Marco de planificación, como escuela inclusiva	6.2
¿Cómo podemos llegar?	Mapa estratégico: las estrategias y actividades palanca.	6.1
¿Qué necesitamos?	Mapa estratégico: los recursos	6.1
¿Cómo sabemos si avanzamos?	Los indicadores de progreso.	7
¿Cómo lo desarrollaremos?	Aplicación del plan estratégico de mejora	8
¿Qué acciones aplicaremos?	A través de los planes de actividades Palanca de cada curso	8.1
¿Cómo haremos el seguimiento?	Definición de la organización para el seguimiento, rendición de cuentas y la toma de decisiones.	8.2
Desarrollo: Primer curso de aplicación.	Proceso de selección de Actividades palanca del primer curso Plan de Actividades palanca del primer curso	Anexo I

INDICE DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN PREVISTO.	
2.- BREVE ANÁLISIS Y SINGULARIDADES DEL ENTORNO DONDE SE UBICA EL CENTRO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CENTRO.	
3.- PERFIL DE LA DIVERSIDAD DEL ALUMNADO.....	
4.- PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO.	
5.- DIAGNOSIS.....	
5.1.- EVALUACIÓN ESCUELA INCLUSIVA. CUESTIONARIO Y CONCLUSIONES.	
5.2 ANÁLISIS DAFO	
5.2.1A DAFO (INCLUYE CONCLUSIONES DE 5.1).	
5.2.1B MATRIZ DAFO, OPTATIVA (VALORACIÓN DE LAS INTERRELACIONES ENTRE LAS PARTES, UTILIZAD PLANTILLA EXCEL).	
5.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DAFO. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	
6. PLAN GLOBAL A MEDIO PLAZO.....	
6.1 MAPA ESTRATÉGICO PROA+.....	
6.2 MARCO DE PLANIFICACIÓN PARA UNA ESCUELA INCLUSIVA (COHERENTE CON 5.1 Y TIENE EN CUENTA 6.1)	
7.- OBJETIVOS, SUS INDICADORES DE PROGRESO Y LA DEFINICIÓN DE INDICADOR.	
7.1 OBJETIVOS E INDICADORES.	
7.2 DEFINICIÓN DE UN INDICADOR (COHERENTE CON 7.1).	
8.- DESARROLLO Y SEGUIMIENTO.	
8.1 DESARROLLO DEL PLAN (CÓMO PASAR DEL PEM AL PAP)	
8.2 SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS	
ANEXO I (PRIMER CURSO DE APLICACIÓN).....	
A) PROCESO DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA	
A) CRITERIOS PARA APLICAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN:	
B) VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PALANCA	
C) PRESELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA.....	
D) SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA.....	
B) PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA y otros planes, programas, proyectos...	

1.- Descripción del proceso de elaboración previsto.

(Apartados y tablas orientativas)

a) ¿Quién y cómo se realiza la fase de sensibilización previa? ¿A quién se dirige?

Quién/es a quién/es	Profesorado	Alumnado	Familias	Entorno		
Director/a						
Equipo directivo						

¿Cómo se realizará la sensibilización?

b) ¿Quién forma parte del equipo de diseño /motor/ promotor... y quién y cómo se decide su composición?

¿Quién/es lo decide?					
Director/a		Equipo directivo		Claustro	
Consejo escolar					
¿Quién forma parte?					
Equipo directivo		Comisión pedagógica		Coordinadoras/es ciclo	
Director/a		Profesorado líder		Otras coordinadoras/es	
Jefatura de estudios		Jefatura de departamento			

¿Cómo se decide? (proceso)

c) ¿Cuál es el proceso participativo previsto para el diseño, quién es el responsable de cada fase, quién participa, cuándo y cómo? Calendario aproximado

Fases	Responsable	Quién participa	Cuándo y cómo

d) ¿Quién/es aprueba/n el PEM?

Equipo promotor		Director/a	X	Equipo directivo	
Claustro	X	Consejo escolar	X		

2.- Breve análisis y singularidades del entorno donde se ubica el centro y características generales del centro.

(Apartados y tablas orientativas)

a) Características del barrio o pueblo, actividad principal/es, nivel de renta y cultural

Número de habitantes aprox.:	
------------------------------	--

Indicar con una (X)

Entorno urbano		Entorno rural		Turístico	
Actividad/es económicas principales:					
Agrícola		Industrial		Turismo	
Otros servicios					
Nivel de renta mayoritario	Baja		Media		Alta
Diversidad cultural	Baja		Media		Alta

Estructura demográfica (pirámide de edades)

Cohesión social

Recursos socioculturales del entorno:

Teatro/Auditorio		Biblioteca		Polideportivo	
Piscina cubierta		Escuela de Idiomas		Escuela de Música	
Escuelas deportivas		Entid. Solidarias (ONGs)		Casa de la Juventud	
Asoc. Cultural/Vecinal		Actividades ocio infantil		Actividades ocio juvenil	
Prensa local					

b) Oferta de educativa formal del entorno. Características.

	Oferta educativa (número de centros)				
	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
Otros centros públicos					
Centros concertados					

c) Alumnado del centro

Curso:	Alumnado matriculado	% aprox. alum superan ciclo/curso
1r ciclo EDUCACIÓN INFANTIL		
2º ciclo EDUCACIÓN INFANTIL		
1r ciclo de PRIMARIA		
2º ciclo de PRIMARIA		
3r ciclo PRIMARIA		
1º de ESO		
2º de ESO		
3º de ESO		
4º de ESO		
1º CF de grado básico		
2º CF de grado básico		
1º CF de grado medio		
2º CF de grado medio		
1º Bachillerato		
2º de Bachillerato		

Número de lenguas maternas diferentes y mención de las más relevantes:

Observaciones:

d) Profesorado y otros profesionales

Curso	Número	% estable	% interino	% movilidad
Profesorado				
Otros profesionales educación				
PAS				

e) Proyectos innovadores en los que participa el centro

f) **Familias y AMPA**

(% aproximado)

% participan reuniones generales del centro		% Participan en actividades de aula	
% participan reuniones tutoría		% Participan en salidas, activ. Extraescolares	
% forman parte del AMPA		% Otras formas de participación	
% participan activamente en el AMPA			

g) **Relaciones institucionales con el entorno**

Concejalía de educación...		Servicios sociales municipales	
Centro de salud		Policía municipal	
Otros centros educativos		Asociaciones vecinales	

h) **Instalaciones y equipamiento del centro (breve descripción de lo más relevante)**

i) **% de personas satisfechas con el funcionamiento del centro (si existen datos)**

	%
Alumnado	
Familias	
Profesorado y otros profesionales.	

3. Perfil de la diversidad del alumnado

(Cumplimentar los espacios en blanco)

Curso escolar:		Centro:				
CONDICIONES DE EDUCABILIDAD, describir brevemente		(Núm.) y % alumnado con necesidades significativas				
	Global	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
NECESIDADES ASISTENCIALES						
A1. Alimentación						
A2 Vestuario						
A3 Higiene						
A4 Vivienda y suministros básicos						
A5 Salud						
NECESIDADES ESCOLARES						
E1 Escolarización						
E2 Pagos (libros, material, salidas, comedor, transporte, ...)						
E3 Condiciones de estudio en casa						
E4 Seguimiento de la escolarización por la familia						
E5 Clima familiar propicio						
E6 Brecha digital (Dispositivos y/o acceso a Internet)						
NECESIDADES SOCIOEDUCATIVAS (dentro o fuera de la escuela)						
S1 Actividades complementarias (refuerzo escolar...)						
S2 Actividades extraescolares (deporte, música, teatro, ocio educativo...)						
Observaciones:						

NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae) LOMLOE	(Núm.) y % alumnado con necesidades significativas					
	Global	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
NEE-NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES						
NEE1 Discapacidad Intelectual						
NEE2 Trastorno del espectro autista (TEA)						
NEE3 Trastornos graves de conducta						
NEE4 Trastornos graves de la comunicación y el lenguaje						
NEE5 Discapacidad motora						
NEE6 Plurideficiencia						
NEE7 Discapacidad Auditiva						
NEE8 Discapacidad visual						
NEE9 Otras necesidades (concretar)						
AC-ALTAS CAPACIDADES INTELECTUALES						
IT-INTEGRACIÓN TARDÍA EN EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL						
IT1 Escolarizado en uno o dos cursos inferiores						
IT2 Atención educativa transitoria para facilitar inclusión, recuperar desfase curricular o dominio de la lengua vehicular						
OTRAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae)						
NEAE1 RETRASO MADURATIVO						
NEAE2 TRASTORNOS DEL DESARROLLO DEL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN						
NEAE3 TRASTORNOS DE ATENCIÓN						
NEAE 4 TRASTORNOS DE APRENDIZAJE						
NEAE 5 DESCONOCIMIENTO DE LA LENGUA DE APRENDIZAJE						
NEAE6 VULNERABILIDAD SOCIOEDUCATIVA. ALUMNADO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIOEDUCATIVA, DOS O MÁS CURSOS DE DESFASE POR PERTENENCIA A MINORÍAS ÉTNICAS Y/O CULTURALES, FACTORES SOCIALES, ECONÓMICOS O GEOGRÁFICOS, O POR ESCOLARIZACIÓN IRREGULAR						
NEAE7 CONDICIONES PERSONALES O DE HISTORIA ESCOLAR						
DA-DIFICULTADES PARA EL APRENDIZAJE por necesidades no cubiertas						
DA1 Riesgo de pobreza y exclusión						
DA2 Bajo nivel educativo de los padres, especialmente de la madre(<ESO)						
DA3 La familia no cumple una función socializadora-educativa						
DA4 Víctimas de violencia, maltrato infantil						
DA5 Migrantes, refugiados						

DA6 El idioma familiar y de la escuela es diferente						
DA7 Colectivos socialmente estigmatizados						
DA8 La familia vive en un entorno segregado						
DA9 Necesidad de refuerzo educativo (alumnado repetidor, absentista...)						
Observaciones:						

ÁMBITOS DE INTERÉS Y POTENCIALIDADES DEL ALUMNADO	(Núm.) y % alumnado con cada tipo de interés y potencialidades personales					
	Global	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
AI- ÁMBITOS DE INTERÉS DEL ALUMNADO						
PF- PUNTOS FUERTES DEL ALUMNADO						
Observaciones:						

Nota: Los cuadros anteriores son la síntesis de las fichas del perfil del alumnado que las tutorías de cada centro utilizan para el acompañamiento individual del alumnado, y también para establecer las estrategias de enseñanza aprendizaje en el trabajo en aula, y constituyen la imagen global de centro. Por lo tanto, hay tres niveles de representación: individual, de grupo clase y de centro.

SÍNTESIS DEL PERFIL DEL ALUMNADO Y CONSIDERACIONES PARA EL PEM:

4. Planteamiento institucional del centro

(Establece la razón de existir del centro de educación (Misión), cómo le gustaría ser (Visión), y cuáles son los valores que rigen su funcionamiento y aspiraciones (Valores))

MISIÓN

VISIÓN

VALORES

5.- Diagnósis

La diagnósis ha de considerar toda la informaci3n disponible relevante sobre la gesti3n institucional y el liderazgo, los procesos de centro y de aula, y los resultados obtenidos.

5.1.- Evaluaci3n escuela inclusiva. Cuestionario y conclusiones.

Se recomienda recoger la perspectiva del equipo directivo (ED), profesorado (Pro), Personal de administraci3n y servicios (PAS), Familias (Fam) y alumnado (Alu), y establecer la global (GL).

	GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
Porcentaje de participaci3n						

Leyenda: 1 (nunca), 2 (a veces), 3 (mayormente), 4 (siempre) y NI (necesitamos m3s informaci3n).

Por favor, escriba en la casilla la puntuaci3n que mejor refleje la situaci3n del centro ▶

Dimensi3n A - Creando culturas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
A1: Construyendo comunidad							
A1: Construyendo comunidad	1 Todas las personas se sienten acogidas en el centro.						
	2 Los profesores y profesoras colaboran mutuamente.						
	3 Los estudiantes se ayudan unos a otros						
	4 El profesorado y el alumnado se tratan con respeto.						
	5 Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro						
	6 El profesorado y los miembros del consejo escolar trabajan bien juntos.						
	7 El profesorado no favorece a un grupo de estudiantes por encima de otros						
	8 El centro escolar fomenta la comprensi3n de las interconexiones entre las personas de todo el mundo.						
	9 Las personas adultas y el alumnado son receptivos a la variedad de identidades de g3nero						
	10 El centro escolar y la comunidad local se apoyan entre s3.						
	11 El equipo educativo vincula lo que sucede en el centro escolar con la vida del alumnado en el hogar.						
	12 Otro:						
A2: Estableciendo valores inclusivos							
A2: Estableciendo valores inclusivos	1 El centro escolar desarrolla valores inclusivos compartidos.						
	2 El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.						
	3 El centro escolar fomenta el respeto de la integridad del planeta Tierra.						
	4 La inclusi3n se entiende como una mayor participaci3n de todos y de todas.						
	5 Las expectativas son altas para todo el alumnado.						
	6 El profesorado piensa que todo el alumnado es igual de importante.						
	7 El centro escolar rechaza todas las formas de discriminaci3n.						
	8 El centro escolar promueve la convivencia y la resoluci3n pac3fica de conflictos.						
	9 El centro escolar anima al alumnado y personas adultas a sentirse bien consigo mismos.						
	10 El centro escolar contribuye a la salud del alumnado y de las personas adultas.						
	11 Otro:						

S3ntesis de A. Creando culturas inclusivas:

Por favor, escriba en la casilla la puntuación que mejor refleje la situación del centro

Dimensión B - Estableciendo políticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
B1: Desarrollando un centro escolar para todos							
B1: Desarrollando un centro escolar para todos	1 El centro escolar tiene un proceso de desarrollo participativo.						
	2 El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo.						
	3 Los nombramientos y los ascensos son justos.						
	4 La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada.						
	5 Se ayuda a todo el equipo educativo a integrarse en el centro escolar.						
	6 El centro escolar trata de admitir a todo el alumnado de su localidad.						
	7 Cuando el alumnado accede al centro por primera vez se le ayuda a adaptarse.						
	8 El profesorado muestra igual interés por todos los grupos y estos se configuran de forma heterogénea						
	9 El alumnado está bien preparado para desenvolverse fuera del centro escolar						
	10 El centro hace que sus edificios sean físicamente accesibles para todas las personas.						
	11 Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas						
	12 El centro escolar reduce su huella de carbono y el uso de agua.						
	13 El centro escolar contribuye a la reducción de residuos.						
	14 Otro:						
B2: Organizando el apoyo a la diversidad							
B2: Organizando el apoyo a la diversidad	1 Todas las formas de apoyo están coordinadas.						
	2 Las actividades de desarrollo profesional ayudan al equipo educativo a responder mejor a la diversidad.						
	3 El apoyo que se da al alumnado de incorporación tardía, que no conoce el castellano/euskera/catalán/gallego/valenciano, se coordina con otros soportes pedagógicos						
	4 El centro escolar apoya la continuidad de la educación de los alumnos y alumnas que están en Centros de protección de menores						
	5 El centro escolar se asegura de que las políticas sobre "necesidades educativas especiales" se inserten en políticas de inclusión.						
	6 Las normas de conducta están relacionadas con el aprendizaje y desarrollo curricular.						
	7 Se han reducido los problemas de convivencia y las expulsiones por indisciplina						
	8 Se han reducido las causas y las faltas de asistencia a clase.						
	9 Se ha reducido el acoso escolar						
	10 Otro:						

Síntesis de B. Estableciendo políticas inclusivas:

Dimensión C - Desarrollando prácticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
C1 Construyendo un currículum para todos							
C1 Construyendo un currículum para todos	1 El alumnado explora los ciclos de producción y consumo de alimentos.						
	2 El alumnado investiga la importancia del agua.						
	3 El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo.						
	4 El alumnado investiga sobre la vivienda y el medio urbano.						
	5 El alumnado aprende cómo y por qué las personas se mueven alrededor de su localidad y por el mundo						
	6 El alumnado aprende acerca de la salud y las relaciones interpersonales.						
	7 El alumnado investiga la tierra, el sistema solar y el universo.						
	8 El alumnado estudia la vida en la tierra.						
	9 El alumnado investiga sobre las fuentes de energía.						
	10 El alumnado aprende acerca de la comunicación y las tecnologías de la comunicación.						
	11 El alumnado participa y crea arte, literatura y música.						
	12 El alumnado aprende sobre el trabajo y a vincularlo con el desarrollo de sus intereses.						
	13 El alumnado aprende acerca de la ética, el poder y la gobernanza.						
	14 Otro:						
C2: Orquestando el aprendizaje							
C2: Orquestando el aprendizaje	1 Todas las actividades del centro se adaptan a todo el alumnado.						
	2 Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.						
	3 Se promueve el pensamiento crítico en el alumnado.						
	4 El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje.						
	5 El alumnado aprende de manera colaborativa.						
	6 Se enseña al alumnado a valorar a todas las personas por igual sea cual sea su origen, cultura o características individuales.						
	7 Las evaluaciones fomentan los logros de todo el alumnado.						
	8 La disciplina se basa en el respeto mutuo.						
	9 El equipo educativo planifica, enseña y revisa en colaboración.						
	10 El equipo educativo desarrolla recursos compartidos para apoyar el aprendizaje.						
	11 El profesorado de apoyo ayuda al aprendizaje y a la participación de todo el alumnado.						
	12 Las tareas escolares son pensadas para contribuir al aprendizaje de cada alumno y de cada alumna.						
	13 Todo el alumnado puede participar si lo desea en las actividades realizadas fuera del horario escolar						
	14 Los recursos sociales y culturales de la localidad son conocidos y utilizados.						
	15 Otro:						

Fuente: Adaptación de Boot, T. y Ainscow, M. (2015) [Guía para la Educación inclusiva](#). OEI-FUHEM

Síntesis de C. Desarrollando prácticas inclusivas:

Síntesis de la evaluación global como escuela inclusiva

Las conclusiones se han de incorporar de alguna forma en el DAFO del centro, dado que la escuela inclusiva es el modelo. Expresar de forma genérica las conclusiones del cuestionario e indicar entre paréntesis el código de los ítems que lo sustentan, por ejemplo C2-7, así como la puntuación que han obtenido, por ejemplo (C2-7 (2))

Éstas son las tres cosas que más me gustan del centro:

1

2

3

Éstas son las tres cosas que más me gustaría cambiar del centro:

1

2

3

Observaciones:

5.2 Análisis DAFO

5.2.1a DAFO (incluye conclusiones de 5.1).

VARIABLES EXTERNAS QUE NOS AFECTAN E INFLUYEN EN EL CENTRO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VARIABLES INTERNAS DEL CENTRO QUE PODEMOS CONTROLAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

5.2.1b Matriz DAFO, optativa (valoración de las interrelaciones entre las partes, utilizad plantilla Excel).

MATRIZ_DAFO		Nombre centro: <input type="text"/>										Municipio: <input type="text"/>													
Valor	1 10	AMENAZAS (Contrarrestar)										OPORTUNIDADES (Aprovechar)										Total	%		
P. FUERTES (utilizar)		A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	Media %	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9			O.10	Media %
	Estrategias de prevención											Estrategias de crecimiento													
	F.1																								
	F.2																								
	F.3																								
	F.4																								
	F.5																								
	F.6																								
	F.7																								
	F.8																								
F.9																									
F.10																									
Suma																								MEDIA	
%																									
P.DÉBILES (neutralizar o compensar)		Estrategias de atención preferente										Estrategias de mejora										Total	%		
D.1																									
D.2																									
D.3																									
D.4																									
D.5																									
D.6																									
D.7																									
D.8																									
D.9																									
D.10																									
Suma																									MEDIA
%																									
TOTAL		Capacidad de contrarrestar las amenazas										Capacidad para aprovechar cada oportunidad													
%																									

5.2.1c Conclusiones del DAFO

5.2.2 Análisis e interpretación del DAFO. Objetivos y estrategias

Como resultado del análisis del DAFO o Matriz DAFO la necesidad detectada se puede relacionar con objetivos intermedios y/o facilitadores y/o de recursos y/o de entorno PROA+.

CENTRO	PROA+		
Necesidad detectada. Objetivos singulares de centro	Objetivo intermedio	Objetivos facilitadores	Objetivos de recursos

6. Plan global a medio plazo

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro

Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 3, y 5.2.2 que incluye 5.1)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito)

<input type="checkbox"/> O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales (c)	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)	<input type="checkbox"/> O3 Reducir alumnado con dificultades para el aprendizaje (e)	<input type="checkbox"/> O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)
<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)	<input type="checkbox"/> O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna (j)

ESTRATEGIAS (¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios ... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una "X", un máximo de tres estrategias por objetivo. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad								
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje								
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)								
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje								
E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales								
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro, por ejemplo: Programa de Competencia digital educativa, Ecosistema digital educativo, Plan de convivencia... Enumerar:								

RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)

Organización	Personal	Material +... otros recursos	Apoyo externo
<p>R1. Autonomía pedagógica y de gestión</p> <p>R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.</p>	<p>R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable</p> <p>R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad</p> <p>R5. Profesorado adicional</p> <p>R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles</p>	<p>R7. Biblioteca escolar</p> <p>R8 Recursos TIC, TAC</p> <p>R9 Otros recursos</p>	<p>R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona</p> <p>R11. Implicación de las familias</p> <p>R12. Administración local</p> <p>R12. Otros centros de educación</p> <p>R13 Instituciones sociales (ONGs...)</p> <p>R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)</p>

Observaciones sobre otros recursos (R9):

6.2 Marco de planificación para una escuela inclusiva (coherente con 5.1 y tiene en cuenta 6.1)

Escoge una de las tres cosas que más te gustaría cambiar, o más si son complementarios, del cuestionario de la escuela inclusiva a mejorar, piensa que ítem de cada subdimensión quieres mejorar y que sean coherentes entre ellas para conseguir el cambio deseado, y referencia una actividad palanca por dimensión (A, B, y C) para conseguirlo. Posteriormente, se han de integrar, de forma coherente, en el Plan de Actividades palanca del curso. Puede haber Actividades palanca que trabajen para diferentes dimensiones simultáneamente, éstas son preferidas a las que trabajan tan solo para una. Si en el catálogo no hubiera ninguna Actividad palanca adecuada se debería plantear la posibilidad de diseñar una nueva.

Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar:

Marco de planificación para avanzar hacia la escuela inclusiva	
Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar (indicar código del ítem y puntuación):	
A Creando Culturas Inclusivas	
A1 Construyendo Comunidad	A2 Estableciendo Valores Inclusivos
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	
B Promoviendo Políticas Inclusivas	
B1 Desarrollando un centro para todos y para todas	B2 Organizando el Apoyo
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	
C Desarrollando Prácticas Inclusivas	
C1 Construyendo un currículum para todos y para todas	C2 Orquestando el Aprendizaje
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario):
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de los posible.	

Nota: Las AP referenciadas se incorporarán al plan de Actividades palanca de cada curso según la priorización y temporización que el centro considere oportuna, pueden ser secuenciadas y no necesariamente simultáneas

7.- Objetivos, sus indicadores de progreso y la definición de indicador.

7.1 Objetivos e indicadores

Concreción de cada objetivo a través de indicadores de progreso para medir/evaluar su cumplimiento. Los indicadores específicos de centro, que también se podrían considerar objetivos, son aquellos que el centro define de acuerdo con su situación particular.

Objetivo PROA+ y singulares de centro (coherentes con 6.2)	Indicadores específicos de centro (pueden ser de 1 a 3) (Coherentes con <i>Necesidad detectada como objetivo de centro</i> de 5.2.2)
1.	a) b) c) ...
2.	a) b) c) ...
3.	a) b) c) ...

7.2 Definición de un indicador (Coherente con 7.1).

La definición de los indicadores es útil para clarificarlos, organizar el proceso de elaboración y de uso.

INDICADOR:	
FINALIDAD	¿Qué mide?
PUNTO DE PARTIDA	¿De dónde partimos?
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	¿Qué meta se quiere conseguir? Puede ser un intervalo, un mínimo razonable y un gran reto
CRITERIO REFERENCIAL	¿A partir de qué punto consideraremos que lo hemos conseguido mínimamente?
FÓRMULA	¿Cómo se calcula?
POBLACIÓN MUESTRA	El indicador es universal o es el resultado de una muestra.
FUENTE DE LOS DATOS	¿De dónde obtendremos los datos?
FRECUENCIA DE RECOGIDA	¿Con qué frecuencia recopilaremos los datos para su análisis?
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	¿Cada cuando reflexionaremos sobre los resultados obtenidos?
UTILIDAD	¿Para qué utilizaremos los datos?
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	¿Quién se encarga de la recogida de los datos?
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	¿Quién trabaja los datos para obtener el indicador?
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	¿Quién debe estar informado y reflexionar sobre los resultados obtenidos, y tomar decisiones? Información agregada: Información detallada:

8.- Desarrollo y seguimiento.

8.1 Desarrollo del plan (cómo pasar del PEM al PAP)

Ejemplo:

Cómo y quién	ED	CCP/EI	CCóDD	DAL	AMPA	CL	CE	CS
a) Orientaciones	1º							
b) Identificar AP útiles para conseguir los objetivos		2º						
c) Ordenarlas / preseleccionar		3º						
d) Valorar el número AP a aplicar		4º						
e) Elaborar propuesta de Plan de Actividades palanca		5º	PyD	PyD	PyD			
f) Debate y aprobación del Plan	6º					7º	8º	9º

Los números representan el orden de intervención para el diseño del Plan

ED = Equipo directivo, CCP/EI = Comisión pedagógica / Equipo impulsor, CC = Coordinadoras de ciclo o DD= Departamentos didácticos, DAL = delegados del alumnado. AMPA = Asociación de madres y padres del alumnado, CL = Claustro, CE = Consejo escolar, CS = Comisión de seguimiento territorial de PROA+. PyD =Participan y debaten.

8.2 Seguimiento y rendición de cuentas

Ejemplo:

Qué	Cuándo	Para qué	Quién	Cómo
1. Aplicación y evaluación de cada una de las Actividades palanca	-Según previsión de la AP. Probablemente, como mínimo, cada evaluación durante el curso y a final de curso	-Para corregir y mejorar la aplicación de las AP durante el curso y tomar decisiones de continuidad y/o modificaciones al final de curso.	- Equipo operativo responsable de PROA+ y aplicadores de cada Actividad palanca	
2. Aplicación y evaluación del Plan estratégico de mejora (PEM)	- A final de curso y final del PEM	- Para valorar el Plan de Actividades palanca de cada curso y decidir el plan del curso siguiente, y al final para establecer un nuevo PEM.	- Equipo operativo responsable de PROA+, Equipo directivo, Claustro y Consejo escolar.	
3. Aplicación y evaluación del acuerdo-contrato programa	- A final de curso y final del acuerdo	- Para evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada curso y los progresos conseguidos, base para la toma de decisiones de la Comisión sobre la continuidad y el PAP, la financiación y el apoyo. A final del acuerdo para establecer las condiciones del nuevo.	- Comisión de seguimiento del acuerdo según establezca cada Comunidad Autónoma.	

ANEXO I (primer curso de aplicación)

El Mapa estratégico se ha de concretar cada curso en un Plan de Actividades palanca y para ello se ha de decidir qué Actividades palanca lo componen, ello requiere hacer una selección de las previstas por el Catálogo de AP para cada curso o diseñar de propias.

A) PROCESO DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA

a) Criterios para aplicar en el proceso de selección:

Para valorar las AP de cada una de las estrategias se proponen los criterios siguientes, punto de partida para una posterior valoración cualitativa y toma de decisiones:

- a) Impacto sobre el objetivo. (Imp): Alto (3), medio (2).
- b) Amplitud (Amp). Afecta a todo el alumnado (2), solo afecta a una parte (1).
- c) Número de objetivos que abarca, (NºO): Número de objetivos para los que trabaja significativamente : 1, 2 o 3.
- d) Recursos adicionales necesarios (Rec): importes orientativos Ninguno = 3 (<2€ x alum y curso), pocos =2 (entre 2 y 3 € x alum y curso), algunos = 1 (Entre 3 y 8 € x alum y curso), muchos =0 (> de 8 € x alum y curso).
- e) Tiempo necesario para obtener un impacto significativo, (Tiem) Un curso = 2, más de un curso =1
- f) Marco de planificación del centro, (MP): AP consideradas en alguna de las dimensiones del Marco estratégico de la escuela inclusiva =2, no considerada = 0.

b) Valoración de las Actividades Palanca

ESTRATEGIA	E1. Actividades para seguir y "asegurar" condiciones de educabilidad	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A101.	Evaluación de barreras							
A102	Formación de familias (EINF, EPRI, ESO)							
A103	Familias a la escuela, escuela de familias (EINF y EPRI)							

ESTRATEGIA	E2. Acciones para apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje	Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A201	Plan de absentismo (EPRI, ESO, BACH, FP)							
A202	Acompañando, mejoramos siempre: Transición de etapas							
A203	Trabajando mano a mano para mejorar: tutorías individualizadas							
A204	Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)							
A205	La transición entre etapas educativas: Una carrera de relevos en donde no debemos dejar caer el testigo (EPRI, ESO)							
A206	Red de apoyo entre familias (familias EINF, EPRI y ESO)							
A207	La mentoría escolar (EINF, EPRI y ESO)							
A208	Mejoramos juntos nuestra competencia digital familia, alumnado y docentes (EINF y EPRIM)							
A209	Plan de acogida del alumnado inmigrante e integración al aula (EPRI, ESO)							
A210	Programa de integración de materias para favorecer la transición de Educación Primaria a Secundaria							
A213	Leemos en pareja							
A230	Actividades de refuerzo para la mejora y éxito educativo para alumnado y familias (EPRIM y ESO)							
A231	Activamos la biblioteca escolar y la abrimos a la comunidad (EPRI, ESO, BACH y FP)							
A232	Reforzando la comprensión lectora: biblioteca tutorizada (EINF, EPRI, ESO)							
A233	Dinamización de bibliotecas escolares (EINF, EPRI, ESO)							
234	Plan educativo de entorno. Talleres de estudio asistido y apoyo escolar diversificado (EPRI y ESO)							
A235	Creación de contenidos: La Magia de Oz (EINF, EPRI, ESO)							
A236	Tardes de grupos interactivo (E.PRIM)							
A260	Docencia compartida (EINF, EPRI y ESO)							
A261	Modelo de Respuesta a la Intervención (RTI) en lectura (EINF y 1r c EPRI)							

ESTRATEGIA	E3. Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro)	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A301	Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)							
A302	Desarrollo de una cultura inclusiva de aprendizaje a través de un nuevo modelo de orientación							
A303	Sumamos todas y todos (EPRI, ESO y BACH)							
A304	Palabras que nos unen (EPRI, ESO y BACH)							
A305	Miradas emocionales para mejorar el aprendizaje (E. Primaria y E. Secundaria)							
A306	Evaluación inclusiva (E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria)							
A307	Tod@s aprendemos con y desde la diversidad. Súmate a la transformación (E. Primaria, E. Secundaria)							
A308	En mi cole cabemos todos y todas (E. Primaria y E. Secundaria)							
A309	TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)							

ESTRATEGIA	E4. Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A401	Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)							
A402	Aprendizaje cooperativo en el aula (EPRI)							
A403	Tertulias dialógicas (EPRI, ESO, BACH y FP)							
A404	Procesos de autoevaluación con el alumnado (EPRI, ESO, BACH y FP)							
A405	Grupos interactivos (Zona educativa)							
A406	Diseño de maquetas para explicar Tectónica de placas, basado en la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ESO y BACH)							

ESTRATEGIA	E5. Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de sus profesionales	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
BLOQUE	BA50 Gestión del cambio							
A501	Gestión del cambio. Ya se ha elaborado el PEM							
A502	Redes educativas (se mantienen)							
A503	Mejora de la accesibilidad cognitiva de nuestro IES (EPRI, ESO)							
A504	PROEDUCAR-HEZIGARRI (complementaria de A501, ver que material o planteamiento puede ser útil para el desarrollo del PEM)							
BLOQUE	BA55 Gestión del equipo humano y su calidad							
A550	Plan de acogida del profesorado (Profesorado de todas las etapas)							
A551	Plan de formación de centro (Profesorado de todas las etapas)							
BLOQUE	BA58 Gestión de las nuevas tecnologías y los espacios							

--	--	--	--	--	--	--	--

c) Preselección de Actividades palanca

Se han preseleccionado para su aplicación durante el primer curso del Plan estratégico de mejora las actividades palanca siguiente:

...

d) Selección de Actividades palanca

Después de un amplio debate en la Comunidad educativa se deciden aplicar las Actividades palanca siguientes:

...

B) PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA y otros planes, programas, proyectos...

Centro:		Curso:
Objetivos PROA+ e indicadores de centro (coherente con 7.1)	Estrategias PROA+ del curso (Coherente con 6.2)	Actividades palanca u otros planes, programas...
a) Objetivo e indicadores	E	A
		A
	E	A
		A
	E	A
		A
2. Objetivo e indicadores	E	A
		A
	E	A
		A
	E	A
		A
3. Objetivo e indicadores	E	A
		A
	E	A
		A
	E	A
		A

Código	A XXX		Actividad Palanca:												
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM):															
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2):												Estrategia PROA+ (coherente con 6.2):			
Alumnado destinatario:						Responsable:						Temporización:			
EINF	2a	3a	4a	5a		ESO	1	2	3	4		1r Trimestre			
EPRI	1	2	3	4	5	BACH	1	2				2º Trimestre			
						FP Básica	1	2	FPGM	1	2	3r Trimestre			
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto					

Código	A XXX		Actividad Palanca:												
Objetivo singular de centro:															
Objetivo estratégico PROA+:												Estrategia PROA+:			
Alumnado destinatario:						Responsable:						Temporización:			
EINF	2a	3a	4a	5a		ESO	1	2	3	4		1r Trimestre			
EPRI	1	2	3	4	5	BACH	1	2				2º Trimestre			
						FP Básica	1	2	FPGM	1	2	3r Trimestre			
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto					

Código	A XXX		Actividad Palanca:												
Objetivo singular de centro:															
Objetivo estratégico PROA+:												Estrategia PROA+:			
Alumnado destinatario:						Responsable:						Temporización:			
EINF	2a	3a	4a	5a		ESO	1	2	3	4		1r Trimestre			
EPRI	1	2	3	4	5	BACH	1	2				2º Trimestre			
						FP Básica	1	2	FPGM	1	2	3r Trimestre			
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto					

Código	AXXX	Actividad Palanca:																				
Objetivo singular de centro:																						
Objetivo estratégico PROA+:										Estrategia PROA+:												
Alumnado destinatario:						Responsable:						Temporización:										
EINF	2a		3a		4a		5a			ESO	1		2		3		4		1r Trimestre			
EPRI	1		2		3		4		5		BACH	1		2					2º Trimestre			
											FP Básica	1		2		FPGM	1		2		3r Trimestre	
Evaluación formativa		% de grado de aplicación								% de calidad de ejecución								% de grado de impacto				

Código	AXXX	Actividad Palanca:																																																																																																
Objetivo singular de centro:																																																																																																		
Objetivo estratégico PROA+:												Estrategia PROA+:																																																																																						
Alumnado destinatario:						Responsable:																																																																																												
<table border="1"> <tr><td>EINF</td><td>2a</td><td></td><td>3a</td><td></td><td>4a</td><td></td><td>5a</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EPRI</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td></td><td>6</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						EINF	2a		3a		4a		5a								EPRI	1		2		3		4		5		6				<table border="1"> <tr><td>ESO</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BACH</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FP Básica</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td>FPGM</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						ESO	1		2		3		4								BACH	1		2												FP Básica	1		2			FPGM	1		2						Temporización: <table border="1"> <tr><td>1r Trimestre</td><td></td></tr> <tr><td>2º Trimestre</td><td></td></tr> <tr><td>3r Trimestre</td><td></td></tr> </table>						1r Trimestre		2º Trimestre		3r Trimestre	
EINF	2a		3a		4a		5a																																																																																											
EPRI	1		2		3		4		5		6																																																																																							
ESO	1		2		3		4																																																																																											
BACH	1		2																																																																																															
FP Básica	1		2			FPGM	1		2																																																																																									
1r Trimestre																																																																																																		
2º Trimestre																																																																																																		
3r Trimestre																																																																																																		
Evaluación formativa		% de grado de aplicación						% de calidad de ejecución						% de grado de impacto																																																																																				

Código	AXXXX	Actividad Palanca:																																																																																																
Objetivo singular de centro:																																																																																																		
Objetivo estratégico PROA+:												Estrategia PROA+:																																																																																						
Alumnado destinatario:						Responsable:																																																																																												
<table border="1"> <tr><td>EINF</td><td>2a</td><td></td><td>3a</td><td></td><td>4a</td><td></td><td>5a</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EPRI</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td></td><td>6</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						EINF	2a		3a		4a		5a								EPRI	1		2		3		4		5		6				<table border="1"> <tr><td>ESO</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BACH</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FP Básica</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td>FPGM</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						ESO	1		2		3		4								BACH	1		2												FP Básica	1		2			FPGM	1		2						Temporización: <table border="1"> <tr><td>1r Trimestre</td><td></td></tr> <tr><td>2º Trimestre</td><td></td></tr> <tr><td>3r Trimestre</td><td></td></tr> </table>						1r Trimestre		2º Trimestre		3r Trimestre	
EINF	2a		3a		4a		5a																																																																																											
EPRI	1		2		3		4		5		6																																																																																							
ESO	1		2		3		4																																																																																											
BACH	1		2																																																																																															
FP Básica	1		2			FPGM	1		2																																																																																									
1r Trimestre																																																																																																		
2º Trimestre																																																																																																		
3r Trimestre																																																																																																		
Evaluación formativa		% de grado de aplicación						% de calidad de ejecución						% de grado de impacto																																																																																				

Ejemplo de PEM y PAP (primer curso) de un CEIP

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO

CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA

2022- 2026

Preguntas a las que debe responder un Plan estratégico

¿Vamos a algún sitio?	La oportunidad de construir un proyecto educativo siendo consciente de su finalidad. Una visión con acción	Aptdo.
¿Cuál es nuestro alumnado?	Perfil de la diversidad de alumnado	3
¿Quiénes somos?	Misión / Valores	4
¿Cómo queremos ser?	Visión	4
¿Dónde estamos?	Evaluación como escuela inclusiva	5.1
	Evaluación diagnóstica. Análisis DAFO	5.2
¿Hacia dónde queremos ir?	Mapa estratégico: los objetivos	6.1
	Marco de planificación, como escuela inclusiva	6.2
¿Cómo podemos llegar?	Mapa estratégico: las estrategias y actividades palanca.	6.1
¿Qué necesitamos?	Mapa estratégico: los recursos	6.1
¿Cómo sabemos si avanzamos?	Los indicadores de progreso.	7
¿Cómo lo desarrollaremos?	Aplicación del plan estratégico de mejora	8
¿Qué acciones aplicaremos?	A través de los planes de actividades Palanca de cada curso	8.1
¿Cómo haremos el seguimiento?	Definición de la organización para el seguimiento, rendición de cuentas y la toma de decisiones.	8.2
Desarrollo: Primer curso de aplicación.	Proceso de selección de Actividades palanca del primer curso	Anexo I
	Plan de Actividades palanca del primer curso	

INDICE DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN PREVISTO.	
2.- BREVE ANÁLISIS Y SINGULARIDADES DEL ENTORNO DONDE SE UBICA EL CENTRO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CENTRO.	
3.- PERFIL DE LA DIVERSIDAD DEL ALUMNADO.....	
4.- PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO.	
5.- DIAGNOSIS.....	
5.1.- EVALUACIÓN ESCUELA INCLUSIVA. CUESTIONARIO Y CONCLUSIONES.	
5.2 ANÁLISIS DAFO	
5.2.1A DAFO (INCLUYE CONCLUSIONES DE 5.1).....	
5.2.1B MATRIZ DAFO, OPTATIVA (VALORACIÓN DE LAS INTERRELACIONES ENTRE LAS PARTES, UTILIZAD PLANTILLA EXCEL).....	
5.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DAFO. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	
6. PLAN GLOBAL A MEDIO PLAZO.....	
6.1 MAPA ESTRATÉGICO PROA+.....	
6.2 MARCO DE PLANIFICACIÓN PARA UNA ESCUELA INCLUSIVA (COHERENTE CON 5.1 Y TIENE EN CUENTA 6.1)	
7.- OBJETIVOS, SUS INDICADORES DE PROGRESO Y LA DEFINICIÓN DE INDICADOR.	
7.1 OBJETIVOS E INDICADORES.....	
7.2 DEFINICIÓN DE UN INDICADOR (COHERENTE CON 7.1)	
8.- DESARROLLO Y SEGUIMIENTO.	
8.1 DESARROLLO DEL PLAN (CÓMO PASAR DEL PEM AL PAP)	
8.2 SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS	
ANEXO I PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES PALANCA (PAP): PRIMER CURSO DE APLICACIÓN.....	
A) PROCESO DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA	
A) CRITERIOS PARA APLICAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN:	
B) VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PALANCA	
C) PRESELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA.....	
D) SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA.....	
B) PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA Y OTROS PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS... ..	

1.- Descripción del proceso de elaboración previsto

(Apartados y tablas orientativas)

e) ¿Quién y cómo se realiza la fase de sensibilización previa? ¿A quién se dirige?

Quién/es a quién/es	Profesorado	Alumnado	Familias	Profesionales adscritos al centro	Entorno	PAS	Ayuntamiento
Director/a	X		X	X	X	X	X
Equipo directivo	X	X		X		X	
Profesorado con funciones de tutoría		X	X				

En la elaboración del Plan estratégico de nuestro centro participan los siguientes sectores de la Comunidad educativa y del entorno:

- Plantilla docente del centro: todo el profesorado que compone el claustro.
- Alumnado y familias.
- Otros profesionales relacionados con el centro: servicio de Inspección educativa, equipo de orientación y asesores del centro de formación y recursos.
- Personal de administración y servicios (PAS): Conserje, auxiliar administrativa, cuidadora, personal de limpieza y cocina, monitorización de comedor, monitorización de ocio y extraescolares...
- Ayuntamiento: Concejalía de Educación, representante del Ayuntamiento en el Consejo Escolar y Servicios Sociales.
- Municipio/Barrio: Asociación de vecinos, de mujeres, culturales, deportivas...y tejido asociativo

¿Cómo se realizará la sensibilización?

La dirección del centro promoverá la sensibilización de toda la Comunidad educativa y facilitará las colaboraciones para que sea realmente un Plan asumido por todos y por todas pues es necesario que todo el mundo se sienta escuchado e incluido en el PEM. Programará contactos iniciales (formales e informales) con las personas que lideran cada sector de la Comunidad (profesorado, familias, inspección educativa, orientación y asesoría de formación, personal de administración y servicios, Ayuntamiento y asociaciones del entorno vinculadas con el centro) para explorar lo que piensan, para sensibilizarles sobre la importancia del Plan estratégico y para conseguir su apoyo. En esas reuniones, se perfilarán las estrategias a llevar a cabo, a lo largo del proceso, para conseguir la implicación del máximo número de personas en el Plan y para que este sea realista y contextualizado

Es muy importante en esta fase escuchar de forma activa, proactiva y atender a las dimensiones emocional y personal de todas las personas implicadas.

El resto del equipo directivo también participará de este proceso de sensibilización. En concreto, la jefatura de estudios promoverá la sensibilización del claustro, de las familias y otros profesionales como la orientadora y la asesoría del centro de formación de referencia y la secretaria colaborará en la sensibilización del personal de administración y servicios.

El profesorado con funciones de tutoría, a su vez, tendrá un papel importante en la sensibilización del alumnado del grupo-clase correspondiente y de sus familias.

f) ¿Quién forma parte del equipo de diseño /motor/ promotor... y quién y cómo se decide su composición?

¿Quién/es lo decide?					
Director/a		Equipo directivo	X	Claustro	X
Consejo escolar					
¿Quién forma parte?					
Equipo directivo	x	Comisión pedagógica		Coordinadoras/es ciclo	x
Director/a		Profesorado líder	x	Otras coordinadoras/es (TIC y formación)	x
Jefatura de estudios		Jefatura de departamento		Orientadora (del EOEP)	X

¿Cómo se decide? (proceso)

La dirección del centro, consultado el resto del equipo directivo, propondrá quienes pueden ser las personas idóneas para formar parte del equipo impulsor. En la Comisión de coordinación pedagógica, se consensuará la propuesta definitiva, que se llevará a Claustro y Consejo escolar para su conocimiento y aprobación.

La propuesta tiene en cuenta criterios pedagógicos y humanos, ha de ser un equipo heterogéneo de personas, no muy numeroso, con ilusión y ganas de mejorar

La composición del equipo impulsor de nuestro centro es la siguiente:

- Dirección
- Jefatura de estudios.
- Orientadora del EOEP adscrita al centro.
- Coordinadora de infantil.
- Coordinador de tercer ciclo, responsable TIC del centro.
- Coordinador de primer ciclo que, además es responsable de formación del centro .
- Coordinadora de segundo ciclo.
- Profesora líder de 4º de Primaria.

La Dirección ejerce la coordinación del equipo impulsor. Una vez constituido el equipo impulsor, se definen sus funciones que, entre otras, son:

- Consensuar y compartir la metodología participativa de diseño.
- Establecer y consensuar el calendario de trabajo definiendo responsabilidades.
- Decidir y concretar cómo elaborar el PEM a través de un proceso de formación teórico-práctico en centro.
- Asegurar la sostenibilidad de la participación de la Comunidad educativa durante todo el proceso.

g) ¿Cuál es el proceso participativo previsto para el diseño, quién es el responsable de cada fase, quién participa, cuándo y cómo? Calendario aproximado

El proceso participativo lo define la dirección del centro con el apoyo del equipo impulsor que concretan las responsabilidades de cada uno de sus miembros como enlace permanente durante todo el desarrollo con su sector para informar, devolver información sobre el PEM que, al final, se presentará consensuado a Claustro y Consejo escolar para su aprobación.

El proceso de elaboración del PEM se concreta a través de un *proceso de formación de centro teórico-práctico* referido específicamente al diseño, participación y aplicación de un PEM para el centro, formación diseñada con el Centro de Formación, recursos y servicios de la zona.

En esta formación participa el equipo directivo y el equipo impulsor y se invita a todo el claustro, al servicio de inspección, a la orientadora y a la Técnica de Servicios Comunitarios adscritas al centro, al centro de recursos, los representantes en el Consejo Escolar del Ayuntamiento, del personal no

docente, de las familias, la Asociación de Madres y Padres, representantes del tejido asociativo del entorno (AAVV, ONG vinculadas al centro...).

La formación tiene una duración de enero a mayo y se realiza en sesiones mensuales, de dos horas, a cargo de una persona formadora acompañante externa.

En las sesiones de formación se presenta brevemente el tema a tratar cargo del formador/a, después se trabaja en grupos reducidos y, heterogéneos con el acompañamiento del formador/a, y al final de la sesión se presenta brevemente el trabajo realizado en los grupos

En este proceso de formación/elaboración del PEM, se divide la plantilla del centro en varios equipos heterogéneos. Cada equipo está liderado, al menos, por un miembro del equipo impulsor del PEM e integrará al menos a una persona de cada ciclo de primaria, infantil, especialistas... mientras el equipo directivo, la inspección, el equipo de orientación y asesores del centro de formación son participantes integrantes dinamizadores repartidos entre los distintos grupos heterogéneos.

El trabajo desarrollado por los grupos durante las actividades prácticas de formación cada sesión de formación pasa a los ciclos para que el profesorado debata y aporte su perspectiva. También se recoge la opinión del alumnado y familias a través de encuestas y la dirección se reúne con el representante del Ayuntamiento, miembros del AMPA, asociaciones de vecinos...para recabar sus aportaciones.

La coordinación de ciclo hace llegar las conclusiones al equipo impulsor, del que forma parte, y éste al equipo directivo quien acaba redactando el documento base con las decisiones consensuadas que se lleva inicialmente a la siguiente sesión de formación para su presentación y debate, y finalmente se llevarán al Claustro y al Consejo Escolar en forma de propuesta de PEM y PAP.

La participación del profesorado.

El profesorado participa en los grupos heterogéneos de la acción formativa para el diseño del PEM y en los grupos del ciclo. Reflexionan sobre los documentos/cuestionarios que el coordinador expone, emanados del proceso formativo referidos a los distintos apartados del PEM (Plan Estratégico de mejora) como la escuela que soñamos, el planteamiento institucional, la escuela inclusiva, diagnosis del centro, objetivos estratégicos, indicadores, actividades palanca...

La participación del alumnado y las familias.

En cada grupo clase, el profesorado tutor, aprovechando las “asambleas” y sesiones de tutoría, diseñará un trabajo sistemático y coordinado con la formación para el diseño del PEM para recoger las opiniones, deseos y comentarios del alumnado en torno a la escuela que les gustaría, el profesorado, las clases, los exámenes y las notas, la convivencia, la solidaridad, los aprendizajes, el recreo, los deberes, las excursiones, los compañeros a los que les cuesta más, lo que funciona bien en el colegio, lo que proponen mejorar, el comedor, las actividades extraescolares...

En cada grupo-clase, el tutor/a elabora unas conclusiones aprobadas y firmadas por el alumnado y que son comentadas en la sesión de coordinación de ciclo. El coordinador de ciclo las recoge como componente del equipo impulsor y las pasa a la dirección para la elaboración de una síntesis que se debate en el marco de la formación para el diseño del PEM

El Equipo Directivo, el AMPA, y los representantes de las familias en el Consejo escolar, de forma coordinada con el proceso de formación para el PEM, remitirán cuestionario a todas las familias de forma digital (e- mail, web o plataforma del centro...) y a través del alumnado para recabar sus opiniones en torno a la escuela ideal y los valores que representan a toda la Comunidad educativa. Los cuestionarios en papel serán recogidos por los tutores. Las respuestas on line por los representantes del AMPA en el equipo impulsor.

La participación del personal no docente y de servicios del centro.

El director y el representante del personal no docente en el Consejo Escolar, de forma coordinada con el proceso de formación para el PEM, se reúnen con el personal para recoger la visión y los

valores que tienen sobre la escuela que les gustaría tener en especial en aspectos referidos al comedor, la limpieza, conserjería...

La participación del Ayuntamiento.

Las opiniones del Ayuntamiento se recogen a partir de su participación en la actividad formativa del PEM, y en caso de no poder asistir se hará a través de la dirección del centro. Se recogen propuestas e ideas sobre qué centro les gustaría y aportan su opinión sobre los valores que debería preconizar, la participación del alumnado en riesgo de exclusión en las actividades extraescolares deportivas, musicales, de ocio... las ayudas y becas de los servicios sociales...

La participación del tejido asociativo del entorno

La dirección intenta recoger las opiniones sobre el tipo de centro deseado, remitiendo cuestionario virtual y/o a través de reunión presencial.

Fases	Responsable	Quién participa	Cuándo y cómo
Creación del Equipo impulsor	Equipo directivo	Equipo directivo y CCP	1º trimestre. A propuesta del equipo directivo
PEM: Contexto y Perfil del alumnado	Equipo directivo Equipo impulsor	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro Familias Alumnado Ayuntamiento	1º trimestre del curso
Organización y puesta en marcha del proceso de formación teórico-práctico	Equipo directivo, equipo impulsor y asesoría del centro de Formación	Todo el claustro. Se invita a: Inspección, PTSC, Orientadora, representantes en el Consejo Escolar del Ayto., Familias, Personal no docente, agentes del entorno vinculados con el centro.	De enero a mayo en sesiones mensuales de dos horas de duración, a cargo de un formador-acompañante especialista externo.
PEM: Consensuar el Planteamiento institucional	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro Familias Alumnado Ayuntamiento	Enero Sesión mensual de formación. Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Reuniones familias, alumnado, Ayuntamiento.
PEM: Realizar la diagnosis : Escuela inclusiva y DAFO	Equipo directivo Equipo impulsor	Claustro Familias Alumnado. Ayuntamiento	Febrero Sesión mensual de formación. Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Envío de cuestionario (original y/o adaptado) a familias, alumnado, PAS, Ayuntamiento.
Objetivos y líneas estratégicas	Director/a	Equipo directivo y equipo impulsor	Febrero. Documento base de propuesta y debate
PEM: Mapa estratégico.	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro Familias Alumnado. Ayuntamiento	Marzo Sesión mensual de formación. Selección de objetivos, estrategias, recursos. Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Reuniones familias, alumnado, Ayuntamiento
PEM: Objetivos e	Dirección	Equipo directivo	Marzo

indicadores		Equipo Impulsor Claustro	Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Marco de planificación	Dirección Equipo impulsor	Claustro	Abril Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Indicadores	Dirección	Equipo directivo Equipo Impulsor Claustro	Abril Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Seguimiento y Rendición de cuentas.	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro	Mayo Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
AP: Elaboración del Plan de actividades Palanca	Dirección Equipo impulsor	Claustro AMPA Junta de representantes de alumnado Ayuntamiento	Mayo Sesión mensual de formación: Debatir PAP Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Reunión dirección-Junta directiva AMPA Reunión Jefatura de estudios-Junta representantes alumnado
Todo ello para:			
Presentación y Aprobación del PEM y del PAP elaborados	Dirección	Claustro Consejo Escolar	Junio Claustro final. Consejo escolar final
Explicar el PEM y PAP aprobados	Dirección y equipo impulsor	Asamblea de familias Delegados de curso Acompañamiento del profesorado nuevo	Inicio de curso

¿Por qué hemos querido hacerlo así?

- Porque el Plan estratégico de mejora ha de ser de toda la Comunidad educativa si queremos que sea útil, no burocrático y realmente consiga el éxito escolar de todo el alumnado.
- Porque nos gustaría que todas las personas que forman parte de nuestra Comunidad educativa estén orgullosas del centro, creen vínculo, estima y sentido de pertenencia.
- Porque queremos ser un centro educativo público integrado en nuestro municipio/barrio y queremos y deseamos tener visibilidad como parte activa del tejido asociativo de nuestra ciudad.
- Y porque es necesario hacer todo lo posible, y entre todos y todas, para hacer frente a la segregación escolar, el abandono, la mejora de rendimientos... trabajando por la inclusión educativa.

Indicadores para valorar el proceso participativo.

A continuación, figuran los indicadores que consideramos importantes tener en cuenta para valorar el proceso participativo del diseño del PEM:

- % de participación del Claustro de Profesores. Expectativa: 100%. Mínimo: 90%
- % de participación del alumnado del centro. Expectativa: 100%. Mínimo: 90%
- % de participación de las familias. Expectativa: 70%.Mínimo: 40%
- 5 sesiones (1 al mes) de 2h de formación para el diseño del PEM y del PAP.

- Dedicación de algunas sesiones de trabajo semanal para el debate por ciclo y CCP entre acción formativa y acción formativa, durante el tiempo que dure la formación sobre el proceso de elaboración del Plan.

h) ¿Quién/es aprueba/n el PEM?

Equipo promotor		Director/a	X	Equipo directivo	
Claustro	X	Consejo escolar	X		

2.- Breve análisis y singularidades del entorno donde se ubica el centro y características generales del centro.

(apartados y tablas orientativas)

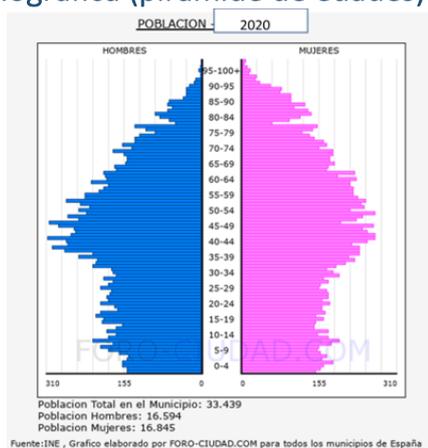
e) Características del barrio o pueblo, actividad principal/es, nivel de renta y cultural

Número de habitantes aprox.:	33.439
------------------------------	--------

Indicar con una (X)

Entorno urbano	X	Entorno rural		Turístico	
Actividad/es económicas principales:					
Agrícola		Industrial		Turismo	
				Otros servicios	X
Nivel de renta mayoritario					
	Baja	X	Media	Alta	
Diversidad cultural					
	Baja		Media	Alta	X

Estructura demográfica (pirámide de edades)



Cohesión social

Desde hace años hasta la actualidad, el entorno donde está ubicado el centro ha sufrido una profunda transformación. En la actualidad, nos encontramos ante un barrio antiguo y céntrico habitado por poca gente autóctona (la mayoría, personas mayores) del barrio de toda la vida, y mucha gente llegada de otros lugares.

Hoy en día, podríamos afirmar que tanto el barrio como la escuela se han convertido en un entorno segregado, con mayoría de personas desfavorecidas tanto social como económicamente y en riesgo de exclusión social.

Las familias de nuestro alumnado tienen un bajo nivel socioeconómico y cultural, además de dificultades con el idioma y bajas expectativas en la educación. La cohesión social es un aspecto que nos preocupa ya que hay conflictos entre las diversas comunidades a las que pertenecen (nuestro alumnado pertenece a 20 nacionalidades diferentes) y, en momentos de conflictos, se denota falta de respeto de una parte de las familias y del propio alumnado, hacia el profesorado.

Debemos poner nuestro empeño en mejorar la cohesión social en nuestro centro facilitando la participación de todo el alumnado y familias, impulsando la colaboración, la cooperación, la reciprocidad y la confianza y favoreciendo la integración social de tal forma que todas las personas se sientan partícipes de la escuela y de la Comunidad.

Recursos socioculturales del entorno:

Teatro/Auditorio	X	Biblioteca	X	Polideportivo	
Piscina cubierta		Escuela de Idiomas		Escuela de Música	X
Escuelas deportivas		Entid. Solidarias (ONGs)	X	Casa de la Juventud	
Asoc. Cultural/Vecinal	X	Actividades ocio infantil		Actividades ocio juvenil	X
Prensa local					

f) Oferta de educativa formal del entorno. Características.

	Oferta educativa (número de centros)				
	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
Otros centros públicos	6 CEIP		3 IES		
Centros concertados	4 Centros		3 Centros		

g) Alumnado del centro

Curso:	Alumnado matriculado	% aprox. alum superan ciclo/curso
1r ciclo EDUCACIÓN INFANTIL		
2º ciclo EDUCACIÓN INFANTIL	50	100
1r ciclo de PRIMARIA	54	90
2º ciclo de PRIMARIA	52	80
3r ciclo PRIMARIA	44	75
TOTAL	200	

Número de lenguas maternas diferentes y mención de las más relevantes:

En el centro hay más de veinte nacionalidades diferentes que hablan diversas lenguas, entre las que destacan el árabe, el castellano, el catalán, el rumano y el urdu.

Observaciones:

En relación con el alumnado, al igual que con las familias, se observan conflictos entre las diversas comunidades a las que pertenecen. Recordemos que nuestro alumnado pertenece a 20 nacionalidades diferentes. A veces se denota falta de respeto hacia el profesorado.

Hay absentismo intermitente. A la mínima, las familias dejan en casa al alumnado. Las familias no tienen altas expectativas en la educación de sus hijos e hijas.

En relación con los resultados obtenidos en las pruebas externas de 6º de Primaria nuestro alumnado presenta un nivel competencial bastante por debajo de la media de la ciudad y de La Comunidad

Autónoma. Los resultados de la evaluación interna también son bastante mejorables.

h) Profesorado y otros profesionales

Curso	Número	% estable	% interino	% movilidad
Profesorado	24	80	20	10
Otros profesionales educación	2	100	0	0
PAS	8	70	30	15

El centro cuenta con 24 docentes, 1 orientadora, 1 técnica de servicios a la comunidad (ambas del equipo de orientación de la zona, con atención semanal al centro), 1 Auxiliar Técnico educativo-Cuidadora, 1 auxiliar administrativo, 1 conserje, personal de limpieza dependiente del Ayuntamiento (2) y personal de comedor escolar (3).

El claustro es dinámico, comprometido con la educación, con mucha ilusión, con ganas de hacer las cosas mejor y está cohesionado. Eso no quiere decir que no haya discrepancias a la hora de consensuar las prácticas educativas y a la hora de considerar las expectativas sobre el alumnado.

La plantilla es bastante estable.

e)Proyectos innovadores en los que participa el centro:

Programa de competencia digital educativa	Huerto escolar
Escuela verde	Proyecto de convivencia y de resolución pacífica de conflictos
Educación emocional	
Biblioteca escolar	
Proyecto de formación de centro anual	

La formación en centro está institucionalizada .Cada curso escolar, en colaboración con la asesoría de formación de referencia, se planifican unas sesiones de formación de todo el claustro, en los temas de mejora detectados.

Se aprovecha la sabiduría de los distintos docentes, se programa conjuntamente, se comparten experiencias. Eso no quiere decir que no haya discrepancias a la hora de consensuar las prácticas educativas que favorezcan el éxito de todo el alumnado.

f) Familias y AMPA

% participan reuniones generales del centro	30	% Participan en actividades de aula	10
% participan reuniones tutoría	60	% Participan en salidas, activ. Extraescolares	20
% forman parte del AMPA	30	% Otras formas de participación	10
% participan activamente en el AMPA	20		

g) Relaciones institucionales con el entorno

Concejalía de educación...	Sí	Servicios sociales municipales	Sí
Centro de salud	No	Policía municipal	No
Otros centros educativos	Sí	Asociaciones vecinales	Si

Asociaciones de empresarios	No	
-----------------------------	----	--

h) Instalaciones y equipamiento del centro

El centro fue construido en 1985 para dos líneas. Es un edificio grande con muchas barreras arquitectónicas que dificultan la participación de todas las personas. En ese sentido tiene mucho margen de mejora. Actualmente funcionan 9 unidades, 3 de educación Infantil y 6 de Educación Primaria por lo que dispone de aulas suficientes para los nueve grupos-clases. Algunas de esas aulas sobrantes se han convertido en aulas de Plástica, aula TIC, Biblioteca, aula de Música, aula de apoyo y aulas de reuniones diversas.

La Biblioteca está abierta para todo el alumnado en los recreos para los servicios de préstamo y lectura. Colabora el alumnado voluntario de 5º y 6º de Primaria, junto a un docente-bibliotecario.

Todas las aulas disponen de recursos tecnológicos pero algunos dispositivos están obsoletos y sería necesaria una renovación importante de los mismos.

Tiene un gimnasio y un patio con bastantes dificultades de accesibilidad, pero con zona verde donde el alumnado trabaja el huerto escolar. Para que todo el alumnado del centro pudiese beneficiarse de este proyecto, se acordó en claustro que se trabajara en 4 años y en 3º de Primaria.

Tiene también una sala de profesorado y los despachos del equipo directivo, de la orientadora y de la PTSC.

Hay un comedor con capacidad para 150 alumnos y alumnas. El servicio de comedor es de catering y es gratuito para el alumnado. También hay un aula matinal (con poca asistencia de alumnado).

i) % de personas satisfechas con el funcionamiento del centro (si existen datos)

	%
Alumnado	60
Familias	50
Profesorado y otros profesionales.	70

3. Perfil de la diversidad del alumnado

Reflexiones previas.

Antes de trabajar las plantillas del perfil del alumnado, en nuestro centro nos planteamos algunas cuestiones /debates de forma participativa, que pueden condicionar su utilidad:

1. ¿Las condiciones de educabilidad afectan a los aprendizajes del alumnado?
2. ¿Las actividades socioeducativas afectan positivamente a la cohesión social y los aprendizajes del alumnado?
3. ¿Cuál debe ser el papel de nuestra escuela en las cuestiones anteriores?
4. ¿En qué medida están detectados los ámbitos de interés y los puntos fuertes? ¿Los tenemos sistematizados? ¿Merece la pena?
5. ¿Para qué se pueden utilizar los intereses y fortalezas del alumnado?
6. ¿En qué medida están detectadas y cubiertas las necesidades para la educación del alumnado?

El resultado del debate sobre las cuestiones anteriores ha sido el siguiente:

1. ¿Las condiciones de educabilidad afectan a los aprendizajes del alumnado?

Todo el mundo está de acuerdo en que las condiciones de educabilidad afectan significativamente a los aprendizajes del alumnado y condiciona su éxito o fracaso escolar. En contextos vulnerables como el nuestro, el alumnado tiene carencias materiales, afectivas y de carácter psicológico que limitan sus posibilidades de aprendizaje, ya que los alumnos y alumnas no están motivados y les cuesta concentrarse para dar respuesta a las tareas escolares. Si las condiciones de alimentación, ropa, material escolar... no están garantizadas es difícil centrar al alumnado en los aprendizajes escolares.

También es importante disfrutar de un entorno familiar que facilite el acceso a los aprendizajes y con expectativas culturales, lo que no se cumple en nuestro entorno en un porcentaje alto.

El centro escolar también debe proporcionar unas condiciones propicias para el aprendizaje como un claustro motivado que en contextos desfavorables conecte y valore a su alumnado, dé respuesta a sus necesidades afectivas, a los diferentes ritmos de aprendizaje y sus intereses y a la vez busque la complicidad con las familias y alianzas con el entorno.

2. ¿Las actividades socioeducativas afectan positivamente a la cohesión social y los aprendizajes del alumnado?

Todos estamos de acuerdo en que las actividades socioeducativas afectan positivamente a la cohesión social y los aprendizajes del alumnado.

Las actividades socioeducativas que se hacen en la propia escuela así como en entidades y asociaciones vinculadas al entorno, creemos que pueden tener un impacto positivo en ciertas características de la personalidad de los alumnos y alumnas como son la autoestima, la identidad, la cohesión de grupo y a la vez pueden fomentar la equidad y la reducción de las desigualdades, por lo que se han de desarrollar al máximo en entornos desfavorecidos como el nuestro ya que debido a la poca capacidad económica de nuestras familias las desigualdades y la falta de igualdad de oportunidades son evidentes. A la vez, la participación del alumnado en estas actividades puede mejorar su autoestima, pertenencia al grupo ... y propiciar un aumento en la motivación para los aprendizajes y consecuentemente un aumento en el rendimiento académico y mejora de los resultados educativos

3. ¿Cuál debe ser el papel de nuestra escuela en las cuestiones anteriores?

Todos los ciclos comparten la visión de la importancia de las familias en la educación de sus hijos / as. Se hace hincapié en el papel dinamizador, cohesionador, motivador, vinculante y de acompañamiento que debemos asumir como centro. La finalidad de todo esto es que se genere complicidad y vínculo para lograr empoderar a las familias en la formación de sus hijos / as y a la vez en la cohesión y en la convivencia en el centro educativo. Debe ser una escuela inclusiva y motivadora. Una iniciativa para hacerlo posible podría ser crear una escuela de familias.

4. ¿En qué medida están detectados los ámbitos de interés y los puntos fuertes? ¿Los tenemos sistematizado? ¿Merece la pena?

Todos los ciclos coinciden en la importancia de la implicación de las entidades del entorno. La propuesta que se deriva es que el centro lidere este trabajo de vínculo con el entorno mediante alianzas y redes efectivas.

A nivel de tutoría se detectan intereses del alumnado por los momentos de juego y ocio y en actividades de dinámica de grupos.

¿Los tenemos sistematizados? No están plenamente sistematizados, están detectados y se intenta tenerlos en cuenta en el trabajo de las diferentes áreas.

¿Merece la pena? Sí, ya que están más motivados e interesados en las actividades que se les plantea. Es importante conocer las motivaciones, intereses y aptitudes de los alumnos para conectar mejor con ellos y mejorar su participación en el contexto escolar y en su rendimiento en los aprendizajes

5. ¿Para qué se pueden utilizar los intereses y fortalezas del alumnado?

Se coincide en la importancia de la educación emocional y el papel acogedor y de acompañamiento que tenemos que hacer desde la escuela y por eso, estamos modificando el plan de acción tutorial e incorporando prácticas restaurativas a las rutinas diarias del centro con la finalidad de:

- Situar al alumno en el centro de aprendizaje y, a la vez, conectarlo con éste.
- Descubrir sus talentos para potenciarlos.
- Motivarlos en el aprendizaje, aumentar su autoestima y autoconcepto y crear un clima agradable, positivo, estimulante, de confianza que acerque el alumnado al aula... y, seguro, influirá en la reducción del absentismo.

En este sentido, potenciamos el desarrollo profesional del claustro mediante píldoras formativas donde se comparten experiencias relacionadas con:

- Círculos de diálogo (tipología, diseño, estrategias de implementación y seguimiento)
- Técnicas de comunicación (uso del lenguaje adecuado, asertividad, empatía)
- Círculos restaurativos (resolución de conflictos)
- Currículo multinivel de atención a la diversidad.

6. ¿En qué medida están detectadas y cubiertas las necesidades del alumnado?

Están cubiertas dentro de nuestras posibilidades. Las entrevistas que realizamos con las familias y los círculos de diálogo que realizamos en el aula nos ayudan a detectar algunas necesidades y, si es posible, cubrirlas.

Poco cubiertas: brecha digital, higiene, alimentación, condiciones de la vivienda (suministro luz y agua), hábitos culturales, hábitos personales en muchos casos como ciertas rutinas, descanso

Conclusión del equipo directivo: Debemos revisar y redactar de forma clara, comprensible y sintética un Plan estratégico de mejora y revisar el Plan de Acción Tutorial que es un pilar importante de nuestro PEC.

Estos deben contar como ejes clave:

- a. Los 7 principios del aprendizaje: de naturaleza social, alumnado como centro, emociones, reconocimiento de la individualidad, inclusividad y evaluación al servicio del aprendizaje.
- b. La co-tutoría.
- c. La coordinación entre los diferentes agentes implicados.
- d. El empoderamiento de las familias y del alumnado.

- e. La visión pedagógica sistémica como facilitadora de la escucha empática.
- f. Las prácticas restaurativas en el aula.

Instrumento para la recogida de datos sobre el perfil del alumnado.

Seguimos el procedimiento siguiente para recoger y tratar la delicada y confidencial información del perfil del alumnado:

Cada tutor/a, consultando el expediente del alumnado, los informes del equipo de orientación, contando con las informaciones del profesorado del curso anterior, de la familia, del propio alumnado o de los servicios sociales, comisión municipal de absentismo... recoge toda la información y completa la plantilla. Las plantillas pueden/deben cumplimentarse de todo el alumnado.

El tutor o tutora elaboró la plantilla resumen de su aula y nivel y obtuvo las conclusiones a considerar para la planificación educativa diaria.

El coordinador hizo lo propio con el ciclo y la Jefatura de Estudios de las dos etapas educativas: infantil y primaria. El documento global y las conclusiones general formarán parte del PEM. El equipo impulsor del Plan debe conocerlas.

El equipo directivo completó la columna global, que es la que figura , a modo de resumen en este PEM.

El perfil del alumnado de nuestro centro a nivel global queda recogido en los cuadros siguientes, después de haber realizado de forma interna todo el proceso descrito anteriormente.

Curso escolar:2021/2022 CENTRO DE INFANTIL Y PRIMARIA Nº total de alumnado: 200			
CONDICIONES DE EDUCABILIDAD, describir brevemente	Número y % alumnado con necesidades significativas		
	Global	EINF	EPRI
NECESIDADES ASISTENCIALES	(60)30%	15 (30%)	45(30%)
A1. Alimentación	(60) 30%	(15)30%	(45)30%
A2 Vestuario	(40)20%	(10)20%	(30)20%
A3 Higiene	(40)20%	(10) 20%	(30)20%
A4 Vivienda y suministros básicos	(60)30%	(15)30%	(45)30%
A5 Salud	(10)5%	(5)10%	(5)3%
NECESIDADES ESCOLARES	(140)70%	(35)70%	(105)70%
E1 Escolarización	(80)40%	(20)40%	(60)40%
E2 Pagos (libros, material, salidas, comedor, transporte, ...)	(120)60%	(30) 60%	(90)60%
E3 Condiciones de estudio en casa	(140)70%	(35)70%	(105)70%
E4 Seguimiento de la escolarización por la familia	(120)60%	(30) 60%	(90)60%
E5 Clima familiar propicio	(80)40%	(20)40%	(60)40%
E6 Brecha digital (Dispositivos y/o acceso a Internet)	(140)70%	(20)20%	(105)70%
NECESIDADES SOCIOEDUCATIVAS (dentro o fuera de la escuela)	(140)70%	(20) 40%	(120) 80%
S1 Actividades complementarias (refuerzo escolar...)	(120)60%	(5)10%	(105)70%
S2 Actividades extraescolares (deporte, música, teatro, ocio educativo...)	(140)70%	(20)40%	(120)80%
Observaciones: Se observa un alto porcentaje de alumnado con necesidades escolares y con necesidades socioeducativas y un porcentaje considerable de alumnado con necesidades asistenciales lo que supone una barrera importante a considerar en la organización y planificación del centro .			

NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae) LOMLOE	Número y % alumnado con necesidades significativas		
	Global	EINF	EPRI
NEE-NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES	(10)5%	(2)5%	(8) 5%
NEE1 Discapacidad Intelectual	(10)5%	(2) 5%	(8) 5%
NEE2 Trastorno del espectro autista (TEA)	0%	0%	0%
NEE3 Trastornos graves de conducta	(1)1%	0%	(1) 1%
NEE4 Trastornos graves de la comunicación y el lenguaje	0%	0%	0%
NEE5 Discapacidad motora	(1)1%	(1) 2%	0%
NEE6 Plurideficiencia	(1)%	(1) 2%	0%
NEE7 Discapacidad Auditiva	0%	0%	0%
NEE8 Discapacidad visual	0%	0%	0%
NEE9 Otras necesidades (concretar)	0%	0%	0%
AC-ALTAS CAPACIDADES INTELECTUALES	(2)1%	(1)1%	(1)1%
IT-INTEGRACIÓN TARDÍA EN EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL	(30) 15%	(5)10%	(25) 17%
IT1 Escolarizado en uno o dos cursos inferiores	(20)10%	0%	(20)10%
IT2 Atención educativa transitoria para facilitar inclusión, recuperar desfase curricular o dominio de la lengua vehicular	(20)10%	(5)10%	(15)10%
OTRAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae)	(60)30%	(30)60 %	(30)20%
NEAE1 RETRASO MADURATIVO	(6)3%	(2)4%	(4)3%
NEAE2 TRASTORNOS DEL DESARROLLO DEL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN	(8)4%	(2)4%	(6)4%
NEAE3 TRASTORNOS DE ATENCIÓN	(10)5%	(2)4%	(8)5%
NEAE 4 TRASTORNOS DE APRENDIZAJE	(6)3%	(2) 3%	(4)3%
NEAE 5 DESCONOCIMIENTO DE LA LENGUA DE APRENDIZAJE	(40) 20%	(30)60%	(10)10%
NEAE6 VULNERABILIDAD SOCIOEDUCATIVA. ALUMNADO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIOEDUCATIVA, DOS O MÁS CURSOS DE DESFASE POR PERTENENCIA A MINORÍAS ÉTNICAS Y/O CULTURALES, FACTORES SOCIALES, ECONÓMICOS O GEOGRÁFICOS, O POR ESCOLARIZACIÓN IRREGULAR	(30)15%	(5)10%	(25)17%
NEAE7 CONDICIONES PERSONALES O DE HISTORIA ESCOLAR	-	-	-
DA-DIFICULTADES PARA EL APRENDIZAJE por necesidades no cubiertas	(140)70%	(35)70%	(115)70%
DA1 Riesgo de pobreza y exclusión	(60)30%	(15)30%	(45)30%
DA2 Bajo nivel educativo de los padres, especialmente de la madre(<ESO)	(140)70%	(35)70%	(115)70%
DA3 La familia no cumple una función socializadora-educativa	(60)30%	(15)30%	(45)30%
DA4 Víctimas de violencia, maltrato infantil	(2)1%	0%	(2) 1%
DA5 Migrantes, refugiados	(60)30%	(15)30%	(45)30%

DA6 El idioma familiar y de la escuela es diferente	(120)60%	(30)60%	(90)60%
DA7 Colectivos socialmente estigmatizados	(60)30%	(15)30%	(45)30%
DA8 La familia vive en un entorno segregado	(60)30%	(15)30%	(45)30%
DA9 Necesidad de refuerzo educativo (alumnado repetidor, absentista...)	(80)40%	(30)60%	(50) 33%

Observaciones: Así como el número de alumnado con necesidades educativas especiales o altas capacidades es muy bajo, hay bastante alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo y mucho alumnado con dificultades de aprendizaje por necesidades no cubiertas, Estos datos nos permiten conocer las barreras que pueden impedir a nuestro alumnado progresar en sus aprendizajes.

ÁMBITOS DE INTERÉS Y POTENCIALIDADES DEL ALUMNADO	(Núm.) y % alumnado con cada tipo de interés y potencialidades personales		
	Global	EINF	EPRI
AI- ÁMBITOS DE INTERÉS DEL ALUMNADO	(160)80%	(25)50%	(135)90%
Actividades deportivas.	(120)60%	(15)30%	(105)70%
Naturaleza.	(100)50%	(10)20%	(90)60%
Videojuegos, actividades digitales.	(140)70%	(20) 40%	(120)80%
Música, danza, dramatizaciones.	(120)60%	(30)60%	(90)60%
PF- PUNTOS FUERTES DEL ALUMNADO	(120)60%	(30)60%	(90)60%
Alumnado receptivo a actividades colaborativas y trabajo en equipo.	(80)40%	(20)40%	(60)50%
Alumnado participativo y activo en las aulas.	(100)50%	(25)50%	(75)50%
Alumnado con buenas capacidades musicales y deportivas	(120)60%	(30)60%	(90)60%
Observaciones: Tendremos en cuenta los intereses y las potencialidades de nuestro alumnado a la hora de articular una estrategia educativa (acorde a ellas) en un clima inclusivo y seguro afectivamente.			

Nota: Los cuadros anteriores son la síntesis de las fichas del perfil del alumnado que las tutorías de cada centro utilizan para el acompañamiento individual del alumnado, y también para establecer las estrategias de enseñanza aprendizaje en el trabajo en aula, y constituyen la imagen global de centro. Por lo tanto, hay tres niveles de representación: individual, de grupo clase y de centro.

SÍNTESIS DEL PERFIL DEL ALUMNADO Y CONSIDERACIONES PARA EL PEM:

Dentro de las condiciones de educabilidad, las necesidades asistenciales no están garantizadas para un 30% del alumnado, las necesidades escolares y socioeducativas para un 70%, lo que supone ya una gran barrera al aprendizaje. Tal como concluíamos en las reflexiones previas a esta actividad, las condiciones de educabilidad afectan significativamente a los aprendizajes del alumnado y condiciona su éxito o fracaso escolar. En contextos vulnerables como el nuestro, el alumnado tiene carencias materiales, afectivas y de carácter psicológico que limitan sus posibilidades de aprendizaje.

Aunque hay aspectos que se escapan al centro, también debemos y podemos hacer mucho por mejorar esas condiciones como ser un claustro motivado, que conoce, conecta y valora a su alumnado, que dé respuesta a sus necesidades afectivas, a los diferentes ritmos de aprendizaje y sus intereses y a la vez busque la complicidad con las familias y alianzas con el entorno.

En cuanto a las necesidades específicas de apoyo educativo no hay un porcentaje significativo. Hay variedad de necesidades (necesidades educativas especiales, altas capacidades intelectuales, integración tardía en el sistema educativo, otras necesidades específicas de apoyo educativo) pero muy pequeño en número. El porcentaje sube considerablemente (70%) en el apartado dificultades de aprendizaje por necesidades no cubiertas como el bajo nivel educativo de las familias, la función socializadora de las familias, riesgo de pobreza, el idioma familiar y el de la escuela no coinciden o colectivos socialmente estigmatizados.

Sin embargo, nuestro alumnado tiene unos ámbitos de interés muy marcados que deberemos aprovechar en la escuela y en el contexto como son las actividades deportivas, las actividades de la naturaleza, los videojuegos y actividades digitales, la música, la danza y la dramatización. También debemos aprovechar sus puntos fuertes. Es un alumnado receptivo a actividades colaborativas, participativo, activo en el aula con buenas capacidades musicales y deportivas.

Estas potencialidades e intereses se han de tener en cuenta en el día a día del aula y la tutoría, situando al alumnado en el centro de aprendizaje, empoderando a nuestro alumnado tanto cognitiva como emocionalmente, motivándolos en el aprendizaje, aumentando su autoestima, sus expectativas y creando un clima agradable, positivo, estimulante, de confianza, de diálogo y respeto.

4. – Planteamiento institucional del centro

(Establece la razón de existir del centro de educación (Misión), cómo le gustaría ser (Visión), y cuáles son los valores que rigen su funcionamiento y aspiraciones (Valores))

MISIÓN

Somos una escuela pública de infantil y Primaria, acogedora, innovadora y luchadora, en permanente cambio, abierta al entorno y vinculada a la rica diversidad cultural del barrio y la localidad, con un liderazgo compartido con la Comunidad educativa buscamos el éxito educativo de todo el alumnado desde la personalización, la proximidad, el trabajo en equipo, y desde modelos pedagógicos de equidad, inclusión y transformación educativa.

VISIÓN

Aspiramos a ser el motor educativo del barrio, ser referente socioeducativo de nuestra localidad y convertirnos en motivo de orgullo de nuestra Comunidad.

Queremos ser un centro educativo atractivo, abierto, plural y transformador de éxito, una escuela capaz de ilusionar a todo nuestro alumnado, que innova y aprende, que colabora con agentes, asociaciones y entidades para asegurar las condiciones de educabilidad, mejorar la calidad del aprendizaje y el acceso a las actividades complementarias y extraescolares de todo nuestro alumnado.

VALORES

Los valores que presiden nuestra escuela son.

Acompañamiento: Es fundamental para nuestra escuela que nadie se sienta solo.

Motivación: Trabajar con ilusión para conseguir nuestros objetivos.

Equidad: Lo más importante son las personas. La justicia social es uno de nuestros pilares.

Resiliencia para transformar las dificultades en oportunidades.

Valor, esfuerzo, coraje, optimismo para seguir adelante con una actitud positiva.

Equipo: Trabajamos en equipo, poniendo énfasis en la colaboración y participación de toda la Comunidad. Todos aportamos.

Mejora continua: - Estamos abiertos al cambio y promovemos la innovación para que nuestro proyecto educativo sea global y compartido, y esté orientado a la mejora de los aprendizajes de todo el alumnado.

Inclusión: Avanzamos en la inclusión orientando nuestras decisiones y actividades a promover culturas y prácticas dirigidas a la reducción de las barreras para el aprendizaje, la sociabilidad y la participación.

5.- Diagnosis

La diagnosis ha de considerar toda la información disponible relevante sobre la gestión institucional y el liderazgo, los procesos de centro y de aula, y los resultados obtenidos.

5.1.- Evaluación escuela inclusiva. Cuestionario y conclusiones.

Siguiendo el proceso de participación ya conocido, el cuestionario de la escuela inclusiva se trabajó inicialmente en grupos heterogéneos de la formación para el diseño del PEM, y posteriormente, fue remitido a los ciclos que lo debatieron y cumplimentaron. El coordinador/a de cada ciclo presentó las conclusiones al equipo impulsor.

El equipo directivo (ED) aportó su propia evaluación de la inclusión en el centro .

A través de las asambleas organizadas en las aulas por los tutores y tutoras , se recogieron las opiniones del alumnado (Al) respecto a varios ítems relacionados con la inclusión. Se hizo una selección previa de los ítems que podían responder y una adaptación de la formulación de los mismos.

A las personas representantes del Ayuntamiento (Ayt) y de Asociaciones del entorno , se les pasó el cuestionario también y respondieron solamente a los ítems que ellos consideraron.

A las familias (Fa), en una reunión de tutoría, se les ofreció una selección de ítems del cuestionario.

El personal no docente (PAS) también cumplimentaron los ítems del cuestionario que consideraron poder contestar.

El equipo impulsor con todas las propuestas de cada sector completó la columna global del centro.

A continuación, se ofrece la valoración obtenida de la inclusión en nuestro centro.

Leyenda: 1 (nunca), 2 (a veces), 3 (mayormente), 4 (siempre) y NI (necesitamos más información).

Por favor, escriba en la casilla la puntuación que mejor refleje la situación del centro

	GL	ED	PRo	PAS	Fam	Alu	Ayt
Porcentaje de participación		100	100	80	40	90	100

Dimensión A - Creando culturas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	Ayt
A1: Construyendo comunidad	1 Todas las personas se sienten acogidas en el centro.	4	4	4		3	3	4
	2 Los profesores y profesoras colaboran mutuamente.	3	3	4				
	3 Los estudiantes se ayudan unos a otros	2	2	3			3	
	4 El profesorado y el alumnado se tratan con respeto.	2	2	3				
	5 Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro	2	2	3		2		
	6 El profesorado y los miembros del consejo escolar trabajan bien juntos.	3	3	3				
	7 El profesorado no favorece a un grupo de estudiantes por encima de otros	3	3	4		3		
	8 El centro escolar fomenta la comprensión de las interconexiones entre las personas de todo el mundo.	4	4	4				
	9 Las personas adultas y el alumnado son receptivos a la variedad de identidades de género	3	2	3				
	10 El centro escolar y la comunidad local se apoyan entre sí.	3	3	4				4
	11 El equipo educativo vincula lo que sucede en el centro escolar con la vida del alumnado en el hogar.	4	4	4				4
	12 Otro:							
A2: Estableciendo valores inclusivos	1 El centro escolar desarrolla valores inclusivos compartidos.	4	4	4	4			
	2 El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.	4	4	4				
	3 El centro escolar fomenta el respeto de la integridad del planeta Tierra.	4	4	4				
	4 La inclusión se entiende como una mayor participación de todos y de todas.	4	4	4				4
	5 Las expectativas son altas para todo el alumnado.	2	2	3				
	6 El profesorado piensa que todo el alumnado es igual de importante.	3	3	4		3	3	
	7 El centro escolar rechaza todas las formas de discriminación.	4	4	4				4
	8 El centro escolar promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos.	4	4	4				4
	9 El centro escolar anima al alumnado y personas adultas a sentirse bien consigo mismos.	4	4	4				4

10	El centro escolar contribuye a la salud del alumnado y de las personas adultas.	4	4	4				4
11	Otro:							

Síntesis de A. Creando culturas inclusivas : Los resultados del cuestionario denotan el trabajo del centro para favorecer un clima acogedor y seguro (subdimensión A1) y por potenciar valores inclusivos (Subdimensión A2), aunque también se observa que las relaciones entre el alumnado y entre estos y el profesorado no son del todo adecuadas, así como la participación e implicación familiar y las expectativas sobre todo el alumnado.

Dimensión B - Estableciendo políticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	Ayt	
B1: Desarrollando un centro escolar para todos	1	El centro escolar tiene un proceso de desarrollo participativo.	4	4	4	4	4	3	4
	2	El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo.	4	4	4				4
	3	Los nombramientos y los ascensos son justos.	3	3	NI				
	4	La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada.	4	4	4	4			4
	5	Se ayuda a todo el equipo educativo a integrarse en el centro escolar.	4	4	4				
	6	El centro escolar trata de admitir a todo el alumnado de su localidad.	4	4	4				4
	7	Cuando el alumnado accede al centro por primera vez se le ayuda a adaptarse.	4	4	4	4			4
	8	El profesorado muestra igual interés por todos los grupos y estos se configuran de forma heterogénea	4	4	4		3	4	
	9	El alumnado está bien preparado para desenvolverse fuera del centro escolar	2	2	2				
	10	El centro hace que sus edificios sean físicamente accesibles para todas las personas.	3	3	3	3	2	3	4
	11	Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas	2	2	2	2			
	12	El centro escolar reduce su huella de carbono y el uso de agua.	3	3	NI				
	13	El centro escolar contribuye a la reducción de residuos.	4	4	4	4			
	14	Otro:							
B2: Organizando el apoyo a la diversidad	1	Todas las formas de apoyo están coordinadas.	2	3	2				
	2	Las actividades de desarrollo profesional ayudan al equipo educativo a responder mejor a la diversidad.	3	3	4				
	3	El apoyo que se da al alumnado de incorporación tardía, que no conoce el castellano/euskera/catalán/gallego/valenciano, se coordina con otros soportes pedagógicos	4	4	4				
	4	El centro escolar apoya la continuidad de la educación de los alumnos y alumnas que están en Centros de protección de menores	3	3	3				
	5	El centro escolar se asegura de que las políticas sobre "necesidades educativas especiales" se inserten en políticas de inclusión.	4	4	4	4			4
	6	Las normas de conducta están relacionadas con el aprendizaje y desarrollo curricular.	3	3	4				
	7	Se han reducido los problemas de convivencia y las expulsiones por indisciplina	3	4	3		3	3	
	8	Se han reducido las causas y las faltas de asistencia a clase.	3	3	4	3	3	3	4
	9	Se ha reducido el acoso escolar	4	4	4	4	3	3	
	10	Otro:							

Síntesis de B. Estableciendo políticas inclusivas: Los resultados muestran que el centro tiene en cuenta la inclusión para desarrollar las actuaciones de mejora del aprendizaje y de la participación de todo el alumnado y que los apoyos se visualizan desde la perspectiva del alumnado aunque se denota mejora en la coordinación de los mismos, así como se detectan barreras a la participación en el edificio.

Dimensión C - Desarrollando prácticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	Ayt
C1 Construyendo un currículum para todos	1	El alumnado explora los ciclos de producción y consumo de alimentos.	4	4	4			
	2	El alumnado investiga la importancia del agua.	4	3	4			
	3	El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo.	2	2	2			
	4	El alumnado investiga sobre la vivienda y el medio urbano.	3	3	4			
	5	El alumnado aprende cómo y por qué las personas se mueven alrededor de su localidad y por el mundo	4	4	4			
	6	El alumnado aprende acerca de la salud y las relaciones interpersonales.	4	4	4			
	7	El alumnado investiga la tierra, el sistema solar y el universo.	3	3	3			
	8	El alumnado estudia la vida en la tierra.	4	4	4			
	9	El alumnado investiga sobre las fuentes de energía.	3	3	4			
	10	El alumnado aprende acerca de la comunicación y las tecnologías de la comunicación.	4	4	4			

	11	El alumnado participa y crea arte, literatura y música.	4	4	4			
	12	El alumnado aprende sobre el trabajo y a vincularlo con el desarrollo de sus intereses.	4	4	4			
	13	El alumnado aprende acerca de la ética, el poder y la gobernanza.	3	3	3			
	14	Otro:						
C2: Orquestando el aprendizaje	1	Todas las actividades del centro se adaptan a todo el alumnado.	3	3	4		3	3
	2	Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.	2	2	3			
	3	Se promueve el pensamiento crítico en el alumnado.	4	4	4			
	4	El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje.	3	3	3		2	3
	5	El alumnado aprende de manera colaborativa.	4	4	4		3	4
	6	Se enseña al alumnado a valorar a todas las personas por igual sea cual sea su origen, cultura o características individuales.	4	4	4		3	4
	7	Las evaluaciones fomentan los logros de todo el alumnado.	4	4	4			
	8	La disciplina se basa en el respeto mutuo.	4	4	4			
	9	El equipo educativo planifica, enseña y revisa en colaboración.	4	4	4			
	10	El equipo educativo desarrolla recursos compartidos para apoyar el aprendizaje.	4	4	4			
	11	El profesorado de apoyo ayuda al aprendizaje y a la participación de todo el alumnado.	3	3	3			
	12	Las tareas escolares son pensadas para contribuir al aprendizaje de cada alumno y de cada alumna.	4	4	4			
	13	Todo el alumnado puede participar si lo desea en las actividades realizadas fuera del horario escolar	3	3	3		3	3
	14	Los recursos sociales y culturales de la localidad son conocidos y utilizados.	3	3	3			
	15	Otro:						
Síntesis de C. Desarrollando prácticas inclusivas:								
Se percibe que el centro pone interés en desarrollar prácticas que tengan en cuenta el conocimiento y experiencias del alumnado dentro y fuera de la escuela y que alienten la participación de todo el alumnado, aunque no lo consigue del todo (C1.3 y C2.2)								

Síntesis de la evaluación global como escuela inclusiva.

El centro está orgulloso de su labor para favorecer un clima inclusivo, acogedor y seguro y por potenciar la convivencia y la participación de todos los sectores de la Comunidad educativa . Esto influye en la organización de los apoyos que se realiza desde la perspectiva del alumnado, en el currículum que ofrecen y en el trabajo colaborativo del profesorado.

Sin embargo, necesitan mejorar las relaciones entre alumnado y profesorado, entre familias y entre el propio alumnado, así como aumentar las expectativas respecto al alumnado , sobre todo respecto al alumnado en situación de vulnerabilidad y favorecer la participación real del alumnado en las actividades de enseñanza-aprendizaje así como mejorar las barreras que impiden la presencia y participación de toda la comunidad en el centro.

Las conclusiones se han de incorporar de alguna forma en el DAFO del centro, dado que la escuela inclusiva es el modelo. Expresar de forma genérica las conclusiones del cuestionario e indicar entre paréntesis el código de los ítems que lo sustentan, por ejemplo, C2-7.

Éstas son las tres cosas que más me gustan del centro:

1 . Disfrutar de la diversidad del centro. Cultura inclusiva firme que vamos consolidando con el nuevo enfoque del liderazgo pedagógico.(B1.2.El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo 4 puntos.)

Éstas son las tres cosas que más me gustaría cambiar del centro:

1 .Aumento de las expectativas académicas y culturales de la etnia gitana e inmigrantes de distintas nacionalidades que no hablan castellano y reducción del absentismo. (A2.5.Las expectativas son altas para todo el alumnado. 2 puntos)

2 Centro acogedor que busca promover la participación de toda la Comunidad educativa a través del liderazgo y que todas las personas sean bienvenidas (A1.1 Todas las personas que llegan a este centro son bienvenidas 4 puntos).

3 . El centro promueve la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, rechazando todas las formas de discriminación. (A2.8. El centro promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos 4 puntos).

2 . Mejora de los espacios del centro a nivel de equipamientos y material para hacer una escuela más acogedora y motivadora para nuestro alumnado.(B1.11.Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas. 2 puntos)

3 . Planificación de más actividades de aprendizaje en el aula que sean inclusivas fomentando la participación real de todo el alumnado (A1.3.El alumnado se ayuda entre sí.2 puntos C2.2.Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.2 puntos).

Estos indicadores del cuestionario en los que destacamos y en los que necesitamos mejorar se verán efectivamente reflejados en el análisis DAFO, dado que la escuela inclusiva es el modelo a seguir.

5.2 Análisis DAFO

5.2.1a DAFO (incluye conclusiones de 5.1).

VARIABLES EXTERNAS QUE NOS AFECTAN E INFLUYEN EN EL CENTRO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. El edificio es muy grande y tiene muchas posibilidades de mejora.	A1. El edificio y las zonas de recreo no facilitan la participación de todos ya que no es físicamente del todo accesible para todos y para todas.
O2. La gran diversidad lingüística, cultural y de costumbres.	A2. Niveles de absentismo elevado (1)
O3. Las entidades colaboradoras del barrio y de la localidad	A3. Conflictividad entre las diferentes comunidades de las familias.
O4. Los programas de apoyo existentes en los que colabora el centro (PROA+ ...)	A4. Familias con bajo nivel socioeconómico y cultural, en riesgo de exclusión social, dificultades con el idioma y bajas expectativas en la educación
O5 El apoyo institucional en general dentro de las posibilidades del marco legal establecido: (Inspección, Ayuntamiento , asociación de vecinos, del entorno...)	A5. Se denota falta de respeto de una parte de las familias hacia el equipo profesional en momentos de conflicto
VARIABLES INTERNAS DEL CENTRO QUE PODEMOS CONTROLAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Los grupos de enseñanza y aprendizaje se organizan de manera equitativa y heterogénea para apoyar el aprendizaje de todo el alumnado, adoptando una organización muy flexible	D1. Los resultados académicos están situados en la franja baja
F2. El sentimiento de pertenencia al centro es muy elevado	D2. Pocas expectativas del alumnado sobre él mismo
F3. El centro vincula el desarrollo curricular con los ODS	D3. Poca preparación del alumnado para desarrollarse en contextos no académicos
F4. El centro promueve la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, rechazando todas las formas de discriminación	D4. Margen de mejora en relación con consolidar prácticas evaluativas para la mejora del equipo, el alumnado y el centro
F5. El liderazgo es patrimonio del centro fomentando valores inclusivos compartidos y estimulando la participación de todos.	D5. Margen de mejora para consolidar metodologías activas, cooperativas, proyectos, aprendizaje y servicio... para la mejora de los resultados educativos (convivencia y aprendizajes) y de la cohesión social , que fomenten la participación de todo el alumnado.

(9) Normalmente es una Debilidad dado que la escuela puede incidir significativamente, en este caso se establece como Amenaza porque gran parte del absentismo se puede atribuir a las familias. Es una estrategia para hacerlas conscientes de su influencia.

5.2.1b Matriz DAFO, optativa (valoración de las interrelaciones entre las partes, utilizad plantilla Excel).

MATRIZ_DAFO												Nombre centro: CEIP		Municipio:																
Valor	1					10					AMENAZAS (Contrarrestar)		OPORTUNIDADES (Aprovechar)					Total	%											
	P. FUERTES (utilizar)	A1. El edificio y las zonas de recreo no facilitan la participación.					A2. Niveles de absentismo elevado.					A3. Conflictividad entre las diferentes comunidades de las familias.					A4. Familias con bajo nivel socioeconómico y cultural, en riesgo de exclusión.					A5. Se denota falta de respeto de una parte de las familias.					Media %			
O1. El edificio es muy grande y tiene muchas posibilidades de uso.					O2. La gran diversidad lingüística, cultural y de costumbres.					O3. Las entidades colaboradoras del barrio y de la localidad.					O4. Los programas de apoyo existentes en los que colabora el centro.					O5. El apoyo institucional en general dentro de las posibilidades.					Media %					
Estrategias de prevención					Estrategias de crecimiento																									
F1. Los grupos de enseñanza y aprendizaje se organizan de forma adecuada.		5	8	10	2	4	58,0	7	9	5	7	5	66,0	62,0	62,0	Nivel de utilidad de las F														
F2. El sentimiento de pertenencia al centro es muy elevado.		7	8	10	5	8	76,0	6	6	8	4	4	56,0	66,0	66,0															
F3. El centro vincula el desarrollo curricular con los contenidos de las áreas.		8	7	6	6	4	62,0	8	8	5	5	4	60,0	61,0	61,0															
F4. El centro promueve la convivencia y la resolución de conflictos.		6	9	10	5	9	78,0	5	10	8	8	7	76,0	77,0	77,0															
F5. El liderazgo es patrimonio del centro fomentando la participación.		7	9	9	10	10	90,0	6	9	7	7	8	74,0	82,0	82,0															
Suma		33	41	45	28	35	36,4	32	42	33	31	28	33,2	MEDIA																
%		66,0	82,0	90,0	56,0	70,0	72,8	64,0	84,0	66,0	62,0	56,0	66,4	69,6	69,6															
P.DÉBILES (neutralizar o compensar)	Estrategias de atención preferente					Estrategias de mejora																								
D1. Los resultados académicos están situados en la zona de riesgo.	2	7	8	8	6	62,0	6	9	7	9	7	76,0	69,0	69,0	Capacidad para compensar las D															
D2. Pocas expectativas del alumnado sobre el mismo.	2	9	6	9	2	56,0	1	4	8	8	8	58,0	57,0	57,0																
D3. Poca preparación del alumnado para desarrollar las competencias.	3	7	7	9	5	62,0	2	6	9	7	6	60,0	61,0	61,0																
D4. Margen de mejora en relación con consolidar prácticas.	1	8	8	4	4	50,0	1	8	2	8	7	52,0	51,0	51,0																
D5. Margen de mejora para consolidar metodologías de trabajo.	6	9	10	8	7	80,0	4	6	8	7	5	60,0	70,0	70,0																
Suma	14	40	39	38	24	31,0	14	33	34	39	33	30,6	MEDIA																	
%	28,0	80,0	78,0	76,0	48,0	62,0	28,0	66,0	68,0	78,0	66,0	61,2	61,6	61,6																
TOTAL	47,0	81,0	84,0	66,0	59,0		46,0	75,0	67,0	70,0	61,0																			
%	47,0	81,0	84,0	66,0	59,0		46,0	75,0	67,0	70,0	61,0																			
	Capacidad de contrarrestar las A					Capacidad para aprovechar cada O																								

Conclusiones del DAFO

A partir del análisis del contexto y de su alumnado, así como del cuestionario sobre inclusividad y del DAFO, destacamos que es un centro que busca promover la participación de toda la comunidad, que se apoya en una cultura inclusiva, que promueve la convivencia y la resolución pacífica de conflictos y rechaza todo tipo de discriminación. Todo ello bajo un enfoque del liderazgo pedagógico y distribuido poco a poco se va consolidando.

Ahora bien, hay elementos susceptibles de mejora como son la falta de expectativas académicas y culturales de la etnia gitana o la existencia de conflictos entre las distintas comunidades de las familias o niveles elevados de absentismo y bajos resultados académicos, para lo que se debe planificar más actividades inclusivas, consolidar metodologías activas, cooperativas, proyectos, aprendizaje y servicio... que mejoren los resultados educativos (convivencia y aprendizajes) y la cohesión social y que fomenten la participación de todo el alumnado.

La matriz DAFO aconseja que los esfuerzos del centro se concentren en superar algunas debilidades y cuidar algunos puntos fuertes dado su potencial para aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas (ver los porcentajes de la última columna) y conseguir los objetivos del centro.

Las debilidades a revertir en fortalezas son D1 (Los resultados académicos están situados en la franja baja), D3 (Poca preparación del alumnado para desarrollarse en contextos no académicos) y D5 (Margen de mejora para consolidar metodologías activas, cooperativas, proyectos, aprendizaje y servicio... para la mejora de los resultados educativos - convivencia y aprendizajes - y de la cohesión social , que fomenten la participación de todo el alumnado).

Las fortalezas a cuidar son: F4 (El centro promueve la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, rechazando todas las formas de discriminación) y F5 (El liderazgo es patrimonio del centro fomentando valores inclusivos compartidos y estimulando la participación de todos).

Por otro lado, si conseguimos mantener las fortalezas e invertir las debilidades, las amenazas que mejor neutralizaremos son A2 (Niveles de absentismo elevado, atribuido de forma significativa al entorno familiar) y A3 (Conflictividad entre las diferentes comunidades de las familias), así como también podremos aprovechar de forma significativa las oportunidades O2 (La gran diversidad lingüística, cultural y de costumbres) y la O4 (Los programas de apoyo existentes en los que colabora el centro (PROA+ ...) como se puede observar en los porcentajes de la última fila de la matriz DAFO.

Atendiendo a estas necesidades detectadas en la diagnosis, nuestro centro ha de dirigirse a la consecución de los siguientes objetivos:

- 1.Mejorar la cohesión social y lingüística, superando las barreras sociales y lingüísticas de nuestras familias y alumnado, consiguiendo relaciones respetuosas entre las distintas comunidades y entre las distintas personas de la Comunidad educativa y favoreciendo la participación de familias y alumnado en la vida del centro.
- 2.Potenciar el éxito educativo de todo el alumnado mejorando sus expectativas hacia el aprendizaje , los resultados académicos y socioemocionales, los niveles de absentismo y preparando a nuestro alumnado a desenvolverse en otros entornos no académicos.

5.2.2 Análisis e interpretación del DAFO. Objetivos y estrategias

Como resultado del análisis del DAFO o Matriz DAFO la necesidad detectada se puede relacionar con objetivos intermedios y/o facilitadores y/o de recursos y/o de entorno PROA+.

CENTRO	PROA+		
Necesidad detectada como objetivo singular de centro	Objetivo intermedio	Objetivos facilitadores	Objetivos de recursos
<p>1. Mejorar la cohesión social y lingüística, superando las barreras sociales y lingüísticas de nuestras familias y alumnado, consiguiendo relaciones respetuosas entre las distintas comunidades y entre las distintas personas de la Comunidad educativa y favoreciendo la participación de familias y alumnado en la vida del centro.</p>	<p>04) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje.</p>	<p>05) Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación. 08) Avanzar hacia una escuela inclusiva sin segregación interna.</p>	<p>n) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste eficiente)</p>
<p>2. Potenciar el éxito educativo de todo el alumnado mejorando sus expectativas hacia el aprendizaje, los resultados académicos y socioemocionales, los niveles de absentismo, preparando a nuestro alumnado a desenvolverse en otros entornos no académicos.</p> <p>3. Mejorar las expectativas de aprendizaje de todo el alumnado.</p>	<p>01) Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales.</p>	<p>07) Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado</p>	<p>n) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste eficiente)</p>

Estos objetivos intermedios se trabajarán a través de los objetivos facilitadores correspondientes, especialmente los que se han detectado en el DAFO, junto con las Estrategias PROA+ que mejor ayuden a su consecución, como quedará reflejado más adelante en el Mapa estratégico.

6. Plan global a medio plazo

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro

• Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 3, y 5.2.2 que incluye 5.1)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito)
Se han seleccionado dos objetivos intermedios que están relacionados con los objetivos de centro y que ayudarán a mejorar el 04 (Reducir el absentismo) y el 01 (incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales) y el objetivo facilitador 07 (Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado). Si conseguimos expectativas, conseguiremos mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (06)y conseguiremos un buen clima de centro (05) y facilitaremos el mantenimiento de expectativas positivas sobre todo el alumnado.

X O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales ©	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)	O3 Reducir alumnado con dificultades para el aprendizaje (e)	X O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)
<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)	XO7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna (j)

ESTRATEGIAS (¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios ... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una “X”, un máximo de tres estrategias por objetivo, y para cada objetivo un máximo de tres estrategias. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
E1 Acciones para seguir y “asegurar” las condiciones de educabilidad				x				
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje				x			x	
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)	x						x	
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje	x							

E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales				X			X	
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro: Programa de Competencia digital educativa	X							

RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)

Organización (E2, E3, E4, E5)	Personal (E2, E3, E4, E5)	Material +... otros recursos (E1,E6,E4)	Apoyo externo (E2, E3, E4, E5)
R1. Autonomía pedagógica y de gestión (E2, E3, E4, E5) R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.	R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable(E3, E5) R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad (Todas) R5. Profesorado adicional R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles(E1, E3)	R7. Biblioteca escolar (E4) R8 Recursos TIC, TAC (E1, E4, E 6) R9 Otros recursos	R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona (E5, E6)) R11. Implicación de las familias(E1, E5) R12. Administración local R12. Otros centros de educación R13 Instituciones sociales (ONGs...)(E2) R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)(E2,E4)

Observaciones sobre otros recursos (R9): No se necesitan

6.2 Marco de planificación para una escuela inclusiva (coherente con 5.1 y tiene en cuenta 6.1)

Partiendo de las conclusiones del Cuestionario de evaluación de la escuela inclusiva y teniendo en cuenta los objetivos derivados del DAFO, seleccionamos de las tres cosas que nos gustaría mejorar del cuestionario de inclusión, la número 3 “Planificación de más actividades de aprendizaje en el aula que sean inclusivas fomentando la participación real de todo el alumnado” (relacionada con los indicadores A1.3.El alumnado se ayuda entre sí. y C2.2.Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.) .

Después, hemos buscado otros ítems del resto de subdimensiones y hemos pensado en una actividad palanca para desarrollar cada una de las tres dimensiones del cuestionario. A. Creando culturas inclusivas, B Promoviendo Políticas inclusivas y C. Desarrollando prácticas.

Estas actividades Palanca serán tenidas en cuenta especialmente a la hora de elaborar el Plan anual de actividades Palanca.

MARCO DE PLANIFICACIÓN PARA AVANZAR HACIA LA ESCUELA INCLUSIVA	
Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar (indicar código del ítem y puntuación): Planificación de más actividades de aprendizaje en el aula que sean inclusivas fomentando la participación real de todo el alumnado (A13 , 2 pts y C2.2, 2 pts)	
A Creando Culturas Inclusivas	
A1 Construyendo Comunidad	A2 Estableciendo Valores Inclusivos
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): A1.3.El alumnado se ayuda entre sí (2 p)	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario) A2.5. Las expectativas son altas para todo el alumnado (2 p)
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de lo posible. Actividad palanca: A204: Tutoría entre iguales	
B Promoviendo Políticas Inclusivas	
B1 Desarrollando un centro para todos y para todas	B2 Organizando el Apoyo
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): B1.9. El alumnado está bien preparado para desenvolverse en otros contextos no académicos (2 p)	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): B2.1 Todas las formas de apoyo están coordinadas (2 p)
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de lo posible. Actividad palanca: A207. La Mentoría escolar	
C Desarrollando Prácticas Inclusivas	
C1 Construyendo un curriculum para todos y para todas	C2 Orquestando el Aprendizaje
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): C1.3. El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo (2 p)	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): C2.2 Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado. (2 p)
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de lo posible. Actividad Palanca: A401. Secuencias didácticas ODS	

Las AP referenciadas se incorporarán al plan de Actividades palanca de cada curso según la priorización y temporización que el centro considere oportuna, pueden ser secuenciadas y no necesariamente simultáneas.

7.- Objetivos, sus indicadores de progreso y la definición de indicador.

7.1 Objetivos e indicadores

Concreción de cada objetivo a través de indicadores de progreso para medir/evaluar su cumplimiento. Los indicadores específicos de centro, que también se podrían considerar objetivos, son aquellos que el centro define de acuerdo con su situación particular.

Objetivo PROA+ y singulares de centro (coherentes con 6.2)	Indicadores específicos de centro (pueden ser de 1 a 3) (Coherentes con <i>Necesidad detectada como objetivo de centro</i> de 5.2.2)
<p>O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje</p> <p>- Mejorar la cohesión social y lingüística</p>	<p>a) Porcentaje de alumnado que supera el 10% de absentismo (<10%)</p> <p>b) Porcentaje de satisfacción de la Comunidad educativa (profesorado, alumnado, familias, personal no docente) respecto al tratamiento de la diversidad (lingüística y cultural) en el centro (>70%)</p>
<p>O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales.</p> <p>-Potenciar el éxito educativo de todo el alumnado, los resultados académicos y socioemocionales, preparando a nuestro alumnado a desenvolverse en otros entornos no académicos</p>	<p>a) Porcentaje de alumnado global y por tipología que supera el ciclo o curso de forma global (>80%)</p> <p>b) Porcentaje de alumnado sobre el que tenemos controladas y cubiertas las condiciones de educabilidad, garantizando la efectividad de las actuaciones programadas (> 90%)</p>
<p>O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado</p> <p>-Mejorar las expectativas de aprendizaje de todo el alumnado</p>	<p>a) Porcentaje de profesorado que tiene expectativas positivas respecto a su alumnado.</p>

7.2 Definición de un indicador (Coherente con 7.1).

La definición de los indicadores es útil para clarificarlos, organizar el proceso de elaboración y de uso.

INDICADOR a) del Objetivo 4.- Porcentaje de alumnado que supera el 10% de absentismo (<15%)	
FINALIDAD	Conocer el porcentaje de alumnado que no asiste a las sesiones lectivas.
PUNTO DE PARTIDA	% alumnado absentista curso 2021/22 (40%)
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	% de alumnado absentista: Curso 2022/23: 35-30% Curso 2023/24:30-20% Curso 2024/25:20-10% Curso 2025/26: 10- 0%
CRITERIO REFERENCIAL	Máximo de alumnado absentista: Curso 2022/23: 35% Curso 2023/24:30% Curso 2024/25:20% Curso 2025/26: 10%
FÓRMULA	$\frac{(\text{Número de alumnos y alumnas considerados absentistas} \times 100)}{(\text{Número total de alumnado matriculado- traslados de centro})}$
POBLACIÓN MUESTRA	Todo el alumnado de E. Infantil y E. Primaria
FUENTE DE LOS DATOS	Informes de asistencia de los tutores o tutores y de la aplicación de control de asistencia del centro.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Cada mes.
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Cada mes, por evaluación y a final de curso.
UTILIDAD	A partir de los datos recogidos, se puede apreciar la relación que hay entre el alumnado absentista y aquellos que tienen una mayor situación de vulnerabilidad o condiciones de escolarización inestables. Se podrán analizar las causas, las circunstancias que concurren en cada caso, para poder implementar las acciones necesarias
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de los cursos de Primaria y Jefatura de Estudios
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección, Jefatura de Estudios, Departamento de Orientación y Comisión local de absentismo escolar en su caso.
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Tutoría del grupo clase, ciclo, CCP, Claustro, Consejo Escolar y Comisión local de absentismo, en su caso.

INDICADOR b) del Objetivo 04. Porcentaje de satisfacción de la Comunidad educativa (profesorado, alumnado, familias, personal no docente) respecto al tratamiento de la diversidad (lingüística y cultural) en el centro																													
FINALIDAD	Conocer el nivel de satisfacción de la Comunidad educativa respecto al tratamiento de la diversidad (lingüística y cultural) en el centro y su evolución.																												
PUNTO DE PARTIDA	Curso 2021/2022 Profesorado: 40% Alumnado: 30% Familias: 30% Personal no docente: 40%																												
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Conseguir que más del 70% en el curso 2025-26 de cada sector de la Comunidad educativa tenga un nivel de satisfacción con la escuela superior a 7. El Nivel de satisfacción mínimo es de 7. Por debajo de 7, podría indicar la existencia de problemas de funcionamiento y/o de clima relevantes																												
CRITERIO REFERENCIAL	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022/23</th> <th>2023/24</th> <th>2024/25</th> <th>2025/26</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesorado</td> <td>40-50%</td> <td>50-60%</td> <td>60-70%</td> <td>70-80%</td> </tr> <tr> <td>Alumnado</td> <td>30-40%</td> <td>40-55%</td> <td>55-70%</td> <td>70-80%</td> </tr> <tr> <td>Familias</td> <td>30-40%</td> <td>40-55%</td> <td>55-70%</td> <td>70-80%</td> </tr> <tr> <td>Personal no docente</td> <td>40-50%</td> <td>50-60%</td> <td>60-70%</td> <td>70-80%</td> </tr> </tbody> </table>					2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	Profesorado	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%	Alumnado	30-40%	40-55%	55-70%	70-80%	Familias	30-40%	40-55%	55-70%	70-80%	Personal no docente	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%
	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26																									
Profesorado	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%																									
Alumnado	30-40%	40-55%	55-70%	70-80%																									
Familias	30-40%	40-55%	55-70%	70-80%																									
Personal no docente	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%																									
FÓRMULA	<p>La valoración de la satisfacción se hace primero por sectores separados : Valoración individual 0 a 10 del grado de satisfacción del alumnado o familias o profesorado</p> <p>Nº de alumnos y alumnas, familias, profesorado o personal no docente con satisfacción mayor que 7/ Nº de alumnos y alumnas o familias o profesorado o personal no docente que ha participado en la encuesta x100</p> <p>Después, se puede hacer la valoración del nivel de satisfacción de forma global:</p> <p>Media global, de 0 a 10, del grado de satisfacción del alumnado, familias, profesorado, personal no docente con satisfacción mayor que 7 / Número de alumnos, familias, profesorado, o personal no docente que ha participado en la encuesta</p>																												
POBLACIÓN MUESTRA	<p>A final de curso, antes de dar las notas, pasar una encuesta a todos los sectores de la Comunidad educativa. Participarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alumnado de 3º, 4º, 5º y 6º de EP -La totalidad de las familias de Educación Infantil y Primaria. -La totalidad del Profesorado - La totalidad del personal no docente. 																												
FUENTE DE LOS DATOS	Encuesta anónima a la Comunidad educativa. Se enviará a través de la plataforma usada en el centro y a través del alumnado (para llegar a todas las familias).																												
FRECUENCIA DE RECOGIDA	En la segunda quincena de mayo.																												
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Al final de curso, con la evaluación final de los resultados y aplicación del plan estratégico.																												

UTILIDAD	<p>Para conocer el nivel de satisfacción de la Comunidad educativa respecto a su funcionamiento y al plan estratégico de centro y, para estudiar las posibles causas y proponer las modificaciones necesarias para el siguiente periodo.</p> <p>En las escuelas que funcionan bien, el nivel de satisfacción de la Comunidad educativa es alto y el clima bueno.</p>
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	<p>Tutor / a del grupo (difusión y dinamización de la participación de alumnado y familias, recogida y seguimiento).</p> <p>Equipo directivo (apoyo en la difusión y dinamización de la participación de las familias y del personal no docente)</p> <p>Equipo impulsor del plan estratégico (difusión y dinamización de la participación del profesorado, recogida total y análisis): .</p>
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Equipo directivo y Equipo impulsor del plan estratégico.
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA	Dirección, Claustro, equipos docentes, Consejo Escolar, Administración. AMPA

INDICADOR a) del Objetivo 01.- : Porcentaje de alumnado global y por tipología que supera el ciclo o curso de forma global								
FINALIDAD	Conocer el progreso o evolución del alumnado del centro que supera cada ciclo, de forma global, y especialmente, de las diferentes tipologías de alumnado vulnerable							
PUNTO DE PARTIDA	Media del porcentaje de alumnado de los tres últimos cursos (ver cuadro siguiente)							
OBJETIVO/EXPECTATIVAS		Media	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26		
	EINF 2º c	Vulnerable	90%	100%	100%	100%	100%	
		No vulnerable	100%	100%	100%	100%	100%	
	EPRI 1º c	Vulnerable	80%	80-90%	90-100%	95-100%	95-100%	
		No vulnerable	100%	100%	100%	100%	100%	
	EPRI 2º c	Vulnerable	70%	70-80%	80-90%	90-100%	90-100%	
		No vulnerable	95%	95-100%	95-100%	95-100%	95-100%	
	EPRI 3º c	Vulnerable	60%	60-65%	65-70%	70-80%	80-90%	
No vulnerable		90%	90-100%	95-100%	95-100%	95-100%		
CRITERIO REFERENCIAL	Mínimo: Intervalo inferior del cuadro anterior							
FÓRMULA	Nº de alumnado que supera el ciclo o curso/ (Nº de alumnado matriculado – traslados de centro)x100 por tipología de alumnado							
POBLACIÓN MUESTRA	Alumnado de los cursos 5 años , 2º,4º y 6º (final de ciclo)							
FUENTE DE LOS DATOS	Actas de evaluación inicial, trimestrales y final.							
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Por evaluación							
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y a final de curso.							
UTILIDAD	<p>Para reflexionar sobre los resultados obtenidos y el funcionamiento de las actividades del plan estratégico a nivel de dirección, claustro, equipo docente y consejo escolar.</p> <p>Al final de curso se ha de decidir sobre la continuidad o no de cada una de las actividades, posibles ajustes de estas y el diseño de otras nuevas. De acuerdo, entre otras cosas, con la valoración de la incidencia de las actividades sobre la tasa de superación de ciclo o curso.</p>							
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de los cursos de Primaria.							
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios, Equipo impulsor del PEM, profesorado tutor El tratamiento de la información se efectuará a través de un aplicativo informático							
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Dirección, Claustro, Equipos docentes, Consejo Escolar y Administración Educativa.							

INDICADOR b del objetivo 01 b) Porcentaje de alumnado sobre el que tenemos controladas y cubiertas las condiciones de educabilidad, garantizando la efectividad de las actuaciones programadas (> 90%)	
FINALIDAD	Conocer el alumnado sobre el que tenemos controladas las condiciones de educabilidad (recogidas en la tabla del perfil del alumnado) y controlar la eficacia de las actuaciones realizadas.
PUNTO DE PARTIDA	Curso 2021/2022
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Conocer las condiciones de educabilidad del 100% del alumnado y conseguir una alta efectividad de las medidas tomadas (90%)
CRITERIO REFERENCIAL	A final de curso (Acuerdo MEFP y CCAA): 100% de alumnado con seguimiento de sus condiciones de educabilidad al finalizar el primer trimestre de curso. 90-100% de alumnado con sus condiciones de educabilidad cubiertas o en proceso de resolución.
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de alumnos y alumnas vulnerables con condiciones de educabilidad cubiertas o en proceso} \times 100}{\text{Número total de alumnado vulnerable}}$
POBLACIÓN MUESTRA	Todo el alumnado del centro.
FUENTE DE LOS DATOS	Tablas del perfil del alumnado y medidas tomadas por Tutores y tutoras de todos los cursos de Infantil y Primaria.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Inicio de curso y en cualquier momento que se detecte una nueva necesidad o condición de educabilidad.
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Inicio de curso y a final de cada trimestre.
UTILIDAD	A partir de los datos recogidos (necesidades, potencialidades e intereses) en las fichas del perfil del alumnado, se pueden tomar medidas que ayuden a controlar las condiciones de educabilidad de todo el alumnado y a ofrecer la respuesta educativa más adecuada a cada uno para que puedan conseguir su proyecto de vida.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutores y tutoras de Infantil y Primaria y Jefatura de estudios.
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección, Jefatura de estudios y Orientadora y Técnico de Servicios a la Comunidad (adscritas al centro)
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA	Tutorías, ciclo, CCP, Claustro, Consejo Escolar (cuidando mucho la protección de datos del alumnado en cuestión, dado que son datos sensibles de nuestro alumnado)

INDICADOR b del objetivo 07 a) Porcentaje de profesorado que tiene expectativas positivas respecto a su alumnado.											
FINALIDAD	Conocer las expectativas que tiene el profesorado del centro respecto a todos y cada uno de sus alumnos y alumnas ya que mostrar altas expectativas respecto al rendimiento de cada alumno/a ayuda a que se cumplan (efecto Pigmalión).										
PUNTO DE PARTIDA	Curso 2021/2022: 60%										
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Expectativas altas sobre cada uno de los alumnos y alumnas 90-100% del profesorado										
CRITERIO REFERENCIAL	Mejorar cada curso de desarrollo del PEM hasta conseguir el 90-100% <table border="1" data-bbox="587 577 1257 801"> <thead> <tr> <th></th> <th>% profesorado con expectativas positivas sobre todo el alumnado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022/23</td> <td>60-70%</td> </tr> <tr> <td>2023/24</td> <td>70-80%</td> </tr> <tr> <td>2024/25</td> <td>80-90%</td> </tr> <tr> <td>2025/26</td> <td>90-100%</td> </tr> </tbody> </table>		% profesorado con expectativas positivas sobre todo el alumnado	2022/23	60-70%	2023/24	70-80%	2024/25	80-90%	2025/26	90-100%
	% profesorado con expectativas positivas sobre todo el alumnado										
2022/23	60-70%										
2023/24	70-80%										
2024/25	80-90%										
2025/26	90-100%										
FÓRMULA	Número de profesorado del centro con expectativas positivas (según cuestionario) x100 / número total de profesorado del centro.										
POBLACIÓN MUESTRA	Profesorado del centro.										
FUENTE DE LOS DATOS	Cuestionarios elaborados al efecto para el profesorado y el alumnado.										
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Mes de octubre y de mayo.										
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Primer trimestre y final de curso.										
UTILIDAD	<p>Las expectativas del profesorado sobre cada alumnos/a pueden condicionar su comportamiento hacia él y afectar a su evolución académica ya que influyen en dos dimensiones: la formación personal, la cual contempla las relaciones interpersonales como la motivación, autoestima y las intrapersonales como comportamiento y convivencia social; la de desempeño y futuros logros que se refiere al ámbito académico.</p> <p>Por ello, conocer las expectativas que el profesorado tiene sobre su alumnado será el punto de partida de una reflexión del claustro sobre la necesidad de cambiar y mejorar su rendimiento, más aún cuando nuestros alumnos tienen bajas expectativas sobre si mismos. Es vital que examinemos nuestros prejuicios para asegurarnos que somos capaces de dar una oportunidad de éxito también para aquellos estudiantes con dificultades. Después debemos analizar nuestro comportamiento para determinar si son reflejo de lo que pensamos, haciendo que nuestras acciones y nuestras palabras muestren altas expectativas respecto al rendimiento de cada uno de nuestros alumnos y alumnas, no sólo los motivamos , sino que les ayudamos a lograr mayores éxitos.</p>										
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Jefatura de estudios										
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección, Jefatura de estudios, profesorado y orientadora										
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA	Tutorías, ciclo, CCP, Claustro.										

8.- Desarrollo y seguimiento.

8.1 Desarrollo del plan (cómo pasar del PEM al PAP)

Este plan estratégico de mejora se hará operativo a través de la puesta en práctica de las actividades Palanca en cada curso escolar que conformarán el plan Anual de actividades Palanca.

Las actividades palanca de nuestro Plan estratégico de mejora han sido seleccionadas de las que componen el Catálogo de actividades Palanca.

Como se observa en el siguiente esquema, el equipo directivo junto al equipo impulsor del centro diseña las orientaciones pertinentes para la elaboración del Plan de actividades Palanca (PAP).

El equipo impulsor identifica, según esas orientaciones, las AP más útiles para conseguir los objetivos, realiza el proceso de preselección y valora el número de AP a aplicar durante el curso. A continuación, y para que sea un PAP participado, el equipo impulsor envía la propuesta a los ciclos, la dirección se reúne con la junta directiva del AMPA y la Jefatura de estudios se reúne con la Junta de representantes de alumnado del centro para debatir sobre dicha propuesta de PAP.

Recoge todas las aportaciones y elabora la propuesta final de Plan de Actividades palanca que presenta al equipo directivo.

El equipo directivo presenta el PAP al claustro y al consejo para su aprobación, así como a la Comisión territorial del Programa PROA+.

A continuación, figura la secuencia concreta de acciones descritas anteriormente, así como las personas participantes.

Cómo y quién	ED	CCP/EI	CCÓDD	JRAL	AMPA	CL	CE	CS
a) Orientaciones	1º							
b) Identificar AP útiles para conseguir los objetivos		2º						
c) Ordenarlas / preseleccionar		3º						
d) Valorar el número AP a aplicar		4º						
e) Elaborar propuesta de Plan de Actividades palanca		5º	PyD	PYD	PyD			
f) Debate y aprobación del Plan	6º					7º	8º	9º

Los números representan el orden de intervención para el diseño del Plan

ED = Equipo directivo, CCP/EI = Comisión pedagógica / Equipo impulsor, CC = Coordinadoras de ciclo o DD= Departamentos didácticos, JRAL =Junta de representantes del alumnado. AMPA = Asociación de madres y padres del alumnado, CL = Claustro, CE = Consejo escolar, CS = Comisión de seguimiento territorial de PROA+. PyD =Participan y debaten.

El Plan de actividades Palanca aprobado se incluirá en la Programación General Anual .

En cada evaluación trimestral, las juntas de evaluación valorarán el proceso de aplicación de las Actividades palanca y los resultados que se van obteniendo de acuerdo con la evaluación continua con la finalidad de corregir todos aquellos aspectos mejorables durante el curso.

A final de curso, cada una de las actividades implementadas se evaluarán para determinar su idoneidad, su modificación o su exclusión para el plan del próximo curso escolar, según el proceso de aplicación y el valor que hayan aportado a la consecución de los objetivos del plan de mejora. Estas conclusiones se incluirán en la Memoria del centro.

8.2 Seguimiento y rendición de cuentas

Es necesario realizar el seguimiento y la rendición de cuentas de:

- ✓ Aplicación y evaluación de cada una de las Actividades palanca desarrollada
- ✓ Aplicación y evaluación del Plan estratégico
- ✓ Aplicación y evaluación del Contrato programa

La temporalización, la finalidad y los responsables de cada una de las tres acciones de seguimiento y rendición de cuentas figura en el cuadro siguiente:

Qué	Cuándo	Para qué	Quién
1. Aplicación y evaluación de cada una de las Actividades palanca	-Según previsión de la AP. Como mínimo, cada evaluación durante el curso y a final de curso	-Para corregir y mejorar la aplicación de las AP durante el curso y tomar decisiones de continuidad y/o modificaciones al final de curso.	- Equipo impulsor y aplicadores de cada Actividad palanca
2. Aplicación y evaluación del Plan estratégico de mejora (PEM)	- A final de curso y final del PEM	- Para valorar el Plan de Actividades palanca de cada curso y decidir el plan del curso siguiente, y al final para establecer un nuevo PEM.	- Equipo impulsor, Equipo directivo, Claustro y Consejo escolar.
3. Aplicación y evaluación del acuerdo-contrato programa	- A final de curso y final del acuerdo	- Para evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada curso y los progresos conseguidos, base para la toma de decisiones de la Comisión sobre la continuidad y el PAP, la financiación y el apoyo. A final del acuerdo para establecer las condiciones del nuevo.	- Comisión de seguimiento del acuerdo según establezca nuestra Comunidad Autónoma.

Los resultados de esta evaluación final se comunicarán al alumnado y a las familias y personal no docente, así como al Ayuntamiento y a las Asociaciones de la localidad que han participado en el PEM, siguiendo el procedimiento señalado para la elaboración del Plan.

A partir del análisis de los datos y las conclusiones obtenidas, se rendirán cuentas ante la Comunidad Educativa (Claustro, Consejo Escolar y AMPA) y ante la Administración (Inspección Educativa) y la Comisión de seguimiento de la Comunidad Autónoma o las D.P. de Ceuta y Melilla, con reflejo de todo ello en las Memorias anuales de cada órgano.

Finalmente, el equipo directivo, con la colaboración del equipo promotor, la CCP y el Consejo Escolar y con el apoyo de Inspección, concretarán y aprobarán las propuestas para el próximo curso escolar; así como el nuevo plan de Actividades palanca a llevar a cabo, teniendo en cuenta el marco de planificación de la escuela inclusiva, que se incluirá en la PGA.

ANEXO I Plan Anual de Actividades Palanca (PAP): primer curso de aplicación

El Mapa estratégico se ha de concretar cada curso en un Plan de Actividades palanca y para ello se ha de decidir qué Actividades palanca lo componen, ello requiere hacer una selección de las previstas por el Catálogo de AP para cada curso o diseñar de propias.

A. PROCESO DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA

a) Criterios para aplicar en el proceso de selección:

Para valorar las AP de cada una de las estrategias se utilizaron los criterios siguientes, punto de partida para una posterior valoración cualitativa y toma de decisiones:

- ✓ Impacto sobre el objetivo. (Imp): Alto (3), medio (2).
- ✓ Amplitud (Amp). Afecta a todo el alumnado (2), solo afecta a una parte (1).
- ✓ Número de objetivos que abarca, (O): Número de objetivos para los que trabaja significativamente : 1, 2 o 3.
- ✓ Recursos adicionales necesarios (Rec): importes orientativos Ninguno = 3 (<2€ x alum y curso), pocos =2 (entre 2 y 3 € x alum y curso), algunos = 1 (Entre 3 y 8 € x alum y curso), muchos =0 (> de 8 € x alum y curso).
- ✓ Tiempo necesario para obtener un impacto significativo, (Tiem) Un curso = 2, más de un curso =1
- ✓ Marco de planificación del centro, (MP): AP consideradas en alguna de las dimensiones del Marco estratégico de la escuela inclusiva =2, no considerada = 0.

b) Valoración de las Actividades Palanca

Antes de proceder a la valoración de las Actividades palanca para el primer curso de aplicación del Plan estratégico de mejora, en nuestro centro, seleccionamos del catálogo de actividades palanca, las Actividades palanca que hacen referencia a las estrategias consideradas en nuestro Mapa estratégico, que son:

E1 Acciones para seguir y “asegurar” las condiciones de educabilidad.

E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje.

E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales).

E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje.

E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales (condición necesaria que afecta a todas las actividades).

Después, ya procedemos a valorar las AP de cada una de las estrategias aplicando los siguientes

critérios, considerados con su correspondiente gradación como punto de partida para una posterior valoración cualitativa y toma de decisiones:

ESTRATEGIA	E1. Actividades para seguir y “asegurar” condiciones de educabilidad	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A101.	Evaluación de barreras	12	3	2	3	2	2	0
A102	Formación de familias (EINF, EPRI, ESO)	9	2	2	2	2	1	0
A103	Familias a la escuela, escuela de familias (EINF y EPRI)	9	2	2	2	2	1	0

ESTRATEGIA	E2. Acciones para apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje	Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A201	Plan de absentismo (EPRI, ESO, BACH, FP)	12	3	2	3	2	2	0
A202	Acompañando, mejoramos siempre: Transición de etapas	9	2	1	2	2	2	0
A203	Trabajando mano a mano para mejorar: tutorías individualizadas	10	3	1	2	2	2	0
A204	Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)	16	3	2	3	3	2	2
A205	La transición entre etapas educativas: Una carrera de relevos en donde no debemos dejar caer el testigo (EPRI, ESO)	6	2	1	1	0	2	0
A206	Red de apoyo entre familias (familias EINF, EPRI y ESO)	11	3	2	2	3	1	0
A207	La mentoría escolar (EINF, EPRI y ESO)	12	3	2	2	0	2	2
A208	Mejoramos juntos nuestra competencia digital familia, alumnado y docentes (EINF y EPRIM)	11	3	2	2	1	2	0
A209	Plan de acogida del alumnado inmigrante e integración al aula (EPRI, ESO)	10	3	1	1	3	1	0
A210	Programa de integración de materias para favorecer la transición de Educación Primaria a Secundaria	10	2	1	2	3	2	0
A213	Leemos en pareja	11	3	1	3	1	2	0
A230	Actividades de refuerzo para la mejora y éxito educativo para alumnado y familias (EPRIM y ESO)	10	3	1	3	1	1	0
A231	Activamos la biblioteca escolar y la abrimos a la comunidad (EPRI, ESO, BACH y FP)	10	3	2	3	1	1	0
A232	Reforzando la comprensión lectora: biblioteca tutorizada (EINF, EPRI, ESO)	11	3	2	2	3	1	0
A233	Dinamización de bibliotecas escolares (EINF, EPRI, ESO)	10	3	2	1	2	2	0
234	Plan educativo de entorno. Talleres de estudio asistido y apoyo escolar diversificado (EPRI y ESO)	9	3	1	2	1	1	0
A235	Creación de contenidos: La Magia de Oz (EINF, EPRI, ESO)	8	2	1	1	2	2	0
A236	Tardes de grupos interactivo (E.PRIM)	11	3	2	3	2	1	0
A260	Docencia compartida (EINF, EPRI y ESO)	11	3	2	2	2	2	0
A261	Modelo de Respuesta a la Intervención (RTI) en lectura (EINF y 1r c EPRI)	10	3	2	1	2	2	0

ESTRATEGIA	E3. Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro)	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A301	Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)	14	3	2	3	2	2	0
A302	Desarrollo de una cultura inclusiva de aprendizaje a través de un nuevo modelo de orientación	11	3	2	1	3	2	0
A303	Sumamos todas y todos (EPRI, ESO y BACH)	11	3	2	3	1	2	0
A304	Palabras que nos unen (EPRI, ESO y BACH)	10	2	2	1	3	1	0
A305	Miradas emocionales para mejorar el aprendizaje (E. Primaria y E. Secundaria)	10	3	2	2	1	2	0
A306	Evaluación inclusiva (E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria)	9	3	2	2	0	2	0
A307	Tod@s aprendemos con y desde la diversidad. Súmate a la transformación (E. Primaria, E. Secundaria)	9	3	2	2	0	2	0
A308	En mi cole cabemos todos y todas (E. Primaria y E. Secundaria)	11	3	2	2	2	2	0
A309	TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)	13	3	2	3	3	2	0
ESTRATEGIA	E4. Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A401	Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)	14	3	2	2	2	2	2
A402	Aprendizaje cooperativo en el aula (EPRI)	9	3	1	1	2	2	0
A403	Tertulias dialógicas (EPRI, ESO, BACH y FP)	9	3	2	1	1	2	0
A404	Procesos de autoevaluación con el alumnado (EPRI, ESO, BACH y FP)	10	3	1	2	3	2	0
A405	Grupos interactivos (Zona educativa)	9	3	2	2	0	2	0
A406	Diseño de maquetas para explicar Tectónica de placas, basado en la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ESO y BACH)	No procede valorar porque no está indicada para El y EP						

ESTRATEGIA	E5. Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de sus profesionales	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
BLOQUE	BA50 Gestión del cambio							
A501	Gestión del cambio. Ya se ha elaborado el PEM	12	3	2	3	3	1	0
A502	Redes educativas (se mantienen)	13	3	2	3	3	2	0
A503	Mejora de la accesibilidad cognitiva de nuestro IES (EPRI, ESO)	11	3	2	1	3	2	0
A504	PROEDUCAR-HEZIGARRI (complementaria de A501, ver que material o planteamiento puede ser útil para el desarrollo del PEM)	13	3	2	3	3	2	0
BLOQUE								
A550	Plan de acogida del profesorado (Profesorado de todas las etapas)	13	3	2	3	3	2	0
A551	Plan de formación de centro (Profesorado de todas las etapas)	12	3	2	3	2	2	0
BLOQUE								
A580	Creación de espacios inclusivos (Todos los niveles educativos)	10	3	2	3	0	2	0

c) Preselección de Actividades palanca

Fueron preseleccionadas para su aplicación durante el primer curso del Plan estratégico de mejora las actividades palanca siguientes (obtuvieron 13 puntos o más en la valoración) :

A204 Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)

A301 Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)

A309 TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)

A401 Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)

A502 Redes educativas

A504 PROEDUCAR-HEZIGARRI

A550 Plan de acogida del profesorado (Profesorado de todas las etapas)

d) Selección de Actividades palanca

Hecha la preselección por parte del equipo impulsor, se comunicó la preselección al profesorado, al AMPA y a la Junta de representantes de alumnado de centro.

La dirección del centro se reunió con la Junta directiva del AMPA y propusieron:

- A204 Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)
- A301 Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)
- A309 TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)
- A401 Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)

La jefatura de estudios se reunió con la Junta de representantes de aula de alumnado y propusieron:

- A204 Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)
- A401 Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)

Y el profesorado, debatió, en los equipos de ciclos, cuáles eran las más convenientes para el contexto de nuestro centro entre las AP preseleccionadas. Fue un debate rico en matices y en aportaciones que culminó en consenso pues fueron escuchadas todas las opiniones y se tuvieron en cuenta las preferencias de cada ciclo siempre con la mirada en los objetivos de centro y del plan estratégico de mejora.

Algunos de los argumentos que se esgrimieron en ese debate para la selección final fueron :

- Que las AP seleccionadas estén relacionadas con la mejora de las necesidades detectadas en nuestro centro y con el Marco de planificación.
- Que las AP seleccionadas contribuyan a la consecución de más de un objetivo del PEM
- Que la selección implique también la participación de la Comunidad educativa.
- Que favorezca el desarrollo cognitivo y socioemocional de todo el alumnado.

Teniendo en cuenta todas las aportaciones, al final ,se decidió seleccionar estas tres actividades palanca para el primer curso:

- A204 Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)
- A301 Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)
- A401 Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)

B) PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA y otros planes, programas, proyectos...

Centro:		Curso:
Objetivos PROA+ e indicadores de centro (coherente con 7.1)	Estrategias PROA+ del curso (Coherente con 6.2)	Actividades palanca u otros planes, programas...
<p>5. Objetivo e indicadores</p> <p>O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje.</p> <p>a) Porcentaje de alumnado que supera el 50% de absentismo (<15%)</p> <p>b) Porcentaje de satisfacción de la Comunidad educativa (profesorado, alumnado, familias, personal no docente) respecto al tratamiento de la diversidad (lingüística y cultural)en el centro (>70%)</p>	E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje	A204 Tutoría entre iguales.
<p>4. Objetivo e indicadores</p> <p>O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales</p> <p>a) Porcentaje de alumnado global y por tipología que supera el ciclo o curso de forma global (>70%)</p> <p>c) Porcentaje de alumnado sobre el que tenemos controladas y cubiertas las condiciones de educabilidad, garantizando la efectividad de las actuaciones programadas (> 90%</p>	E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)	A301 Plan de acogida a alumnado y familias.
	E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje	A401. Secuencias didácticas ODS Actividad estrategia 6: Competencia digital educativa.
	E6 Acciones no PROA+: Programa de Competencia digital educativa.	
<p>O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado</p> <p>a) Porcentaje de profesorado que tiene expectativas positivas respecto a su alumnado.</p>	E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje	A204 Tutoría entre iguales.
	E3. Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro.	A301 Plan de acogida a alumnado y familias.

No es necesario trabajar todos los cursos todas las estrategias previstas en el Marco estratégico. En este primer curso se han priorizado las que aparecen en la tabla.

Código	AP204	Actividad Palanca: Tutorías entre iguales																																																																														
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): 2.Potenciar el éxito educativo de todo el alumnado 1..Mejorar la cohesión social y lingüística.																																																																																
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2): O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje.												Estrategia PROA+ (coherente con 6.2): E2 Acciones para apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje																																																																				
Alumnado destinatario:						Responsable: Todo el Profesorado						Temporización:																																																																				
<table border="1"> <tr><td>EINF</td><td>2ª</td><td></td><td>3ª</td><td>x</td><td>4ª</td><td>x</td><td>5ª</td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EPRI</td><td>1</td><td>x</td><td>2</td><td>x</td><td>3</td><td>x</td><td>4</td><td>x</td><td>5</td><td>x</td><td>6</td><td>x</td></tr> </table>						EINF	2ª		3ª	x	4ª	x	5ª	x					EPRI	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x	<table border="1"> <tr><td>ESO</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>BACH</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FP Básica</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>FPGM</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						ESO	1		2		3		4		BACH	1		2						FP Básica	1		2		FPGM	1		2					<table border="1"> <tr><td>1r Trimestre</td><td>X</td></tr> <tr><td>2º Trimestre</td><td>X</td></tr> <tr><td>3r Trimestre</td><td>x</td></tr> </table>						1r Trimestre	X	2º Trimestre	X	3r Trimestre	x
EINF	2ª		3ª	x	4ª	x	5ª	x																																																																								
EPRI	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x																																																																				
ESO	1		2		3		4																																																																									
BACH	1		2																																																																													
FP Básica	1		2		FPGM	1		2																																																																								
1r Trimestre	X																																																																															
2º Trimestre	X																																																																															
3r Trimestre	x																																																																															
Evaluación formativa				% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto																																																																				
Código	AP401	Actividad Palanca: Secuencias didácticas ODS																																																																														
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): 2. Potenciar el éxito educativo del alumnado																																																																																
Objetivo estratégico PROA+: O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales												Estrategia PROA+:E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje																																																																				
Alumnado destinatario:						Responsable: Equipo impulsor/ Todo el Profesorado						Temporización:																																																																				
<table border="1"> <tr><td>EINF</td><td>2ª</td><td></td><td>3ª</td><td>x</td><td>4ª</td><td>x</td><td>5ª</td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EPRI</td><td>1</td><td>x</td><td>2</td><td>x</td><td>3</td><td>x</td><td>4</td><td>x</td><td>5</td><td>x</td><td>6</td><td>x</td></tr> </table>						EINF	2ª		3ª	x	4ª	x	5ª	x					EPRI	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x	<table border="1"> <tr><td>ESO</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>BACH</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FP Básica</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>FPGM</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						ESO	1		2		3		4		BACH	1		2						FP Básica	1		2		FPGM	1		2					<table border="1"> <tr><td>1r Trimestre</td><td>X</td></tr> <tr><td>2º Trimestre</td><td>X</td></tr> <tr><td>3r Trimestre</td><td>X</td></tr> </table>						1r Trimestre	X	2º Trimestre	X	3r Trimestre	X
EINF	2ª		3ª	x	4ª	x	5ª	x																																																																								
EPRI	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x																																																																				
ESO	1		2		3		4																																																																									
BACH	1		2																																																																													
FP Básica	1		2		FPGM	1		2																																																																								
1r Trimestre	X																																																																															
2º Trimestre	X																																																																															
3r Trimestre	X																																																																															
Evaluación formativa				% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto																																																																				
Código	AP301	Actividad Palanca: Plan de acogida a alumnado y familias																																																																														
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): 1.Mejorar la cohesión social y lingüística																																																																																
Objetivo estratégico PROA+:O1Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales. O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado												Estrategia PROA+:E3. Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro																																																																				
Alumnado destinatario:						Responsable: Equipo impulsor/Profesorado tutor																																																																										

<table border="1"> <tr> <td>EINF</td><td>2ª</td><td></td><td>3ª</td><td>x</td><td>4ª</td><td>x</td><td>5ª</td><td>x</td><td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>EPRI</td><td>1</td><td>x</td><td>2</td><td>x</td><td>3</td><td>x</td><td>4</td><td>x</td><td>5</td><td>x</td><td>6</td><td>x</td> </tr> </table>												EINF	2ª		3ª	x	4ª	x	5ª	x				EPRI	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x	<table border="1"> <tr> <td>ESO</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td> </tr> <tr> <td>BACH</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td colspan="3"></td><td></td> </tr> <tr> <td>FP Básica</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>FPGM</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>						ESO	1		2		3		4		BACH	1		2						FP Básica	1		2		FPGM	1		2					Temporización: <table border="1"> <tr> <td>1r Trimestre</td><td>x</td> </tr> <tr> <td>2º Trimestre</td><td>X</td> </tr> <tr> <td>3r Trimestre</td><td>x</td> </tr> </table>		1r Trimestre	x	2º Trimestre	X	3r Trimestre	x
EINF	2ª		3ª	x	4ª	x	5ª	x																																																																									
EPRI	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x																																																																					
ESO	1		2		3		4																																																																										
BACH	1		2																																																																														
FP Básica	1		2		FPGM	1		2																																																																									
1r Trimestre	x																																																																																
2º Trimestre	X																																																																																
3r Trimestre	x																																																																																
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto																																																																							

Nota: Este PEM se ha inspirado en el trabajo realizado por diferentes participantes / escuelas durante los cursos PROA+ del 2021 y especialmente en la Escola La Mercè de Tortosa, a todas ellas les queremos agradecer su generosidad y compromiso.

Tabla de correspondencia/alineamiento entre los elementos del PEM y del PAP. Centro:

Diversidad de alumnado (3 PEM)	Visión y valores (4 PEM)	Tres aspectos que me gustaría mejorar (5.1 PEM)	DAFO y matriz (5.2.1 PEM) Incluye 5.1	Análisis DAFO Objetivos de centro, (5.2.2 /7.1PEM)	Indicadores referidos a los objetivos de centro (7.1 PEM)	Actividades palanca del PAP (Anexo PEM)	Alineación con Mapa estratégico PROA + (6.1 PEM)
<p>Existe un alto porcentaje de alumnado con necesidades escolares y con necesidades socioeducativas y un porcentaje considerable de alumnado con necesidades asistenciales. Además, hay bastante alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo y mucho alumnado con dificultades de aprendizaje por necesidades no cubiertas, lo que</p>	<p>Aspiramos a ser el motor educativo del barrio, ser referente socioeducativo de nuestra localidad y convertirnos en motivo de orgullo de nuestra Comunidad.</p> <p>Acompañamiento: Es fundamental para nuestra escuela que nadie se sienta solo.</p> <p>Inclusión :Avanzamos en la inclusión orientando nuestras decisiones y actividades a promover culturas y prácticas dirigidas a la reducción de las barreras para el</p>	<p>1.-Aumento de las expectativas académicas y culturales de la etnia gitana e inmigrantes de distintas nacionalidades que no hablan castellano y reducción del absentismo. (A2.5.<i>Las expectativas son altas para todo el alumnado. 2 puntos</i>)</p> <p>2.- Mejora de los espacios del centro a nivel de equipamientos y material para hacer una escuela más acogedora y motivadora para nuestro</p>	<p>D1. Los resultados académicos están situados en la franja baja D2. Pocas expectativas del alumnado sobre él mismo D3. Poca preparación del alumnado para desarrollarse en contextos no académicos</p> <p>A1. El edificio y las zonas de recreo no facilitan la participación de todos ya que no es físicamente del todo accesible para todos y para todas.</p>	<p>2.Potenciar el éxito educativo de todo el alumnado, los resultados académicos y socioemocionales, los niveles de absentismo, preparando a nuestro alumnado a desenvolverse en otros entornos no académicos.</p> <p>3.Mejorar las expectativas de aprendizaje de todo el alumnado</p>	<p>Objetivo 01): a) Porcentaje de alumnado global y por tipología que supera el ciclo o curso de forma global (>80%) b) Porcentaje de alumnado sobre el que tenemos controladas y cubiertas las condiciones de educabilidad, garantizando la efectividad de las actuaciones programadas (> 90%) Objetivo 07) a)Porcentaje de profesorado que tiene expectativas</p>	<p>A401. Secuencias didácticas ODS</p> <p>A301. Plan de acogida a alumnado y familias</p>	<p>01) Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales.</p> <p>07) Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado</p>

<p>supone una barrera importante a considerar en la organización y planificación del centro y del aula.</p>	<p>aprendizaje, sociabilidad y la participación</p>	<p>alumnado.(B1.11.Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas. 2 puntos)</p>			<p>positivas respecto a su alumnado.</p>		
<p>Entre un 40% y un 50% del alumnado muestra interés por actividades cooperativas, por participar en las actividades del aula y centro. Estos puntos fuertes han de ser aprovechados a la hora de planificar la actividad educativa.</p>	<p>Queremos ser un centro educativo atractivo, abierto, plural y transformador de éxito, una escuela capaz de ilusionar a todo nuestro alumnado, que innova y aprende, que colabora con agentes, asociaciones y entidades para asegurar las condiciones de educabilidad, mejorar la calidad del aprendizaje y el acceso a las actividades complementarias y extraescolares de todo nuestro alumnado.</p> <p>Motivación: Trabajar con ilusión para</p>	<p>3. Planificación de más actividades de aprendizaje en el aula que sean inclusivas fomentando la participación real de todo el alumnado (A1.3.El alumnado se ayuda entre sí.2 puntos C2.2.Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.2 puntos).</p>	<p>D4. Margen de mejora en relación con consolidar prácticas evaluativas para la mejora del equipo, el alumnado y el centro</p> <p>D5. Margen de mejora para consolidar metodologías activas, cooperativas, proyectos, aprendizaje y servicio... para la mejora de los resultados educativos (convivencia y aprendizajes) y de la cohesión social , que fomenten la participación de todo el alumnado.</p>	<p>1. Mejorar la cohesión social y lingüística, superando las barreras sociales y lingüísticas de nuestras familias y alumnado, consiguiendo relaciones respetuosas entre las distintas comunidades y entre las distintas personas de la Comunidad educativa y favoreciendo la participación de familias y alumnado en la vida del centro.</p>	<p>Objetivo 04)</p> <p>a) Porcentaje de alumnado que supera el 10% de absentismo (<10%)</p> <p>b) Porcentaje de satisfacción de la Comunidad educativa (profesorado, alumnado, familias, personal no docente) respecto al tratamiento de la diversidad (lingüística y cultural) en el centro (>70%)</p>	<p>A204 Tutorías entre iguales</p>	<p>04) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje.</p>

	<p>conseguir nuestros objetivos.</p> <p>Mejora continua: - Estamos abiertos al cambio y promovemos la innovación para que nuestro proyecto educativo sea global y compartido, y esté orientado a la mejora de los aprendizajes de todo el alumnado.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

Ejemplo de PEM y PAP (primer curso) de un IES

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO

CENTRO: IES Modelo Secundaria y Bachillerato

2022 - 2026

Preguntas a las que debe responder un Plan estratégico

¿Vamos a algún sitio?	La oportunidad de construir un proyecto educativo siendo consciente de su finalidad. Una visión con acción	Aptdo.
¿Cuál es nuestro alumnado?	Perfil de la diversidad de alumnado	3
¿Quiénes somos?	Misión / Valores	4
¿Cómo queremos ser?	Visión	4
¿Dónde estamos?	Evaluación como escuela inclusiva	5.1
	Evaluación diagnóstica. Análisis DAFO	5.2
¿Hacia dónde queremos ir?	Mapa estratégico: los objetivos	6.1
	Marco de planificación, como escuela inclusiva	6.2
¿Cómo podemos llegar?	Mapa estratégico: las estrategias y actividades palanca.	6.1
¿Qué necesitamos?	Mapa estratégico: los recursos	6.1
¿Cómo sabemos si avanzamos?	Los indicadores de progreso.	7
¿Cómo lo desarrollaremos?	Aplicación del plan estratégico de mejora	8
¿Qué acciones aplicaremos?	A través de los planes de actividades Palanca de cada curso	8.1
¿Cómo haremos el seguimiento?	Definición de la organización para el seguimiento, rendición de cuentas y la toma de decisiones.	8.2
Desarrollo: Primer curso de aplicación.	Proceso de selección de Actividades palanca del primer curso	Anexo I
	Plan de Actividades palanca del primer curso	

INDICE DEL PLAN ESTRATÉGICO

- 1.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN PREVISTO.
 - 2.- BREVE ANÁLISIS Y SINGULARIDADES DEL ENTORNO DONDE SE UBICA EL CENTRO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CENTRO.
 - 3.- PERFIL DE LA DIVERSIDAD DEL ALUMNADO.
 - 4.- PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO.
 - 5.- DIAGNOSIS
 - 5.1.- EVALUACIÓN ESCUELA INCLUSIVA. CUESTIONARIO Y CONCLUSIONES.
 - 5.2 ANÁLISIS DAFO
 - 5.2.1A DAFO (INCLUYE CONCLUSIONES DE 5.1). 332
 - 5.2.1B MATRIZ DAFO, OPTATIVA (VALORACIÓN DE LAS INTERRELACIONES ENTRE LAS PARTES, UTILIZAD PLANTILLA EXCEL).
 - 5.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DAFO. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS
 6. PLAN GLOBAL A MEDIO PLAZO
 - 6.1 MAPA ESTRATÉGICO PROA+
 - 6.2 MARCO DE PLANIFICACIÓN PARA UNA ESCUELA INCLUSIVA (COHERENTE CON 5.1 Y TIENE EN CUENTA 6.1)
 - 7.- OBJETIVOS, SUS INDICADORES DE PROGRESO Y LA DEFINICIÓN DE INDICADOR.
 - 7.1 OBJETIVOS E INDICADORES.
 - 7.2 DEFINICIÓN DE UN INDICADOR (COHERENTE CON 7.1).
 - 8.- DESARROLLO Y SEGUIMIENTO.
 - 8.1 DESARROLLO DEL PLAN (CÓMO PASAR DEL PEM AL PAP)
 - 8.2 SEGUIMIENTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS
- ANEXO I PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES PALANCA (PAP) :PRIMER CURSO DE APLICACI
- A) PROCESO DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA
 - A) CRITERIOS PARA APLICAR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN:
 - B) VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PALANCA
 - C) PRESELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA
 - D) SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA
 - B) PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA Y OTROS PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS...

1.- Descripción del proceso de elaboración previsto.

(Apartados y tablas orientativas)

e) ¿Quién y cómo se realiza la fase de sensibilización previa? ¿A quién se dirige?

Quién/es a quién/es	Profesorado	Alumnado	Familias	Entorno	Profesionales del centro	Otros
Director/a	X		X	X		
Equipo directivo	X	X			X	
Tutoras/es		X	X			
Orientación	X		X			

¿Cómo se realizará la sensibilización?

La iniciativa deberá partir del equipo directivo, liderado por el director/a, que será quien formule la propuesta al resto de agentes del centro. Así, la primera fase de sensibilización deberá realizarse con el propio equipo directivo, que debe tener convicción plena en el proceso que se va a iniciar. La segunda se dirigirá al agente más determinante, el profesorado, a través de la CCP, ya que en ella están presentes todos los departamentos y responsables de planes, y pueden aportar puntos de vista amplios y ricos a la propuesta. El profesorado se implicará fundamentalmente a través de sus departamentos, tratando de que se asuman responsabilidades en el ámbito que despierte mayor interés en cada caso. Procuraremos descubrir cuáles son las inquietudes y los aspectos más motivadores para el docente, de forma que se sienta como propio el Plan a elaborar.

La intervención del departamento de Orientación con profesorado y familias será muy importante tanto de cara a la explicación del Plan como a la percepción del modo en que lo reciben y lo valoran. Además, será igualmente importante para su seguimiento y evaluación, si procede.

Durante el primer año de elaboración del PEM, los departamentos elaborarán su Plan de Trabajo ordinario en el que explicitarán sus compromisos de participación en planes y actividades, especialmente en el proceso de análisis y diagnóstico del centro, previo a la elaboración del PEM. Para ello, en la configuración de los horarios se tendrán en cuenta estas responsabilidades de participación y coordinación de estas actividades.

f) ¿Quién forma parte del equipo de diseño /motor/ promotor... y quién y cómo se decide su composición?

¿Quién/es lo decide?					
Director/a		Equipo directivo	X	Claustro	X
Consejo escolar					
¿Quién forma parte?					
Equipo directivo		Comisión pedagógica		Profesorado definitivo	X
Director/a	X	Profesorado líder	X	Profesorado proyectos	X
Jefatura de estudios adjunto	X	Jefatura de departamento		Orientador/a	X
Representantes familias CE	X	Representantes estudiantes CE	X		

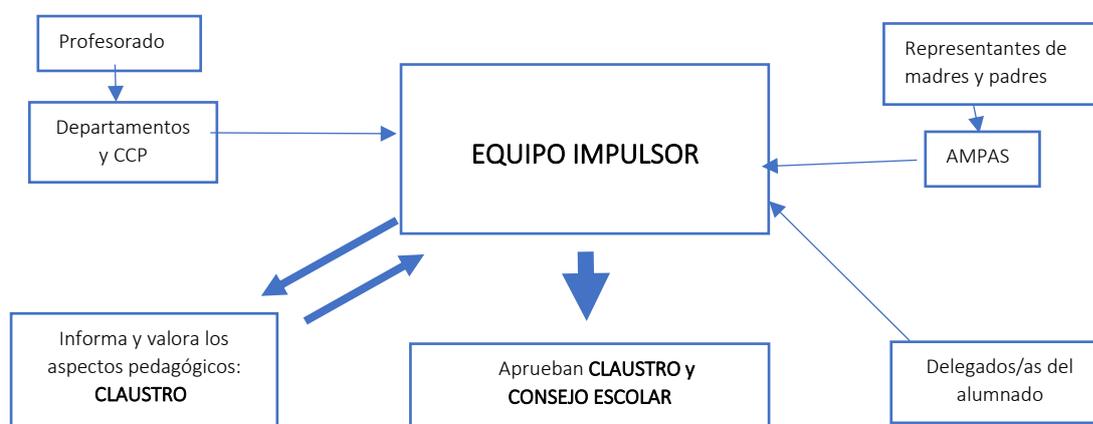
¿Cómo se decide? (proceso)

El equipo directivo realizará una propuesta de candidatos a partir de los perfiles detallados más abajo y consultará a la CCP. Una vez consensuada esta propuesta, será el claustro quien ratifique en votación el acuerdo.

El equipo estará formado por:

- Director/a
- Jefe/a de estudios adjunto/a
- Profesor/a xxxxx, que lidera al profesorado con más antigüedad en el centro. Buena relación con las familias. Vive en el municipio
- Profesor/a xxxxx. Continúa este curso en Comisión de Servicios por necesidades docentes. Posibilidad de concursar el próximo año. Aceptación por la mayoría del alumnado del centro.
- Profesor/a xxx. Es nuevo/a en el centro con destino definitivo. Ha mostrado interés por el centro antes de solicitarlo en el concurso de traslados.
- Orientador/a. Colabora estrechamente con el Equipo Directivo y el/la Trabajadora Social del EOEP y el/la PTSC del centro.
- Profesor/a xxx. Su segundo curso en el centro. Perfil adecuado para la integración del nuevo profesorado y comunicación con las familias que no dominan el castellano. Tiene conocimientos básicos de francés y alemán.
- Representantes de familias y estudiantes, miembros del Consejo Escolar.

g) ¿Cuál es el proceso participativo previsto para el diseño, quién es el responsable de cada fase, quién participa, cuándo y cómo? Calendario aproximado



En el proceso de elaboración participarán fundamentalmente, el equipo directivo y el equipo impulsor que se constituirá al efecto. Además, se contará con la CCP o con el departamento de Formación, Evaluación e Innovación Educativa en los centros en los que exista, que poseen un amplio conocimiento de la gestión de la evaluación en el centro y en el diseño de los planes de mejora, así como del diseño y análisis de indicadores.

Fases	Responsable	Quién participa	Cuándo y cómo
Creación del Equipo impulsor	Equipo directivo	Equipo directivo y CCP	1º trimestre. A propuesta del equipo directivo
PEM: Contexto y Perfil del alumnado	Equipo directivo Equipo impulsor	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro Familias Alumnado	1º trimestre del curso

		Ayuntamiento	
Organización y puesta en marcha del proceso de formación teórico-práctico	Equipo directivo, equipo impulsor y asesoría del centro de Formación	Todo el claustro. Se invita a: Inspección, PTSC, Orientadora, representantes en el Consejo Escolar del Ayto., Familias, Personal no docente, agentes del entorno vinculados con el centro.	De enero a mayo en sesiones mensuales de dos horas de duración, a cargo de un formador-acompañante especialista externo.
PEM: Planteamiento institucional	Director/a	Equipo impulsor y CCP	Enero. Trabajo en comisión
PEM: Elaboración del DAFO y cuestionario escuela inclusiva	Equipo impulsor	Equipo impulsor y claustro	Febrero. Cuestionarios y trabajo en comisión
Objetivos y líneas estratégicas	Director/a	Equipo directivo y equipo impulsor	Febrero. Documento base de propuesta y debate
PEM: Mapa estratégico	Equipo impulsor	Equipo directivo y equipo impulsor	Marzo. Documento base de propuesta y debate
PEM: Objetivos e indicadores	Dirección	Equipo directivo Equipo Impulsor Claustro	Marzo Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Indicadores	Dirección	Equipo directivo Equipo Impulsor Claustro	Abril Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
PEM: Marco de planificación	Equipo impulsor	Equipo impulsor y Orientación	Abril. Documento base de propuesta y debate
PEM: Seguimiento y Rendición de cuentas.	Dirección	Equipo directivo Equipo impulsor Claustro	Mayo Sesión mensual de formación: Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP
AP: Elaboración del Plan de actividades Palanca	Dirección Equipo impulsor	Claustro AMPA Junta de representantes de alumnado Ayuntamiento	Mayo Sesión mensual de formación: Debatir PAP Trabajo en grupos heterogéneos. Reuniones de ciclo. CCP Reunión dirección-Junta directiva AMPA Reunión Jefatura de estudios-Junta representantes alumnado
Elaboración y aprobación de los Planes estratégico y de Actividades palanca	Director/a	Equipo impulsor y claustro. Consejo escolar en la aprobación	2º y 3º trimestre. Documento base de propuesta y debate

h) ¿Quién/es aprueba/n el PEM?

Equipo promotor		Director/a	X	Equipo directivo	
Claustro	X	Consejo escolar	X		

2.- Breve análisis y singularidades del entorno donde se ubica el centro y características generales del centro.

(apartados y tablas orientativas)

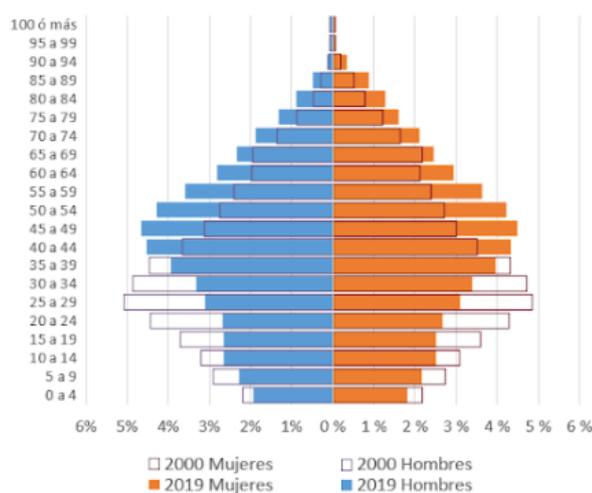
- Características del barrio o pueblo, actividad principal/es, nivel de renta y cultural

Número de habitantes aprox.:	50.000
------------------------------	--------

Indicar con una (X)

Entorno urbano	<input checked="" type="checkbox"/>	Entorno rural	<input type="checkbox"/>	Turístico	<input checked="" type="checkbox"/>		
Actividad/es económicas principales:							
Agrícola	<input type="checkbox"/>	Industrial	<input type="checkbox"/>	Turismo	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros servicios	<input type="checkbox"/>
Nivel de renta mayoritario		Baja	<input checked="" type="checkbox"/>	Media	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>
Diversidad cultural		Baja	<input checked="" type="checkbox"/>	Media	<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	<input type="checkbox"/>

Estructura demográfica (pirámide de edades)



Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cohesión social

El nivel socioeconómico de las familias de la zona es medio-bajo, dedicándose gran parte al sector servicios; por lo que en muchos casos, al estar trabajando los dos progenitores en dicho sector y tener turnos de trabajo amplios, se dificulta la conciliación familiar y la comunicación con el centro educativo. Muchas familias están de paso en la zona, por cuestiones laborales, por lo que en dichos casos la continuidad educativa de sus hijos no es efectiva. Por otro lado, es destacable que existe un alto porcentaje de familias con desconocimiento de las lenguas vehiculares lo que supone una barrera de comunicación a destacar como un elemento de mejora para la atención del alumnado.

La zona, dentro de la comarca, es una de las más económicas en cuanto a alquileres, por lo que muchas familias que vienen a trabajar, tanto de dentro como de fuera de la isla, se instalan en ella. Por ello, esta zona ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años, ya que cuenta con bastante población foránea que viene a trabajar en el sector turístico; por tanto aglutina una gran cantidad de nacionalidades (28 en el último recuento estadístico).

Recursos socioculturales del entorno:

Teatro/Auditorio	X	Biblioteca	X	Polideportivo	X
Piscina cubierta		Escuela de Idiomas		Escuela de Música	
Escuelas deportivas	X	Entid. Solidarias (ONGs)		Casa de la Juventud	X
Asoc. Cultural/Vecinal		Actividades ocio infantil		Actividades ocio juvenil	X
Prensa local		Hospital	X		

- Oferta de educativa formal del entorno. Características.

	Oferta educativa (número de centros)				
	EINF	EPRI	ESO	BACH	FP
Otros centros públicos	4 CEIP		2 IES		
Centros concertados					

- Alumnado del centro

Curso:	Alumnado matriculado	Número de grupos	% aprox. alum superan ciclo/curso
1º de ESO	140	5	92%
2º de ESO	132	5	85%
3º de ESO	115	5	75%
PMAR	30	2	80%
4º de ESO	105	5	82%
Total Secundaria Obligatoria	522		
1º CF de grado básico	22	1	78%
2º CF de grado básico	18	1	90%
Total FPB	40		
1º Bachillerato	86	3	70%
2º de Bachillerato	74	3	80%
Total Bachillerato	160		
TOTAL	722	30	87%

Número de lenguas maternas diferentes y mención de las más relevantes:

Doce lenguas diferentes, de las que destacan el castellano, el árabe marroquí, el búlgaro, el ruso y el rumano.

Observaciones:

En relación al alumnado, no existe un índice elevado de conflictividad, las dificultades de convivencia se concentran en los primeros cursos de la ESO y en el ciclo de Formación Profesional Básica, existiendo problemas de absentismo y abandono escolar temprano. La diversidad cultural de la zona, enriquece nuestra Comunidad educativa, aunque supone que contamos con numeroso alumnado foráneo que en un alto porcentaje no procede de nuestros centros adscritos, sino que se van incorporando al centro como matrícula sobrevenida a lo largo de todo el curso escolar, con los consiguientes problemas de adaptación. Todo ello supone un reto en lo que a convivencia, inclusión, absentismo, abandono escolar y tasa de titulación se refiere.

- **Profesorado y otros profesionales**

Curso	Número	Nº y % estable	Nº y % interino	Nº y % movilidad
Profesorado	65	33 51%	19 29%	13 20%
Otros profesionales educación: PTSC y Audición y lenguaje	2	100%		
PAS	6	100%		

- **Proyectos innovadores en los que participa el centro**

<ul style="list-style-type: none">• Red de Escuelas Solidarias	<ul style="list-style-type: none">• Programa de Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras AICLE
<ul style="list-style-type: none">• Red de Igualdad	<ul style="list-style-type: none">• Programa europeo Erasmus+
<ul style="list-style-type: none">• Red de Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Programa operativo FSE
<ul style="list-style-type: none">• Red de Huertos Escolares	<ul style="list-style-type: none">• Programa de parentalidad positiva
<ul style="list-style-type: none">• Programa de desayunos escolares	<ul style="list-style-type: none">• Dinamización de los espacios comunes y de convivencia

- **Familias y AMPA**

(% aproximado)

% participan reuniones generales del centro	60%	% Participan en actividades de aula	5%
% participan reuniones tutoría	65%	% Participan en salidas, activ. Extraescolares	10%
% forman parte del AMPA	30%	% Otras formas de participación	10%
% participan activamente en el AMPA	10%		

- **Relaciones institucionales con el entorno**

Concejalía de educación...	Sí	Servicios sociales municipales	Sí
Centro de salud	No	Policía municipal	Sí
Otros centros educativos	Sí	Asociaciones vecinales	No
Asociaciones de empresarios	No		

- **Instalaciones y equipamiento del centro**

Aulas de grupo	Aulas específicas	Otros espacios	Carencias
<ul style="list-style-type: none"> • 26 A. de grupo • La mayor parte están digitalizadas, aunque se requiere una renovación y mantenimiento constante y una mejor conexión en todo el centro. • El número de aulas es insuficiente y las existentes son poco espaciosas • 2 A. de desdoble 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Aulas de informática • que se han ido renovando en la medida de lo posible • Dibujo • Música • Taller • Tecnología • Laboratorio • Aula de respiro (para trabajo de las emociones, resolución de conflictos, estimulación..) 	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca • Sala de reuniones • Pabellón deportivo • 2 Canchas • Huerto escolar con aula en el mismo, al aire libre • Sala atención a familias • Sala de profesores • Secretaría • Cafetería • Conserjería • Departamentos • Despachos 	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las carencias significativas es la falta de un <i>salón de actos</i> para poder realizar actividades intergrupales, celebración de días especiales, actividades con familias, etc. • Hay pocos <i>espacios exteriores protegidos</i> de las inclemencias del tiempo.

- **% de personas satisfechas con el funcionamiento del centro (si existen datos)**

	%
Alumnado	75%
Familias	80%
Profesorado y otros profesionales.	80%

3. Perfil de la diversidad del alumnado

Curso escolar: 2021/22		Centro: IES Modelo IES y BACH			
CONDICIONES DE EDUCABILIDAD, describir brevemente	Número y % alumnado con necesidades significativas				
	Global	ESO	BACH	FPB	
NECESIDADES ASISTENCIALES	132 19%	104 20%	18 12%	10 25%	
A1 Alimentación	64 9%	52 10%	8 5%	4 10%	
A2 Vestuario	92 13%	76 15%	11 7%	5 12%	
A3 Higiene	95 14%	76 15%	15 10%	4 10%	
A4 Vivienda y suministros básicos	63 9%	52 10%	8 5%	3 8%	
A5 Salud	100 14%	76 15%	18 12%	6 15%	
NECESIDADES ESCOLARES	309 42%	241 46%	48 30%	20 50%	
E1 Matrícula (escolarización, ...)	160 22%	104 20%	48 30%	8 20%	
E2 Pagos (libros, material, salidas, comedor, transporte, ...)	214 30%	156 30%	48 30%	10 25%	
E3 Condiciones de estudio en casa	274 38%	208 40%	48 30%	18 45%	
E4 Seguimiento de la escolarización por la familia	282 40%	234 45%	48 30%	18 45%	
E5 Clima familiar poco propicio	212 30%	180 35%	32 20%	16 40%	
E6 Brecha digital (Dispositivos y/o acceso a Internet)	268 38%	208 40%	40 25%	20 50%	
NECESIDADES SOCIOEDUCATIVAS (dentro o fuera de la escuela)	384 53%	287 55%	64 40%	22 55%	
S1 Actividades complementarias (refuerzo escolar...)	240 34%	180 35%	40 25%	20 50%	
S2 Actividades extraescolares (deporte, música, teatro, ocio educativo...)	371 52%	287 55%	64 40%	20 50%	

Observaciones: Se aprecia que el nº de estudiantes que tienen necesidades asistenciales es menos que el que presenta necesidades escolares, algo a tener en cuenta al planificar acciones de centro

NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO (neae) LOMLOE	Número y % alumnado con necesidades significativas			
	Global	ESO	BACH	FP
NEE-NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES	40 5.5%	35 7%	3 2%	2 5%
NEE1 Discapacidad Intelectual	12 2%	11 2%	-	1 2%
NEE2 Trastornos graves de conducta/ personalidad	26 4%	22 3%	2 1.5%	2 3%
NEE3 Trastornos generalizados de desarrollo	23 3%	22 3%	-	1 2%

NEE4 Discapacidad motora	6 1%	5 1%	1 1%	-
NEE5 Plurideficiencia	0%	-	-	-
NEE6 Discapacidad Auditiva	0%	-	-	-
NEE7 Discapacidad visual	0%	-	-	-
NEE8 Otras necesidades (concretar)	0%	-	-	-
AC-ALTAS CAPACIDADES INTELECTUALES	5 1%	5 1%	-	-
IT-INTEGRACIÓN TARDÍA EN EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL	45 7%	42 8%	-	3 8%
IT1 Escolarizado en uno o dos cursos inferiores	23 3%	21 4%	-	2 5%
IT2 Atención educativa transitoria para facilitar inclusión, recuperar desfase curricular o dominio de la lengua vehicular	22 3%	21 4%	-	1 2%
DEA-DIFICULTADES ESPECÍFICAS DE APRENDIZAJE	87 12%	76 15%	8 5%	4 10%
DEA1 Retraso madurativo neurológico y psicológico	0%	-	-	-
DEA2 Trastornos del desarrollo del lenguaje y la comunicación (DSM y CIE-F80)	11 2%	11 2%	-	-
DEA3 Trastornos de aprendizaje (s/DSM y CIE-F80)	47 7%	43 8%	2 2%	2 5%
DEA4 Alumnado en situación de desventaja socioeducativa, dos o más cursos de desfase por pertenencia a minorías étnicas y/o culturales, factores sociales, económicos o geográficos, o por escolarización irregular	65 9%	53 10%	8 5%	4 10%
DA-DIFICULTADES PARA EL APRENDIZAJE por necesidades no cubiertas	387 54%	310 60%	53 35%	24 60%
DA1 Riesgo de pobreza y exclusión	254 35%	208 40%	32 20%	14 35%
DA2 Bajo nivel educativo de los padres, especialmente de la madre(<ESO)	337 47%	260 50%	53 35%	24 60%
DA3 La familia no cumple una función socializadora-educativa	192 27%	156 30%	24 15%	12 30%
DA4 Víctimas de violencia, maltrato infantil	8 1%	7 1.5%	-	1 1%
DA5 Migrantes, refugiados	182 25%	150 30%	24 15%	8 20%
DA6 El idioma familiar y de la escuela es diferente	152 21%	130 25%	16 10%	6 15%
DA7 Colectivos socialmente estigmatizados	132 20%	110 20%	15 10%	8 20%
DA8 La familia vive en un entorno segregado	130 20%	108 20%	14 10%	8 20%
DA9 Necesidad de refuerzo educativo (alumnado repetidor, absentista...)	160 22%	135 26%	16 10%	9 22%

Observaciones: El número de estudiantes con diagnóstico dentro del programa de integración (ACNEEs) es bajo, pero no responde al importante número de aquellos que presentan dificultades de aprendizaje, es decir, que no todos ellos tienen los recursos que podrían necesitar a través de otros programas, como el de Compensatoria.

ÁMBITOS DE INTERÉS Y POTENCIALIDADES DEL ALUMNADO	Número y % alumnado con cada tipo de interés y potencialidades			
	Global	ESO	BACH	FP
AI- ÁMBITOS DE INTERÉS DEL ALUMNADO	565 80%	425 80%	110 70%	30 75%

Elevado interés por la práctica deportiva.	526 75%	400 75%	96 60%	30 75%
El alumnado percibe el centro como un punto de encuentro social alno existir zonas urbanas de encuentro.	538 75%	425 80%	80 50%	28 70%
Hay segmentos del alumnado con alto interés por el estudio, aunque mantienen un perfil bajo.	266 36%	150 30%	96 60%	20 50%
PF- PUNTOS FUERTES DEL ALUMNADO	482 67%	342 66%	115 70%	25 60%
Actitud muy abierta a propuestas y actividades dinámicas desde el centro	240 35%	148 30%	81 50%	11 30%
Alto nivel de acogida y empatía con todos y todas	455 65%	330 65%	101 65%	24 60%
Alto índice de participación activa del alumnado en redes y programas	440 60%	300 60%	115 70%	24 60%
Observaciones: Nuestro alumnado comparte gustos y aficiones con los jóvenes de su edad pero destaca su interés por la práctica deportiva que podría ser aprovechada desde el centro. Eso reforzaría aún más ese carácter abierto y dinámico que muestran hacia las actividades del centro, que podría convertirse en un foco de desarrollo personal, mejora de la autoestima y favorecedor de la cohesión social.				

Nota: Los cuadros anteriores son la síntesis de las fichas del perfil del alumnado que las tutorías de cada centro utilizan para el acompañamiento individual del alumnado, y también para establecer las estrategias de enseñanza aprendizaje en el trabajo en aula, y constituyen la imagen global de centro. Por lo tanto, hay tres niveles de representación: individual, de grupo clase y de centro.

SÍNTESIS DEL PERFIL DEL ALUMNADO Y CONSIDERACIONES PARA EL PEM:

Como ya se indicó en el perfil del centro y el entorno, nos encontramos con una población de nivel medio bajo, con un porcentaje significativo de familias en situación económica inestable, en un entorno sociocultural poco activo. Esto repercute de forma clara en el perfil del alumnado, en el que podemos percibir un porcentaje de vulnerabilidad en torno al 40% por diferentes circunstancias:

Las condiciones de educabilidad no están garantizadas para casi un 20% del alumnado, especialmente en ESO y FPB. Algo que habrá que tener en cuenta a la hora de establecer contactos periódicos con Servicios sociales a través del PTSC del centro. Este porcentaje se eleva hasta el 35% si hablamos de necesidades escolares, debido más que a las necesidades derivadas de la propia actividad escolar por las condiciones en que esta se complementa en casa. El ambiente no es propicio o las familias no pueden hacer un seguimiento o refuerzo adecuado, por lo que los alumnos y alumnas dependen de sí mismos una vez que salen del ámbito de la escuela. En muchas casas la lengua de uso no es el castellano, lo que supone una mayor dificultad para mantener un contacto estrecho con el centro.

Incluso las necesidades socioeducativas son aún más acuciantes, ya que llega hasta un 46% de alumnado con alguna necesidad o carencia en el apoyo, refuerzo o complemento que puede recibir en su proceso de aprendizaje, además de lo académico. Es evidente que todo ello deberá aparecer como un elemento a tener en cuenta en el diagnóstico que se realice más adelante.

El porcentaje de alumnado con diagnóstico de necesidades educativas especiales no es significativamente alto, y su atención se podrá realizar con los recursos ordinarios del centro.

Por último, destacamos que un alto porcentaje del alumnado ve el centro como una oportunidad de encuentro y socialización, lo que puede ser aprovechado como oportunidad para vincular al alumnado a las actividades que se puedan proponer.

4. Planteamiento institucional del centro

(Establece la razón de existir del centro de educación (Misión), cómo le gustaría ser (Visión), y cuáles son los valores que rigen su funcionamiento y aspiraciones (Valores))

MISIÓN

El IES Modelo ESO y Bach es un centro educativo surgido por el aumento de población en edad escolar tanto procedente de nuestro entorno como llegada a él recientemente. Ello nos sitúa como centro público que orienta la educación de su alumnado a sus necesidades y características, así como al apoyo a sus familias.

El objetivo de nuestro centro es proporcionar una educación inclusiva y de calidad para todo nuestro alumnado, respetando y aprovechando la diversidad étnica y cultural. Nuestra finalidad es proporcionar, mediante procesos participativos, un desarrollo integral de nuestro alumnado, posibilitando su adecuada inclusión y desempeño dentro de la sociedad del siglo XXI.

VISIÓN

Queremos ser un centro referente en el entorno que:

- Garantiza el éxito escolar, promoviendo metodologías innovadoras y creativas.
- Promueva el bienestar emocional de nuestro alumnado.
- Atienda la diversidad del alumnado, potenciando sus fortalezas, desde una perspectiva inclusiva.
- Fomente la colaboración de todos los sectores de la Comunidad Educativa.
- Valore y ponga en acción los principios de inclusión e interculturalidad, a través de estrategias de participación ciudadana, que lo vinculan a su territorio como un agente de cambio social.
- Lidere pedagógicamente, potenciando el bienestar de todos los profesionales del mismo, tanto personal como profesionalmente.
- Fomente la justicia social, haciendo especial hincapié en los derechos de la infancia y la igualdad entre hombres y mujeres.

VALORES

Los valores que orientan las decisiones que tomamos en nuestro centro y que queremos que identifiquen a nuestros estudiantes son los siguientes:

- Ejercicio de un liderazgo compartido y cooperativo que asegure la calidad de la educación y el fomento de la innovación, la creatividad y la constancia como motores del aprendizaje para todas y todos.
- El pensamiento crítico y constructivo tanto en las relaciones humanas como en el diseño y desarrollo de todos los procesos del centro
- Respeto y apoyo a todas las actuaciones que fomenten la tolerancia, la solidaridad y la equidad, en especial en lo que se refiere a la igualdad y la identidad de género.
- Conciencia de la importancia de trabajar por un entorno equilibrado y sostenible, conforme a la propuesta de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

5.- Diagnósis

La diagnósis ha de considerar toda la informaci3n disponible relevante sobre la gesti3n institucional y el liderazgo, los procesos de centro y de aula, y los resultados obtenidos.

5.1.- Evaluaci3n escuela inclusiva. Cuestionario y conclusiones.

Se recomienda recoger la perspectiva del equipo directivo (ED), profesorado (Pro), Personal de administraci3n y servicios (PAS), Familias (Fam) y alumnado (Alu), y establecer la global (GL).

		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
	Porcentaje de participaci3n		100%	85%	90%	60%	90%

Leyenda: 1 (nunca), 2 (a veces), 3 (mayormente), 4 (siempre) y NI (necesitamos m1s informaci3n).

Por favor, escriba en la casilla la puntuaci3n que mejor refleje la situaci3n del centro ▶

Dimensi3n A - Creando culturas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
A1: Construyendo comunidad							
A1: Construyendo comunidad	1 Todas las personas se sienten acogidas en el centro.	3	3	3	3	3	3
	2 Los profesores y profesoras colaboran mutuamente.	3	4	4	3	3	3
	3 Los estudiantes se ayudan unos a otros	2	2	3	2	3	2
	4 El profesorado y el alumnado se tratan con respeto.	3	3	3	3	3	3
	5 Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro	2	2	2	2	3	2
	6 El profesorado y los miembros del consejo escolar trabajan bien juntos.	4	4	4	4	4	NI
	7 El profesorado no favorece a un grupo de estudiantes por encima de otros	2	3	3	2	2	2
	8 El centro escolar fomenta la comprensi3n de las interconexiones entre las personas de todo el mundo.	2	3	3	2		
	9 Las personas adultas y el alumnado son receptivos a la variedad de identidades de g3nero	2	3	2	3		
	10 El centro escolar y la comunidad local se apoyan entre s3.	2	2	2	2		
	11 El equipo educativo vincula lo que sucede en el centro escolar con la vida del alumnado en el hogar.	3	3	3	3		
	12 Otro:						
A2: Estableciendo valores inclusivos							
A2: Estableciendo valores inclusivos	1 El centro escolar desarrolla valores inclusivos compartidos.	3	4	3	3	3	3
	2 El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.	4	4	4	4		
	3 El centro escolar fomenta el respeto de la integridad del planeta Tierra.	3	4	3	3		
	4 La inclusi3n se entiende como una mayor participaci3n de todos y de todas.	N	3	3	NI		
	5 Las expectativas son altas para todo el alumnado.	1	2	1	2		
	6 El profesorado piensa que todo el alumnado es igual de importante.	2	3	3	2	2	1
	7 El centro escolar rechaza todas las formas de discriminaci3n.	3	4	4	3		
	8 El centro escolar promueve la convivencia y la resoluci3n pac3fica de conflictos.	3	4	4	3		
	9 El centro escolar anima al alumnado y personas adultas a sentirse bien consigo mismos.	3	4	4	3		
	10 El centro escolar contribuye a la salud del alumnado y de las personas adultas.	3	4	4	4		
	11 Otro:						

S3ntesis de A. Creando culturas inclusivas:

Se percibe que el centro trabaja para que las personas que lo forman se sientan c3micas y bien acogidas, formando parte de algo com3n. Hay conciencia del respeto a los derechos de todas y todos, as3 como a la necesidad de un ambiente acogedor que facilite las relaciones y el trabajo. Sin embargo, no parece que estas relaciones se extrapolen m1s all1 de las fronteras del centro y que produzcan una cooperaci3n eficaz con otras entidades, incluso con las propias familias, lo que puede producir unas expectativas bajas sobre el 3xito del alumnado.

Dimensión B - Estableciendo políticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu	
B1: Desarrollando un centro escolar para todos								
B1: Desarrollando un centro escolar para todos	1	El centro escolar tiene un proceso de desarrollo participativo.	2	3	3	2		
	2	El centro escolar tiene un enfoque de liderazgo inclusivo.	2	3	2	2		
	3	Los nombramientos y los ascensos son justos.	3	4	3	3		
	4	La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada.	2	3	2	2		
	5	Se ayuda a todo el equipo educativo a integrarse en el centro escolar.	3	4	3	3		
	6	El centro escolar trata de admitir a todo el alumnado de su localidad.	3	4	3	3		
	7	Cuando el alumnado accede al centro por primera vez se le ayuda a adaptarse.	3	4	3	3	3	
	8	El profesorado muestra igual interés por todos los grupos y estos se configuran de forma heterogénea	2	3	2	2	2	2
	9	El alumnado está bien preparado para desenvolverse fuera del centro escolar	2	2	2	2		
	10	El centro hace que sus edificios sean físicamente accesibles para todas las personas.	4	4	4	4	4	4
	11	Los edificios y los patios se han diseñado pensando en facilitar la participación de todos y de todas	4	4	4	4		
	12	El centro escolar reduce su huella de carbono y el uso de agua.	N	3	2	2		
	13	El centro escolar contribuye a la reducción de residuos.	3	4	4	3		
	14	Otro:						
B2: Organizando el apoyo a la diversidad								
B2: Organizando el apoyo a la diversidad	1	Todas las formas de apoyo están coordinadas.	2	3	2	2		
	2	Las actividades de desarrollo profesional ayudan al equipo educativo a responder mejor a la diversidad.	2	3	2	2		
	3	El apoyo que se da al alumnado de incorporación tardía, que no conoce el castellano/euskera/catalán/gallego/valenciano, se coordina con otros soportes pedagógicos	N	NI	NI	NI		
	4	El centro escolar apoya la continuidad de la educación de los alumnos y alumnas que están en Centros de protección de menores	2	3	3	2		
	5	El centro escolar se asegura de que las políticas sobre "necesidades educativas especiales" se inserten en políticas de inclusión.	2	3	2	2		
	6	Las normas de conducta están relacionadas con el aprendizaje y desarrollo curricular.	2	3	2	2		
	7	Se han reducido los problemas de convivencia y las expulsiones por indisciplina	2	2	2	2	2	1
	8	Se han reducido las causas y las faltas de asistencia a clase.	2	3	3	2	2	2
	9	Se ha reducido el acoso escolar	4	4	4	4	4	3
	10	Otro:						
Síntesis de B. Estableciendo políticas inclusivas: Parece que se detectan carencias en las metodologías con las que se trabaja con el alumnado que muestra dificultades de aprendizaje, incluso en la organización de los grupos, la coordinación de apoyos, ... Quizá se deba a la falta de equipos estables y dinámicos de docentes que aborden en profundidad estas necesidades.								

Dimensión C - Desarrollando prácticas inclusivas		GL	ED	Pro	PAS	Fam	alu
C1 Construyendo un currículum para todos							
C1 Construyendo un currículum para todos	1 El alumnado explora los ciclos de producción y consumo de alimentos.	NI	NI	NI	NI		
	2 El alumnado investiga la importancia del agua.	NI	NI	NI	NI		
	3 El alumnado estudia la ropa y la decoración del cuerpo.	NI	NI	NI	NI		
	4 El alumnado investiga sobre la vivienda y el medio urbano.	NI	NI	NI	NI		
	5 El alumnado aprende cómo y por qué las personas se mueven alrededor de su localidad y por el mundo	NI	NI	NI	NI		
	6 El alumnado aprende acerca de la salud y las relaciones interpersonales.	3	4	3	3		
	7 El alumnado investiga la tierra, el sistema solar y el universo.	4	4	4	NI		
	8 El alumnado estudia la vida en la tierra.	4	4	4	NI		
	9 El alumnado investiga sobre las fuentes de energía.	4	4	4	NI		
	10 El alumnado aprende acerca de la comunicación y las tecnologías de la comunicación.	3	3	3	2		
	11 El alumnado participa y crea arte, literatura y música.	3	3	3	3		
	12 El alumnado aprende sobre el trabajo y a vincularlo con el desarrollo de sus intereses.	2	2	2	NI		
	13 El alumnado aprende acerca de la ética, el poder y la gobernanza.	NI	NI	NI	NI		
	14 Otro:						
C2: Orquestando el aprendizaje							
C2: Orquestando el aprendizaje	1 Todas las actividades del centro se adaptan a todo el alumnado.	4	4	4	4	3	3
	2 Las actividades de aprendizaje fomentan la participación de todo el alumnado.	3	4	3	3		
	3 Se promueve el pensamiento crítico en el alumnado.	3	3	4	3		
	4 El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje.	2	3	2	2	2	2
	5 El alumnado aprende de manera colaborativa.	2	2	2	2	2	2
	6 Se enseña al alumnado a valorar a todas las personas por igual sea cual sea su origen, cultura o características individuales.	3	3	3	3	3	3
	7 Las evaluaciones fomentan los logros de todo el alumnado.	3	3	3	NI		
	8 La disciplina se basa en el respeto mutuo.	3	4	4	3		
	9 El equipo educativo planifica, enseña y revisa en colaboración.	3	3	3	NI		
	10 El equipo educativo desarrolla recursos compartidos para apoyar el aprendizaje.	2	3	2	NI		
	11 El profesorado de apoyo ayuda al aprendizaje y a la participación de todo el alumnado.	3	3	3	NI		
	12 Las tareas escolares son pensadas para contribuir al aprendizaje de cada alumno y de cada alumna.	3	3	3	3		
	13 Todo el alumnado puede participar si lo desea en las actividades realizadas fuera del horario escolar	2	2	2	2	2	1
	14 Los recursos sociales y culturales de la localidad son conocidos y utilizados.	3	3	3	3		
	15 Otro:						
<p>Síntesis de C. Desarrollando prácticas inclusivas: Se percibe que el centro pone énfasis en que todas sus acciones se dirijan a todo el alumnado tanto pensando en la participación como en su rendimiento. Se abordan aspectos de pleno interés, con una propuesta curricular más allá del simple trabajo de contenidos. Sin embargo, no se logra involucrar a los propios estudiantes en su proceso de aprendizaje, no hay estructuras de cooperación entre iguales, que ayuden a una mayor responsabilización en su propio proceso.</p>							

Fuente: Adaptación de Boot, T. y Ainscow, M. (2015) [Guía para la Educación inclusiva](#). OEI-FUHEM

Síntesis de la evaluación global como escuela inclusiva

El centro es consciente de la necesidad de ofrecer al alumnado, a todo el alumnado, las herramientas necesarias para lograr aprendizajes sólidos creando un ambiente acogedor y accesible, pensando en las necesidades de todas y todos. Sin embargo, a la hora de trasladar esa intención a la práctica educativa se percibe poca conexión con las familias y el entorno, de forma que se pierde un recurso importante. No hay sintonía ni cooperación, especialmente desde casa, para reforzar las acciones escolares.

Tampoco, pese a una buena disposición, hay una estructura estable que facilite el trabajo en equipo de los docentes en la innovación metodológica, en la planificación de actividades, que beneficie al alumnado con mayores dificultades de aprendizaje. Es necesario revisar la estructura organizativa y las posibilidades de coordinación y cooperación entre docentes, así como incorporar al propio alumnado más activamente a sus procesos de aprendizaje.

Las conclusiones se han de incorporar de alguna forma en el DAFO del centro, dado que la escuela inclusiva es el modelo. Expresar de forma genérica las conclusiones del cuestionario e indicar entre paréntesis el código de los ítems que lo sustentan, por ejemplo C2-7.

Éstas son las tres cosas que más me gustan del centro:	Éstas son las tres cosas que más me gustaría cambiar del centro:
<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad de culturas que confluyen en el centro. (A2-2 <i>El centro escolar fomenta el respeto de todos los derechos humanos.</i> 4 puntos) • Los protocolos anti acoso que se aplican en el centro para que todas y todos se sientan cómodos en el centro. (B2-9 <i>Se ha reducido el acoso escolar.</i> 4 puntos) • El centro desarrolla sus acciones pensando en todo el alumnado, de forma que sean accesibles a todas y todos (C2-1 <i>Todas las actividades del centro se adaptan a todo el alumnado.</i> 4 puntos.) 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de equipos docentes estables para abordar proyectos a medio y largo plazo (B1-4 <i>La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada.</i> 2 puntos) • La implicación de las familias y los propios estudiantes en los procesos del centro, evitando pasividad y absentismo (A1-5 <i>Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro</i> y C2-4 <i>El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje.</i> 2 puntos) • La metodología que se emplea debería estar más centrada en la participación activa de todo el alumnado (A2-5 <i>Las expectativas son altas para todo el alumnado.</i> 1 punto)

Estos indicadores del cuestionario en los que destacamos y en los que necesitamos mejorar se verán efectivamente reflejados en el análisis DAFO.

5.2 Análisis DAFO

5.2.1a DAFO (incluye conclusiones de 5.1).

VARIABLES EXTERNAS QUE NOS AFECTAN E INFLUYEN EN EL CENTRO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de participación en el programa #PROA+ 21-23.	Contexto familiar y socioeconómico que no propicia las condiciones de educabilidad.
Apoyo, asesoramiento y evaluación de la Inspección Educativa y Servicios de orientación y apoyo a la escuela.	Alta movilidad de la población residente, así como de parte de la plantilla de profesorado.
Trabajo en red en entornos comunitarios (Sanidad, Servicios Sociales, etc.).	Escasa participación del alumnado en actividades organizadas por recursos externos al centro.
Riqueza y diversidad cultural del entorno.	Oferta de ocio en el entorno poco saludable para una población joven.
Implicación municipal en procesos de participación social.	Oferta educativa poco vinculada a las demandas laborales de la zona.
VARIABLES INTERNAS DEL CENTRO QUE PODEMOS CONTROLAR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
El equipo directivo está comprometido con la visión del centro y fomenta un clima de trabajo propicio.	Una parte importante del profesorado no permanece en el centro más de uno o dos años, con lo que los equipos cambian con frecuencia
Se planifican acciones educativas de acuerdo a las necesidades y expectativas de todo el alumnado.	Baja colaboración e implicación familiar.
El centro cuenta con una adecuada organización escolar.	Alto índice de absentismo entre el alumnado escolar.
Los equipos educativos están implicados en el desarrollo de las programaciones didácticas	Baja implementación de metodologías que fomenten una escuela inclusiva
Relaciones adecuadas entre centro y entorno	Falta de concreción de algunos planes del centro (plan digital, plan de coeducación, etc...).

5.2.1b Matriz DAFO, optativa (valoración de las interrelaciones entre las partes, utilizad plantilla Excel).

MATRIZ+B1:AB38_DAFO												Nombre centro: _____														
												Municipio: XXXXXX														
Valor	1					10					AMENAZAS (Contrarrestar)					OPORTUNIDADES (Aprovechar)					Total					
P. FUERTES (utilizar)												A.1 Contexto familiar que no propicia las condiciones de ex A.2 Alta movilidad de la población residente A.3 Escasa participación del alumnado en actividades org A.4 Oierta de ocio en el entorno poco saludable para una f A.5 Oierta educativa poco vinculada a las demandas labo Media %					O.1 Posibilidad de participación en el programa #PROA+2 O.2 Apoyo, asesoramiento y evaluación de la inspección O.3 Trabajo en red en entornos comunitarios (Sanidad, Se O.4 Riqueza y diversidad cultural del entorno O.5 Implicación municipal en procesos de participación so Media %									
												Estrategias de prevención					Estrategias de crecimiento									
F.1 El equipo directivo está comprometido con la visión del centro y fomenta un clima de trabajo propio												7	6	7	5	6	62,0	8	7	7	7	6	70,0	66,0	Nivel de utilidad de las fortalezas	
F.2 Se planifican acciones educativas de acuerdo a las necesidades y expectativas de todo el alumnado												9	7	8	7	9	80,0	9	8	8	9	7	82,0	81,0		
F.3 El centro cuenta con una adecuada organización escolar.												7	7	6	7	7	68,0	8	7	7	8	7	74,0	71,0		
F.4 Los equipos educativos están implicados en el desarrollo de las programaciones didácticas												9	8	8	9	7	82,0	9	8	8	9	9	86,0	84,0		
F.5 Relaciones adecuadas entre centro y entorno												6	6	7	7	6	64,0	7	6	7	7	7	68,0	66,0		
Suma												38	34	36	35	35	35,6	41	36	37	40	36	38,0	MEDIA		
%												76,0	68,0	72,0	70,0	70,0	71,2	82,0	72,0	74,0	80,0	72,0	76,0	73,6		
P.DÉBILES (neutralizar o compensar)												Estrategias de atención preferente					Estrategias de mejora									
D.1 Una parte importante del profesorado no permanece en el centro más de uno o dos años, con lo que lo												8	8	8	7	8	78,0	9	8	7	8	7	78,0	78,0	Capacidad para compensar las carencias	
D.2 Baja colaboración e implicación familiar												9	8	9	9	8	86,0	9	9	8	9	8	86,0	86,0		
D.3 Alto índice de absentismo entre el alumnado												9	8	9	9	8	86,0	9	8	8	9	8	84,0	85,0		
D.4 Baja implementación de metodologías que fomenten una escuela inclusiva												9	8	8	9	8	84,0	9	9	8	9	9	88,0	86,0		
D.5 Falta de concreción de algunos planes del centro (plan digital, plan de coeducación, etc...).												7	7	6	6	6	64,0	6	7	7	7	7	68,0	66,0		
Suma												42	39	40	40	38	39,8	42	41	38	42	39	40,4	MEDIA		
%												84,0	78,0	80,0	80,0	76,0	79,6	84,0	82,0	76,0	84,0	78,0	80,8	80,2		
TOTAL												80,0	73,0	76,0	75,0	73,0	83,0	77,0	75,0	82,0	75,0					
%												80,0	73,0	76,0	75,0	73,0	83,0	77,0	75,0	82,0	75,0					
												Capacidad de contrarrestar las amenazas					Capacidad para aprovechar cada oportunidad									

Conclusiones del DAFO

A partir del análisis del contexto y de su alumnado, así como el cuestionario sobre inclusividad y el DAFO, destacamos que dispone de una buena estructura organizativa, liderada por un equipo comprometido, que trata de involucrar a toda la comunidad en los procesos del centro. Sin embargo, hay elementos que dificultan ese dinamismo, especialmente en su entorno. La falta de implicación de las familias en el trabajo que se realiza en el centro así como la dificultad para consolidar equipos docentes son elementos que tendrá que tener en cuenta el centro a la hora de definir objetivos y estrategias.

Por otro lado, pese a los intentos por reforzar la inclusividad a través de actividades ajustadas a las necesidades de todo el alumnado, el alto absentismo y la falta de expectativas de parte de ese alumnado por la falta de vínculos entre la oferta educativa y la demanda laboral impiden que el trabajo de los equipos docentes y del entorno tengan el efecto positivo necesario.

La matriz nos dice que sería rentable mejorar la participación de las familias, reducir el índice de absentismo e implementar metodologías dinamizadoras del aprendizaje. Y que para ello nos podemos apoyar en la capacidad de planificación y el compromiso de los equipos.

Es decir, tenemos que

5. Apoyarnos en el alto compromiso de los docentes, pero procurar que formen equipos estables que aborden la **implementación de metodologías** que fomenten una escuela inclusiva
6. Planificar acciones educativas de acuerdo a las necesidades del alumnado que **eviten el absentismo**, que fomenten la participación activa y constante
7. Aprovechar la organización escolar potente para **atraer a las familias** y lograr su colaboración en los dos aspectos anteriores

Es evidente que el centro debería centrar sus esfuerzos en:

- Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje
- Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables
- Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro

5.2.2 Análisis e interpretación del DAFO. Objetivos y estrategias

Como resultado del análisis del DAFO o Matriz DAFO la necesidad detectada se puede relacionar con objetivos intermedios y/o facilitadores y/o de recursos y/o de entorno PROA+.

CENTRO	PROA+		
Necesidad detectada como objetivo singular de centro	Objetivo intermedio	Objetivos facilitadores	Objetivos de recursos
<ul style="list-style-type: none"> Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro 	4) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje	5) Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación	OR 1) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste eficiente)
<ul style="list-style-type: none"> Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje y de la escuela inclusiva 	1) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales	6) Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar 7) Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado	OR 2) Estabilidad del profesorado y formar en liderazgo pedagógico y en las competencias necesarias para reducir el abandono temprano

Estos objetivos intermedios se trabajarán a través de los objetivos facilitadores correspondientes, especialmente los que se han detectado en el DAFO, junto con las Estrategias PROA+ que mejor ayuden a su consecución, como quedará reflejado más adelante en el Mapa estratégico.

6. Plan global a medio plazo

6.1 Mapa estratégico PROA+ de centro

Es la síntesis del Plan estratégico de mejora. Incluye los objetivos a conseguir a medio plazo, las estrategias (grandes líneas de actuación pedagógica...), y una referencia a los recursos necesarios para desarrollar las estrategias. Es muy útil para explicar y comunicar las intenciones del centro de educación interna y externamente. (Coherentes con 3, y 5.2.2 que incluye 5.1)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. (Marcar con una X los objetivos PROA+ priorizados por el centro, máximo tres, y como mínimo uno de los intermedios). Pueden ser intermedios o facilitadores del éxito)

<input checked="" type="checkbox"/> O1 Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales (c)	<input type="checkbox"/> O2 Reducir la repetición (d)	<input type="checkbox"/> O3 Reducir alumnado con dificultades para el aprendizaje (e)	<input checked="" type="checkbox"/> O4 Reducir el absentismo escolar, y mejorar las fases del proceso de aprendizaje (f)
<input type="checkbox"/> O5 Conseguir y mantener un buen clima en el centro de educación (g)	<input checked="" type="checkbox"/> O6 Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar (h)	<input type="checkbox"/> O7 Conseguir y mantener expectativas positivas del profesorado sobre todo el alumnado (i)	<input type="checkbox"/> O8 Avanzar hacia una escuela inclusiva y sin segregación interna (j)

ESTRATEGIAS (¿Cómo vamos a conseguir los objetivos? Son los caminos, los itinerarios ... hacia los objetivos. Escoger, marcando con una "X", un máximo de tres estrategias por objetivo, y para cada objetivo un máximo de tres estrategias. Puede haber una estrategia que, en opinión del centro, trabaje para más de un objetivo.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
E1 Acciones para seguir y "asegurar" las condiciones de educabilidad				X				
E2 Acciones para Apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje				X				
E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)	X			X				
E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje						X		
E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los	X					X		

profesionales								
E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas que son clave y no están consolidadas en el funcionamiento del centro: <i>Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos</i>	X					X		

RECURSOS NECESARIOS. (Poner junto a cada recurso y entre paréntesis () la letra y número de la/s estrategia/s para la que es necesario.)

Organización	Personal	Material +... otros recursos	Apoyo externo
R1. Autonomía pedagógica y de gestión (E5) R2. Documentación institucional: PEC (nuevo currículum), NOF, PGA, Memoria.	R3. Tutoría individual del alumnado vulnerable (E2 y E3) R4. Profesorado de especial dedicación y responsabilidad (Todas) R5. Profesorado adicional (E2 y E4) R6. Profesional de perfil orientador, mediadores u otros perfiles	R7. Biblioteca escolar R8 Recursos TIC, TAC (E1 y E6) R9 Otros recursos	R10. Función asesora y evaluativa de los Servicios de Inspección y de los Servicios Educativos de zona (E5 y E6) R11. Implicación de las familias (E1) R12. Administración local R12. Otros centros de educación R13 Instituciones sociales (ONGs...) R14 Voluntariado (docentes jubilados, estudiantes universitarios...)

Observaciones sobre otros recursos (R9): No se necesitan

Siguiendo la recomendación de no abordar más de tres objetivos, se han escogido dos objetivos intermedios, el 1 y el 4, que tienen la potencia de marcar una meta clara para el centro en sí mismos. A estos dos objetivos intermedios le añadimos un objetivo facilitador, el 6, con la intención de incluir los objetivos 5 y 7 que aparecían en la Tabla de objetivos del centro. Si mantenemos un buen clima de satisfacción de aprender y enseñar será indicativo de que tenemos un buen clima en el centro y facilitaremos el mantenimiento de expectativas positivas sobre todo el alumnado.

Hemos añadido una Estrategia de centro E6, además de las de PROA+, para abordar el *Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos* que está financiado desde la Comunidad Autónoma, al menos en el primer curso.

6.2 Marco de planificación para una escuela inclusiva (coherente con 5.1 y tiene en cuenta 6.1)

Escoge una de las tres cosas que más te gustaría cambiar, o más si son complementarios, del cuestionario de la escuela inclusiva a mejorar, piensa que ítem de cada subdimensión quieres mejorar y que sean coherentes entre ellas para conseguir el cambio deseado, y referencia una actividad palanca por dimensión (A, B, y C) para conseguirlo. Posteriormente, se han de integrar, de forma coherente, en el Plan de Actividades palanca del curso. Puede haber Actividades palanca que trabajen para diferentes dimensiones simultáneamente, éstas son preferidas a las que trabajan tan solo para una. Si en el catálogo no hubiera ninguna Actividad palanca adecuada se debería plantear la posibilidad de diseñar una nueva.

MARCO DE PLANIFICACIÓN PARA AVANZAR HACIA LA ESCUELA INCLUSIVA	
Aspecto de la escuela inclusiva a mejorar (indicar código del ítem y puntuación):	
La metodología que se emplea debería estar más centrada en la participación activa de todo el alumnado (A2-5 <i>Las expectativas son altas para todo el alumnado. 1 punto</i>)	
A Creando Culturas Inclusivas	
A1 Construyendo Comunidad	A2 Estableciendo Valores Inclusivos
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): A1-5: Las familias colaboran y se sienten implicadas en el centro (2 p)	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): A2-5: Las expectativas son altas para todo el alumnado (1 p)
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de lo posible. Actividad palanca: AP 301 <i>Plan de acogida a alumnado y familias</i>	
B Promoviendo Políticas Inclusivas	
B1 Desarrollando un centro para todos y para todas	B2 Organizando el Apoyo
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): B1-4 La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada (2 p)	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): B2-1 Todas las formas de apoyo están coordinadas (2 p)
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de lo posible. Actividad palanca: AP 306 <i>Evaluación inclusiva</i>	
C Desarrollando Prácticas Inclusivas	
C1 Construyendo un currículum para todos y para todas	C2 Orquestando el Aprendizaje
Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): C1-12 El alumnado aprende sobre el trabajo y a vincularlo con el desarrollo de sus intereses (2 p)	Indicador inclusivo para mejorar (código del ítem y puntuación del cuestionario): C2-4 y 5 El centro implica activamente al alumnado en su propio aprendizaje y aprende de manera colaborativa. (2 p)
¿Qué vamos a hacer? Referenciar una AP del catálogo que favorezca la mejora de los dos subapartados anteriores en la medida de lo posible. Actividad Palanca: AP 502 <i>Redes educativas</i>	

Nota: Las AP referenciadas se incorporarán al plan de Actividades palanca de cada curso según la priorización y temporización que el centro considere oportuna, pueden ser secuenciadas y no necesariamente simultáneas

7.- Objetivos, sus indicadores de progreso y la definición de indicador.

7.1 Objetivos e indicadores

Concreción de cada objetivo a través de indicadores de progreso para medir/evaluar su cumplimiento. Los indicadores específicos de centro, que también se podrían considerar objetivos, son aquellos que el centro define de acuerdo con su situación particular.

Objetivos PROA+ y singulares de centro (coherentes con 6.2)	Indicadores específicos de centro (pueden ser de 1 a 3) (Coherentes con <i>Necesidad detectada como objetivo de centro de 5.2.2</i>)
<p>4. Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables - Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de alumnado absentista • Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (medido después de cada evaluación a través de una encuesta al alumnado) • Porcentaje de familias que asisten a las reuniones convocadas por el centro
<p>1. Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje y de la escuela inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica • Grado de satisfacción de los docentes en la encuesta/formulario de final de curso
<p>6. Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje y de la escuela inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de profesorado que quiere permanecer en el centro más de dos cursos • Porcentaje de profesorado que participa en planes o proyectos institucionales y en sus acciones de formación • Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (<i>Coincide con el indicador b) del Objetivo 4</i>)

7.2 Definición de un indicador (Coherente con 7.1).

La definición de los indicadores es útil para clarificarlos, organizar el proceso de elaboración y de uso.

INDICADOR del objetivo 1 de centro: a) Porcentaje de alumnado absentista	
FINALIDAD	Conocer el porcentaje de alumnado que no asiste a un 10% de las sesiones de clase de una o varias materias
PUNTO DE PARTIDA	30 % de alumnado absentista en el curso 2020/21
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Lograr una reducción entre el 15% y el 10% en el curso 2025/26
CRITERIO REFERENCIAL	El criterio será una progresión anual en la que el mínimo será e máximo del curso anterior: <ul style="list-style-type: none"> • 2022/23: 30- 25% • 2023/24: 25-20% • 2024/25: 20-15% • 2025/26 :15- 10%
FÓRMULA	$(\text{Número de estudiantes considerados absentistas} \times 100) / (\text{Número de estudiantes matriculados} - \text{bajas por traslado de centro})$
POBLACIÓN MUESTRA	Universal: todo el alumnado
FUENTE DE LOS DATOS	Informes de asistencia de los tutores o tutoras y de la aplicación de control de asistencia del centro
FRECUENCIA RECOGIDA	DE Cada mes se hará un informe a partir de la información diaria que se recoge en las sesiones de clase y que valoran semanalmente los tutores y tutoras
FRECUENCIA ANÁLISIS	DE Mensual y Después de cada evaluación
UTILIDAD	A partir de los datos recogidos, se puede apreciar la relación que hay entre el alumnado absentista y aquellos que tienen una mayor situación de vulnerabilidad o condiciones de escolarización inestables. Se podrán analizar las causas, las circunstancias que concurren en cada caso, para poder implementar las acciones necesarias
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutores/as y Jefatura de Estudios
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección, Jefatura de Estudios y Departamento de Orientación
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Resumen general: Todos los miembros de la Comunidad educativa través de los órganos de representación (Claustro y Consejo escolar) Resultados por grupo: tutorías y equipos docentes

INDICADOR del objetivo 1 de centro: <i>b) Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje</i>	
FINALIDAD	Conocer, no solo el porcentaje, sino los elementos que lo hacen posible, del alumnado que se siente satisfecho con su proceso de aprendizaje para enfatizar aquello que entienden como eficaz y revisar lo que puede estar entorpeciénolo
PUNTO DE PARTIDA	En las anteriores revisiones de este parámetro, solo un 60% se mostraba satisfecho con el modo en el que se desarrollaba globalmente dicho proceso
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Aumentar hasta entre un 80 - 90% dicho grado de satisfacción en el curso 2025/26
CRITERIO REFERENCIAL	El criterio será una progresión anual en la que el mínimo será e máximo del curso anterior: <ul style="list-style-type: none"> • 2022/23: 60- 65% • 2023/24: 65-70% • 2024/25: 70-80% • 2025/26 :80- 90%
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de alumnas/os con formularios en términos positivos} \times 100}{\text{Número total de alumnas/os} - \text{bajas por traslado de centro}}$
POBLACIÓN MUESTRA	Universal: todo el alumnado
FUENTE DE LOS DATOS	Formulario tipo <i>google form</i> o cuestionario <i>Moodle</i> con 10 preguntas sobre su grado de satisfacción sobre los diversos aspectos de su proceso de aprendizaje: organización escolar, profesorado, procedimiento de evaluación, metodología, instalaciones, convivencia y clima escolar, ... Cada pregunta se valorará entre 0 y 4 puntos, de modo que se entiende un grado de satisfacción razonable cuando el global esté entre 30 y 40 puntos
FRECUENCIA RECOGIDA	DE Anual, al final de curso antes de evaluación del último trimestre
FRECUENCIA ANÁLISIS	DE Anual
UTILIDAD	De la percepción que se recoja sobre los diferentes aspectos del proceso podremos contrastar con lo que otros estamentos han opinado y establecer las medidas que procedan
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	El formulario será elaborado por el equipo impulsor y los tutores/as serán responsables de que lo cumplimenten los estudiantes de todos los niveles
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Equipo directivo y equipo impulsor
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Información general: Todos los miembros de la Comunidad educativa a través de los órganos de representación (Claustro y Consejo escolar) Resultados por grupo: tutorías y equipos docentes

INDICADOR del objetivo 1 de centro: c) <i>Porcentaje de familias que asisten a las reuniones convocadas por el centro</i>	
FINALIDAD	Conocer el nivel de asistencia de las familias a las actividades organizadas por el centro con el fin de ajustarlas al máximo a sus necesidades y expectativas
PUNTO DE PARTIDA	A lo largo del curso 2020/2021 han asistido a las reuniones y acciones convocadas menos del 50% de las familias
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Incrementar la participación de las familias en las actividades del centro con el fin de que colaboren en la mejora del proceso de enseñanza de sus hijos e hijas. Para ello, se recabará información sobre cómo se gestionan las comunicaciones y su grado de satisfacción. Expectativas máximas final del curso 2025/26 entre un 75 y 85%.
CRITERIO REFERENCIAL	Se establece un mínimo de entre 65-75%.
FÓRMULA	Número de familias asistentes a cada convocatoria x 100 / número de familias convocadas Suma de los porcentajes de asistencia de cada una de ellas / por el número de acciones convocadas
POBLACIÓN MUESTRA	Familias participantes en las actividades.
FUENTE DE LOS DATOS	Informe de la persona u órgano convocante Encuesta a las familias después de cada actividad.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Después de cada actividad.
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Después de cada actividad (para consensuar cuestiones a mejorar). Informe a final de curso.
UTILIDAD	Conocer el grado de satisfacción de las familias y disponer de datos sobre la adecuación de las acciones a los intereses de las mismas.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Responsable de cada acción: tutoras/es y jefatura de estudios Equipo Promotor del PEM.
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección y Jefatura de estudios
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	En general: CCP, Consejo escolar y AMPA De forma concreta: cada tutoría

INDICADOR del objetivo 2 de centro: <i>a) Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica</i>	
FINALIDAD	Conocer el porcentaje de docentes que emplean en sus clases metodologías activas diversas y adaptadas a la realidad de los estudiantes con los que trabajan, de forma que dinamicen sus aprendizajes, facilitando la mejora de los resultados escolares de todo el alumnado
PUNTO DE PARTIDA	En las anteriores revisiones de este parámetro, un 65% de los docentes incorporaban a sus clases actividades planificadas con metodologías innovadoras
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Aumentar hasta entre el 90% y 100% dicho porcentaje de implementación
CRITERIO REFERENCIAL	Máximo de docentes que emplean metodologías innovadoras: 90 y 100%% Mínimo de docentes que emplean dichas metodologías : 65-75%
FÓRMULA	$\frac{\text{Docentes que implementan acciones metodológicamente innovadoras}}{\text{número de total de docentes}} \times 100$
POBLACIÓN MUESTRA	Universal: todo el claustro
FUENTE DE LOS DATOS	En las programaciones didácticas de los departamentos se incluirán las propuestas metodológicas sugeridas a los docentes para cada unidad didáctica. Trimestralmente, los jefes/as de departamento harán una revisión de la marcha de esta programación, recogiendo la experiencia que cada docente aporte sobre la forma en la que está siendo llevada a cabo, registrando el grado de cumplimiento de la propuesta metodológica
FRECUENCIA RECOGIDA	DE Trimestral, después de cada evaluación
FRECUENCIA ANÁLISIS	DE Trimestral, y a final de curso en la Memoria de los departamentos y del Centro
UTILIDAD	De lo recogido en las Memorias de los departamentos se podrá deducir si las acciones formativas y de planificación de implementación de metodologías activas están siendo efectivas y los docentes están incorporándolas en sus programaciones de aula, y producen un incremento en los resultados escolares y a medio plazo en el grado de satisfacción de los propios docentes y de sus estudiantes
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Coordinados por la jefatura de estudios, los jefes/as de departamento recabarán la información necesaria
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Equipo directivo y CCP
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	De forma genérica: Todos los miembros del Claustro, tras su análisis y debate por la CCP De forma concreta cada departamento didáctico

INDICADOR del objetivo 2 de centro: <i>b) Grado de satisfacción de los docentes con el centro de educación</i>	
FINALIDAD	Conocer el porcentaje y los elementos que hacen posible que el profesorado se encuentre satisfecho con el centro de educación y de esa forma sienta que su desempeño docente está siendo eficaz para con sus objetivos y los del centro
PUNTO DE PARTIDA	En las anteriores revisiones de este parámetro, solo un 75% se mostraba satisfecho con el modo en el que se desarrollaba globalmente dicho proceso
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Aumentar hasta entre el 90 y el 100% dicho grado de satisfacción
CRITERIO REFERENCIAL	Máximo de docentes que se muestran satisfechos: 90-100% Mínimo de docentes que se muestran satisfechos : 75-85%
FÓRMULA	$\text{Número de docentes con formularios en términos positivos} \times 100 / \text{Número total de docentes}$
POBLACIÓN MUESTRA	Universal: todo el claustro
FUENTE DE LOS DATOS	Formulario tipo <i>google form</i> o cuestionario <i>Moodle</i> con 10 preguntas sobre su grado de satisfacción sobre los diversos aspectos de su proceso de enseñanza y otros ámbitos de la gestión del centro: organización escolar, comunicaciones, procedimiento de evaluación, metodología, instalaciones, convivencia y clima escolar, formación, proyectos, planificación, ... Cada pregunta se valorará entre 0 y 4 puntos, de modo que se entiende un grado de satisfacción razonable cuando el global esté entre 30 y 40 puntos
FRECUENCIA RECOGIDA	DE Al final del primer trimestre y al final de curso
FRECUENCIA ANÁLISIS	DE Al final de primer trimestre y al final del curso
UTILIDAD	De la percepción que se recoja sobre los diferentes aspectos del centro podremos establecer las medidas correctoras necesarias, así como establecer procesos de comunicación y participación más estables entre los docentes y los responsables del centro
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	El formulario será elaborado por el equipo impulsor y la jefatura de estudios será responsable de que lo cumplimenten los docentes
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Equipo directivo y equipo impulsor
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	En general. Todos los miembros del Claustro, tras su análisis y debate por la CCP En concreto: por departamentos didácticos para su conocimiento, reflexión y propuestas de mejora

INDICADOR del objetivo 6 de centro: <i>a) Porcentaje de profesorado que quiere permanecer en el centro más de dos cursos</i>	
FINALIDAD	Conocer el dato de docentes que quieren permanecer en el centro más de dos años, lo que significa que su grado de alineamiento con la Misión, Visión y Valores es alto, lo que posibilitará su participación activa en los equipos de trabajo que se formen para llevar a delante los Planes estratégicos o de centro de que se diseñen. Es decir, será una fortaleza y una oportunidad clave para el centro.
PUNTO DE PARTIDA	El centro tiene una plantilla orgánica de 65 docentes, de los que 33 tienen destino definitivo, 19 tienen destino provisional y 13 son interinos contratados anualmente. Hasta ahora, de los 32 docentes que cada año pueden cambiar, de ellos 13 interinos que solo pueden confirmar en años alternos, solo un 50% mostraban interés en permanecer, y de los 33 con destino definitivo, un 25% concursaba para obtener un destino nuevo, con lo que no era fácil dar continuidad a determinados Planes o proyectos
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Lograr que entre el 90-100% de los docentes con destino definitivo manifiesten su deseo de permanecer en el centro más de dos cursos y que entre un 80 y un 90% de los sin plaza definitiva manifiesten su deseo de continuidad.
CRITERIO REFERENCIAL	Máximo de docentes que desean continuar: 85-95% Mínimo de docentes que desean continuar: 75-85%
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de docentes que permanecen en el centro} \times 100}{\text{Número total de docentes que forman el claustro}}$
POBLACIÓN MUESTRA	Claustro de profesoras y profesores
FUENTE DE LOS DATOS	Encuesta al profesorado antes de final de curso
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Anual
UTILIDAD	A partir de los datos recogidos, podemos saber el interés que suscita en los docentes el centro, más allá del grado de satisfacción, y que les lleva a repetir más cursos. La estabilidad de la plantilla aseguraría la implementación y el desarrollo de los Planes del centro, especialmente del PEM, por lo que es muy importante conocer qué efecto tiene sobre los docentes el trabajo organizativo que realiza el centro de cara a su continuidad
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Dirección y Jefes/as de departamento
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección, equipo impulsor y departamentos
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	En general. CCP y Claustro En concreto por departamentos

INDICADOR del objetivo 6 de centro: <i>b) Porcentaje de profesorado que participa en planes o proyectos institucionales</i>	
FINALIDAD	Conocer el grado de implicación del profesorado a través de su nivel de participación en las diferentes acciones del centro
PUNTO DE PARTIDA	Un 25% del profesorado no participa en los planes o proyectos institucionales
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Lograr que entre un 90 y 95% de los docentes participen en los proyectos encaminados a la innovación metodológica y al trabajo sobre inclusividad
CRITERIO REFERENCIAL	Máximo de docentes que participan en proyectos: 95 % Mínimo de docentes que participan en proyectos: 85 %
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de docentes que no participan} \times 100}{\text{Número total de docentes que forman el claustro}}$
POBLACIÓN MUESTRA	Claustro de profesoras y profesores
FUENTE DE LOS DATOS	Documentos de diseño de los diferentes planes y proyectos con listado de responsables y participantes. Programaciones y Memorias de los departamentos PEM y PGA del centro
FRECUENCIA RECOGIDA	DE Trimestral para las actividades temporizadas a corto plazo y anual para el resto
FRECUENCIA ANÁLISIS	DE Anual
UTILIDAD	A partir de los datos recogidos, podemos identificar no solo el número global de docentes que no participan activamente, sino la composición del grupo que conforman, departamentos a los que pertenecen, niveles en los que trabajan, perfiles de formación y antigüedad, etc. por si fuera posible establecer estrategias de implicación que redunden en beneficio del Plan
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Dirección y jefatura de estudios
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Dirección, Jefatura de Estudios y CCP
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	En general: Equipo directivo y Claustro En concreto: Equipo impulsor y Departamentos

8.- Desarrollo y seguimiento.

8.1 Desarrollo del plan (cómo pasar del PEM al PAP)

Este plan estratégico de mejora se aplicará a través de Actividades palanca a lo largo del curso. Estas actividades se escogerán entre las que figuran en el Catálogo de Actividades palanca, o serán diseñadas de forma compartida y explicitando los responsables, los objetivos que persigue, los recursos internos y externos; así como la forma de evaluarla para establecer su idoneidad en base a la consecución de su finalidad.

Este plan de Actividades palanca para el curso escolar será elaborado de forma participada por el equipo promotor, que recabará la opinión y sugerencias de los docentes, de manera que se sientan parte activa del mismo. Una vez elaborado y consensuado, se aprobará por el Claustro y el Consejo Escolar. Se irá evaluando trimestralmente para poder aplicar las mejoras pertinentes.

Los responsables y la secuencia de las intervenciones se reflejan en esta tabla:

Cómo y quién	ED	CCP/EI	CCóDD	DAL	AMPA	CL	CE	CS
a) Orientaciones	1º							
b) Identificar AP útiles para conseguir los objetivos		2º						
c) Ordenarlas / preseleccionar		3º						
d) Valorar el número AP a aplicar		4º						
e) Elaborar propuesta de Plan de Actividades palanca		5º	PyD	PyD	PyD			
f) Debate y aprobación del Plan	6º					7º	8º	9º

Los números representan el orden de intervención para el diseño del Plan

ED = Equipo directivo, CCP/EI = Comisión pedagógica / Equipo impulsor, CC = Coordinadoras de ciclo o DD= Departamentos didácticos, DAL = delegados del alumnado. AMPA = Asociación de madres y padres del alumnado, CL = Claustro, CE = Consejo escolar, CS = Comisión de seguimiento territorial de PROA+. PyD =Participan y debaten.

8.2 Seguimiento y rendición de cuentas

A final de curso, cada una de las actividades que conforman el Plan se evaluarán para determinar su idoneidad, su modificación o su exclusión para el plan del próximo curso escolar, según el proceso de aplicación y el valor que hayan aportado a la consecución de los objetivos del plan de mejora. Esta evaluación se realizará empleando las herramientas de valoración que incluyen las propias Actividades para su aplicación, ejecución e impacto, así como lo que las Memorias de los distintos órganos indiquen.

El equipo promotor, junto con la CCP, realizará una revisión anual de la aplicación del PEM a través de los indicadores de progreso y de cumplimiento de compromisos con el fin de reflexionar sobre su nivel de logro y el nivel de desarrollo e impacto de las Actividades palanca hasta ese momento. Se trata de detectar cuestiones a mejorar e implementar dichas mejoras en la aplicación práctica a lo largo del curso y cursos sucesivos. Además, a final de curso, se llevará a cabo una evaluación del Plan anual de Actividades palanca teniendo presentes los objetivos y los indicadores de resultados establecidos. De esta evaluación final se harán partícipes al alumnado y a las familias mediante encuestas, formularios, etc. que recojan su opinión así como sugerencias de mejora.

A partir del análisis de los datos y las conclusiones obtenidas se rendirán cuentas ante la Comunidad Educativa (Claustro, Consejo Escolar y AMPA) y ante la Administración (Inspección Educativa) y la Comisión de seguimiento de la Comunidad Autónoma o D.P. de Ceuta y Melilla, con reflejo de todo ello en las Memorias anuales de cada órgano.

Finalmente, el equipo promotor con la colaboración del Equipo Directivo, la CCP y el Consejo Escolar, con el apoyo de Inspección, concretarán y aprobarán las propuestas para el próximo curso escolar; así como el nuevo plan de Actividades palanca a llevar a cabo, teniendo en cuenta el marco de planificación de la escuela inclusiva, que se incluirá en la PGA.

Esta secuencia de responsables, tiempos y acciones queda reflejada en la tabla siguiente:

Qué	Cuándo	Para qué	Quién
1. Aplicación y evaluación de cada una de las Actividades palanca	-Según previsión de la AP. Probablemente, como mínimo, cada evaluación durante el curso y a final de curso	-Para corregir y mejorar la aplicación de las AP durante el curso y tomar decisiones de continuidad y/o modificaciones al final de curso.	- Equipo operativo responsable de PROA+ y aplicadores de cada Actividad palanca
2. Aplicación y evaluación del Plan estratégico de mejora (PEM)	- A final de curso y final del PEM	- Para valorar el Plan de Actividades palanca de cada curso y decidir el plan del curso siguiente, y al final para establecer un nuevo PEM.	- Equipo operativo responsable de PROA+, Equipo directivo, Claustro y Consejo escolar.
3. Aplicación y evaluación del acuerdo-contrato programa	- A final de curso y final del acuerdo	- Para evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada curso y los progresos conseguidos, base para la toma de decisiones de la Comisión sobre la continuidad y el PAP, la financiación y el apoyo. A final del acuerdo para establecer las condiciones del nuevo.	- Comisión de seguimiento del acuerdo según establezca cada Comunidad Autónoma o D.P. de Ceuta y Melilla.

ANEXO I Plan Anual de Actividades Palanca (PAP): primer curso de aplicación

El Mapa estratégico se ha de concretar cada curso en un Plan de Actividades palanca y para ello se ha de decidir qué Actividades palanca lo componen, ello requiere hacer una selección de las previstas por el Catálogo de AP para cada curso o diseñar de propias.

● PROCESO DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES PALANCA

a) Criterios para aplicar en el proceso de selección:

Para valorar las AP de cada una de las estrategias se proponen los criterios siguientes, punto de partida para una posterior valoración cualitativa y toma de decisiones:

- Impacto sobre el objetivo. (Imp): Alto (3), medio (2).
- Amplitud (Amp). Afecta a todo el alumnado (2), solo afecta a una parte (1).
- Número de objetivos que abarca, (O): Número de objetivos para los que trabaja significativamente : 1, 2 o 3.
- Recursos adicionales necesarios (Rec): importes orientativos Ninguno = 3 (<2€ x alum y curso), pocos =2 (entre 2 y 3 € x alum y curso), algunos = 1 (Entre 3 y 8 € x alum y curso), muchos =0 (> de 8 € x alum y curso).
- Tiempo necesario para obtener un impacto significativo, (Tiem) Un curso = 2, más de un curso =1
- Marco de planificación del centro, (MP): AP consideradas en alguna de las dimensiones del Marco estratégico de la escuela inclusiva =2, no considerada = 0.

b) Valoración de las Actividades Palanca

ESTRATEGIA	E1. Actividades para seguir y “asegurar” condiciones de educabilidad	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A101. Evaluación de barreras		5	2	1	1	0	1	0
A102 Formación de familias (EINF, EPRI, ESO)		11	3	2	3	1	2	0
A103 Familias a la escuela, escuela de familias (EINF y EPRI)		12	3	2	3	2	2	0

ESTRATEGIA	E2. Acciones para apoyar al alumnado con dificultades para el aprendizaje	Tot.	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A201	Plan de absentismo (EPRI, ESO, BACH, FP)	8	2	1	1	3	1	0
A202	Acompañando, mejoramos siempre: Transición de etapas	10	3	1	1	3	2	0
A203	Trabajando mano a mano para mejorar: tutorías individualizadas	11	3	1	2	2	1	2
A204	Tutoría entre iguales, TEI (EINF, EPRI, ESO)	10	3	2	1	2	2	0
A205	La transición entre etapas educativas: Una carrera de relevos en donde no debemos dejar caer el testigo (EPRI, ESO)	9	3	1	1	2	2	0
A206	Red de apoyo entre familias (familias EINF, EPRI y ESO)	13	3	2	2	3	1	2
A207	La mentoría escolar (EINF, EPRI y ESO)	11	3	1	2	3	2	0
A208	Mejoramos juntos nuestra competencia digital familia, alumnado y docentes (EINF y EPRIM)	8	2	1	1	2	2	0
A209	Plan de acogida del alumnado inmigrante e integración al aula (EPRI, ESO)	9	2	1	2	2	2	0
A210	Programa de integración de materias para favorecer la transición de Educación Primaria a Secundaria	10	3	1	2	3	1	0
A213	Leemos en pareja	12	3	2	2	3	2	0
A230	Actividades de refuerzo para la mejora y éxito educativo para alumnado y familias (EPRIM y ESO)	12	3	2	3	2	2	0
A231	Activamos la biblioteca escolar y la abrimos a la comunidad (EPRI, ESO, BACH y FP)	11	2	2	3	2	2	0
A232	Reforzando la comprensión lectora: biblioteca tutorizada (EINF, EPRI, ESO)	11	2	2	3	2	2	0
A233	Dinamización de bibliotecas escolares (EINF, EPRI, ESO)	10	2	2	2	2	2	0
234	Plan educativo de entorno. Talleres de estudio asistido y apoyo escolar diversificado (EPRI y ESO)	11	3	1	2	3	2	0
A235	Creación de contenidos: La Magia de Oz (EINF, EPRI, ESO)	8	2	1	2	2	1	0
A236	Tardes de grupos interactivo (E.PRIM)	10	2	1	2	3	2	0
A260	Docencia compartida (EINF, EPRI y ESO)	11	3	2	3	0	1	2
A261	Modelo de Respuesta a la Intervención (RTI) en lectura (EINF y 1r c EPRI)	No procede por el nivel educativo						

ESTRATEGIA	E3. Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro)	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A301	Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)	14	3	2	2	3	2	2(A1 y A2)
A302	Desarrollo de una cultura inclusiva de aprendizaje a través de un nuevo modelo de orientación	7	2	1	2	0	2	0
A303	Sumamos todas y todos (EPRI, ESO y BACH)	11	3	2	3	1	2	0
A304	Palabras que nos unen (EPRI, ESO y BACH)	9	1	2	2	3	1	0
A305	Miradas emocionales para mejorar el aprendizaje (E. Primaria y E. Secundaria)	11	3	2	3	1	2	0
A306	Evaluación inclusiva (E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria)	13	3	2	3	1	2	2 (B1 y B2)
A307	Tod@s aprendemos con y desde la diversidad. Súmate a la transformación (E. Primaria, E. Secundaria)	11	3	2	3	1	2	0
A308	En mi cole cabemos todos y todas (E. Primaria y E. Secundaria)	13	3	2	3	3	2	0
A309	TIEMPO DE CÍRCULO (Prácticas Restaurativas) (Todas las etapas)	12	3	2	3	3	1	0

ESTRATEGIA	E4. Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
A401	Secuencias didácticas ODS (EPRI, ESO)	10	2	2	3	2	1	0
A402	Aprendizaje cooperativo en el aula (EPRI)	12	3	2	2	3	2	0
A403	Tertulias dialógicas (EPRI, ESO, BACH y FP)	11	3	2	3	2	1	0
A404	Procesos de autoevaluación con el alumnado (EPRI, ESO, BACH y FP)	13	3	2	3	3	2	0
A405	Grupos interactivos (Zona educativa)	12	3	2	3	3	1	0
A406	Diseño de maquetas para explicar Tectónica de placas, basado en la metodología de aprendizaje basado en proyectos (ESO y BACH)	10	3	2	3	1	1	0

ESTRATEGIA	E5. Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de sus profesionales	Tot	Imp	Amp	NºO	Rec	Tiem	MP
BLOQUE	BA50 Gestión del cambio							
A501	Gestión del cambio. Ya se ha elaborado el PEM	12	3	2	3	3	1	0
A502	Redes educativas (se mantienen)	14	3	2	2	3	2	2 (C1 y C2)
A503	Mejora de la accesibilidad cognitiva de nuestro IES (EPRI, ESO)	12	3	2	2	3	2	0
A504	PROEDUCAR-HEZIGARRI (complementaria de A501, ver qué material o planteamiento puede ser útil para el desarrollo del PEM)	13	3	2	3	3	2	0
BLOQUE	BA55 Gestión del equipo humano y su calidad							
A550	Plan de acogida del profesorado (Profesorado de todas las etapas)	13	3	2	3	3	2	0

A551 Plan de formación de centro (Profesorado de todas las etapas)		12	3	2	3	2	2	0
BLOQUE	BA58 Gestión de las nuevas tecnologías y los espacios							
A580 Creación de espacios inclusivos (Todos los niveles educativos)		10	3	2	3	0	2	0

c) Preselección de Actividades palanca

Hemos tomado en consideración aquellas Actividades que han obtenido puntuaciones de 13 o más de 13 puntos, es decir, un total de siete Actividades posibles:

- A206 Red de apoyo entre familias (familias EINF, EPRI y ESO)
- A301 Plan de acogida a alumnado y familias (EINF, EPRI y ESO)
- A306 Evaluación inclusiva (E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria)
- A308 En mi cole cabemos todos y todas (E. Primaria y E. Secundaria)
- A404 Procesos de autoevaluación con el alumnado (EPRI, ESO, BACH y FP)
- A502 Redes educativas
- A504 PROEDUCAR-HEZIGARRI (complementaria de A501)

d) Selección de Actividades palanca

Después de un amplio debate en la Comunidad educativa se deciden aplicar los siguientes criterios para la selección de las Actividades palanca:

- Que tengan relación y sirvan para compensar las carencias detectadas en nuestro centro.
- Que trabajen las estrategias que figuran en el Marco estratégico (y si es posible, más de una a la vez).
- Que se puedan consolidar, una vez terminado el contrato programa (sin que sean necesarios los recursos “extra”).
- Que conlleven actuaciones interactivas entre el mayor número posible de sectores de la Comunidad educativa.
- Que favorezca un desarrollo integral del alumnado, abarcando aspectos curriculares, y la transversalidad, en los mismos, de aspectos emocionales. Educando en emociones en un marco con enfoque transversal.

Dado que nos encontramos en el primer año de diseño del PEM, hemos optado por abordar aquellas que fueron ya seleccionadas en el Marco de planificación, y que obtienen la puntuación indicada, ya que responden con claridad a los indicadores que el centro quiere mejorar. No obstante, en años sucesivos, y con la experiencia de este primero, podremos abordar un número mayor de Actividades, siempre que la responsabilidad de su puesta en marcha quede repartida de forma eficaz, impidiendo una excesiva concentración en los equipos directivo e impulsor.

Así, aplicaremos durante el primer curso del Plan estratégico de mejora las siguientes Actividades palanca:

AP301 Plan de acogida a alumnado y familias

AP306 Evaluación inclusiva

AP502 Redes educativas

- PLAN DE ACTIVIDADES PALANCA y otros planes, programas, proyectos...

Centro: IES Modelo ESO y BACH		Curso: 2022-23
Objetivos PROA+ e indicadores de centro (coherente con 7.1)	Estrategias PROA+ del curso (Coherente con 6.2)	Actividades palanca u otros planes, programas...
<p>4. Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de alumnado absentista • Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (medido después de cada evaluación a través de una encuesta al alumnado) • Porcentaje de familias que asisten a las reuniones convocadas por el centro 	E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)	AP 301 <i>Plan de acogida a alumnado y familias</i>
<p>1. Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica • Grado de satisfacción de los docentes en la encuesta/formulario de final de curso 	<p>E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)</p> <p>E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales</p> <p>E6 Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos</p>	<p>AP306 <i>Evaluación inclusiva</i></p> <p>AP 502: <i>Redes educativas</i></p> <p><i>Actividad de la estrategia 6: Elaboración de pósteres (padlet) y edición de audiovisuales científicos e históricos empleando aplicaciones digitales</i></p>

<p>6. Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de profesorado que permanece en el centro más de dos cursos • Porcentaje de profesorado que participa en planes o proyectos institucionales y en sus acciones de formación 	<p>E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales</p> <p>E6 Plan de mejora de las herramientas digitales en los centros educativos</p>	<p><i>AP 502: Redes educativas</i></p> <p><i>Actividad de la estrategia 6: Plan de formación en herramientas digitales para el profesorado</i></p>
---	---	--

No todos los cursos es obligatorio desarrollar todas las estrategias previstas, este curso se han priorizado las que aparecen en la tabla

Código	AP306	Actividad Palanca: Evaluación inclusiva																																																																							
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje																																																																									
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2): 1. Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales						Estrategia PROA+ (coherente con 6.2): E1 Acciones para seguir y “asegurar” las condiciones de educabilidad E3 Acciones para desarrollar las Actitudes positivas en el centro (transversales)																																																																			
Alumnado destinatario: ESO y FP Básica					Responsable: Equipo de Mejora Interna o Equipo impulsor																																																																				
<table border="1"> <tr> <td>EINF</td> <td>2a</td> <td></td> <td>3a</td> <td></td> <td>4a</td> <td></td> <td>5a</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EPRI</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td>4</td> <td></td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> </table>						EINF	2a		3a		4a		5a				EPRI	1		2		3		4		5	6	<table border="1"> <tr> <td>ESO</td> <td>1</td> <td>X</td> <td>2</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>X</td> <td>4</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>BACH</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FP Básica</td> <td>1</td> <td>X</td> <td>2</td> <td>X</td> <td>FPGM</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					ESO	1	X	2	X	3	X	4	X			BACH	1		2								FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1		2			Temporización: <table border="1"> <tr> <td>1r Trimestre</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2º Trimestre</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>3r Trimestre</td> <td>X</td> </tr> </table>		1r Trimestre	X	2º Trimestre	X	3r Trimestre	X
EINF	2a		3a		4a		5a																																																																		
EPRI	1		2		3		4		5	6																																																															
ESO	1	X	2	X	3	X	4	X																																																																	
BACH	1		2																																																																						
FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1		2																																																																	
1r Trimestre	X																																																																								
2º Trimestre	X																																																																								
3r Trimestre	X																																																																								
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto																																																															

Código	AP301	Actividad Palanca: Plan de acogida a alumnado y familias																																																																								
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables																																																																										
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2): 4. Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje						Estrategia PROA+ (coherente con 6.2): E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas																																																																				
Alumnado destinatario: Alumnado que se incorpora al centro en cualquier curso o etapa						Responsable: Jefatura de estudios y Orientador/a																																																																				
<table border="1"> <tr><td>EINF</td><td>2a</td><td></td><td>3a</td><td></td><td>4a</td><td></td><td>5a</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EPRI</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td>3</td><td></td><td>4</td><td></td><td>5</td><td>6</td></tr> </table>						EINF	2a		3a		4a		5a				EPRI	1		2		3		4		5	6	<table border="1"> <tr><td>ESO</td><td>1</td><td>X</td><td>2</td><td>X</td><td>3</td><td>X</td><td>4</td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BACH</td><td>1</td><td>X</td><td>2</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FP Básica</td><td>1</td><td>X</td><td>2</td><td>X</td><td>FPGM</td><td>1</td><td></td><td>2</td><td></td><td></td></tr> </table>						ESO	1	X	2	X	3	X	4	X			BACH	1	X	2	X							FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1		2			Temporización: <table border="1"> <tr><td>1r Trimestre</td><td>X</td></tr> <tr><td>2º Trimestre</td><td>X</td></tr> <tr><td>3r Trimestre</td><td></td></tr> </table>		1r Trimestre	X	2º Trimestre	X	3r Trimestre	
EINF	2a		3a		4a		5a																																																																			
EPRI	1		2		3		4		5	6																																																																
ESO	1	X	2	X	3	X	4	X																																																																		
BACH	1	X	2	X																																																																						
FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1		2																																																																		
1r Trimestre	X																																																																									
2º Trimestre	X																																																																									
3r Trimestre																																																																										
Evaluación formativa		% de grado de aplicación				% de calidad de ejecución				% de grado de impacto																																																																

Código	AP502	Actividad Palanca: Redes educativas																																																																						
Objetivo singular de centro (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM): Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje																																																																								
Objetivo estratégico PROA+ (coherente con 6.2): 1. Incrementar los resultados escolares de aprendizaje cognitivos y socioemocionales 6. Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar		Estrategia PROA+ (coherente con 6.2): E4 Acciones para Mejorar el proceso E/A de las competencias esenciales con dificultades de aprendizaje E5 Acciones y compromisos de gestión de centro y para Mejorar la estabilidad y calidad de los profesionales E6 Acciones no PROA+ definidas y, frecuentemente, financiadas por las Administraciones educativas																																																																						
Alumnado destinatario: De forma colateral, todo el del centro					Responsable: : Equipo directivo																																																																			
<table border="1"> <tr> <td>EINF</td> <td>2a</td> <td>3a</td> <td>4a</td> <td>5a</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EPRI</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					EINF	2a	3a	4a	5a							EPRI	1	2	3	4	5	6					<table border="1"> <tr> <td>ESO</td> <td>1</td> <td>X</td> <td>2</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>X</td> <td>4</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>BACH</td> <td>1</td> <td>X</td> <td>2</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FP Básica</td> <td>1</td> <td>X</td> <td>2</td> <td>X</td> <td>FPGM</td> <td>1</td> <td></td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					ESO	1	X	2	X	3	X	4	X			BACH	1	X	2	X							FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1		2			Temporización: <table border="1"> <tr> <td>1r Trimestre</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>2º Trimestre</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>3r Trimestre</td> <td></td> </tr> </table>		1r Trimestre	X	2º Trimestre	X	3r Trimestre	
EINF	2a	3a	4a	5a																																																																				
EPRI	1	2	3	4	5	6																																																																		
ESO	1	X	2	X	3	X	4	X																																																																
BACH	1	X	2	X																																																																				
FP Básica	1	X	2	X	FPGM	1		2																																																																
1r Trimestre	X																																																																							
2º Trimestre	X																																																																							
3r Trimestre																																																																								
Evaluación formativa		% de grado de aplicación			% de calidad de ejecución			% de grado de impacto																																																																

Tabla para verificar la correspondencia y alineamiento entre los elementos del PEM y PAP)

Diversidad de alumnado (3 PEM)	Visión y valores (4 PEM)	Tres aspectos que me gustaría mejorar (5.1 PEM) →	DAFO y matriz (5.2.1 PEM) Incluye 5.1 →	Análisis DAFO Objetivos de centro, (5.2.2 /7.1PEM) ←	Indicadores referidos a los objetivos de centro (7.1 PEM) →	Actividades palanca del PAP (Anexo PEM) ←	Alineación con Mapa estratégico PROA + (6.1 PEM) →
<p>Un 40% del alumnado presenta necesidades escolares, brecha digital o dificultades para el aprendizaje por el bajo nivel educativo de las familias. Los proyectos asentados y desarrollados desde el centro podrán intentar paliar dichas carencias, así como la necesidad del refuerzo escolar necesario</p>	<p>Queremos ser un centro que lidere pedagógicamente, potenciando el bienestar de todas las personas que lo forman, tanto personal como profesionalmente. Fomentamos el valor del ejercicio de un liderazgo compartido y cooperativo que asegure la calidad de la educación y el fomento de la innovación, la creatividad y la constancia como motores del aprendizaje para todas y todos.</p>	<p>La creación de equipos docentes estables para abordar proyectos a medio y largo plazo (B1-4 La experiencia del equipo educativo es reconocida y utilizada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alta movilidad de la población residente, así como de parte de la plantilla de profesorado. • Una parte importante del profesorado no permanece en el centro más de uno o dos años, con lo que los equipos cambian con frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica • Grado de satisfacción de los docentes en la encuesta/formulario de final de curso • Porcentaje de profesorado que quiere permanecer en el centro más de dos cursos • Porcentaje de profesorado que participa en planes o proyectos institucionales y en sus acciones de formación • Grado de satisfacción del alumnado con su 	<p>AP502 Redes educativas</p>	<p>1) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales</p> <p>6) Conseguir y mantener un buen nivel de satisfacción de aprender y enseñar</p>

					proceso de aprendizaje		
Entre un 30 y un 40% del alumnado tiene unas condiciones y un ambiente familiar poco propicio para el estudio y más del 50% presentan necesidades socioeducativas que deberían ser contempladas desde el centro para procurar un mayor grado de actividad y participación en ambos, familia y alumnado	Fomentamos el valor de la autonomía y la responsabilidad personal por el trabajo bien hecho tanto en beneficio personal como de la comunidad a la que pertenecemos alumnado, familias y profesionales. Queremos ser un centro que fomente la colaboración de todos los sectores de la Comunidad Educativa.	La implicación de las familias y los propios estudiantes en los procesos del centro, evitando pasividad y absentismo (A1-5 El equipo educativo y las familias/ tutor y/o tutora legal colaboran y C2-4 El alumnado participa activamente en su propio aprendizaje.)	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto familiar y socioeconómico que no propicia las condiciones de educabilidad. • Baja colaboración e implicación familiar • Alto índice de absentismo entre el alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar que el alto nivel de absentismo comprometa los resultados académicos de los estudiantes más vulnerables • Incrementar la participación de las familias y los propios estudiantes en los diferentes procesos del centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de alumnado absentista • Grado de satisfacción del alumnado con su proceso de aprendizaje (medido después de cada evaluación a través de una encuesta al alumnado) • Porcentaje de familias que asisten a las reuniones convocadas por el centro 	AP306 Evaluación inclusiva AP301 Plan de acogida a alumnado y familias	4) Reducir el absentismo escolar y mejorar las fases del proceso de aprendizaje
Un 60% del alumnado presenta actitud abierta a las propuestas del centro. Sin embargo, eso no se traduce en una actividad eficaz. Se puede aprovechar este	Queremos ser un centro que garantiza el éxito escolar, promoviendo metodologías innovadoras y creativas. Un centro que	La metodología que se emplea debería estar más centrada en la participación activa de todo el alumnado (A2-5 Las expectativas son altas para todo el alumnado)	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa participación del alumnado en actividades organizadas por recursos externos al centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el compromiso de los equipos docentes para llevar a cabo proyectos a medio y largo plazo que 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de docentes que aplican en el aula iniciativas de innovación metodológica • Grado de satisfacción de los docentes en la 	AP502 Redes educativas	1) Incrementar los resultados escolares cognitivos y socioemocionales OR 1) Utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para reducir el

punto fuerte para reforzar las expectativas de alumnado y docentes compensando las necesidades socioeducativas y escolares referidas	atienda la diversidad del alumnado, potenciando sus fortalezas, desde una perspectiva inclusiva		<ul style="list-style-type: none"> • Baja implementación de metodologías que fomenten una escuela inclusiva 	incluyan metodologías dinamizadoras del proceso de enseñanza y aprendizaje	encuesta/formulario de final de curso		abandono temprano e incrementar el éxito escolar (equidad + alternativa coste eficiente)
--	---	--	--	--	---------------------------------------	--	--

Plantilla de aplicación de una Actividad palanca de aula

AXXX ... (Código y nombre de la Actividad palanca)

Centro:		Curso:
Objetivo estratégico de centro que persigue (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM):		
ALINEACIÓN CON PROA+		
Objetivo PROA+ que favorece (coherente con 6.2 PEM)		
Estrategia PROA+ que impulsa (coherente con 6.2 PEM):		
Requisitos PROA+ que cumple y justificación		
Requisitos	Grado	Explicar
Equidad, igualdad equitativa de oportunidades		(Cómo ayuda al alumnado vulnerable)
Educación inclusiva, todos aprenden juntos y se atiende la diversidad de necesidades		Como referencia cuestionario y el Marco estratégico de la propuesta Booth, T. and Ainscow, M. (2011:179-182).
Expectativas positivas, todos pueden		(% de alumnado que adquirirá los aprendizajes imprescindibles)
Prevención y detección de las dificultades de aprendizaje, mecanismos de refuerzo, apoyo y acompañamiento		(previsión de dificultades y cómo salvarlas)
Educación no cognitiva, habilidades socio emocionales		Concretar habilidades que se desarrollan / Trabajan:

Grados de cumplimiento: Total (T), Mayoritario (M), Parcial (P), Nulo (N).

Observaciones:

El centro tiene como referencia para desarrollar la Actividad palanca el diseño realizado por el MEFP, las CCAA y Ceuta y Melilla para las actividades del catálogo, y va cumplimentando la plantilla en el momento que va diseñando, aplicando y evaluando, de tal forma que esté integrada en el funcionamiento ordinario del centro y no represente un esfuerzo adicional.

Áreas y materias

Áreas de Educación Infantil		Materias ESO		Materias Bachillerato	
CeA	Crecimiento en Armonía	ByG	Biología y Geología.		
DEE	Descubrimiento y Exploración del Entorno	EF	Educación Física.	EF	Educación Física
CRR	Comunicación y Representación de la Realidad	EPV	Educación Plástica, Visual y Audiovisual.		
		FyQ	Física y Química.		
Áreas de Educación Primaria		GeH	Geografía e Historia.	HdE	Historia de España
CN	Ciencias de la Naturaleza	LCAS	Lengua Castellana y Literatura	LCAS	Lengua Castellana y Literatura

EF	Educación Física	LPRO	Lengua Cooficial y Literatura	LPRO	Lengua Cooficial y Literatura
EPV	Educación Plástica y Visual	LEXT1	Lengua Extranjera.	LEXT1	Lengua Extranjera.
		MAT	Matemáticas.		
CS	Ciencias Sociales	MU	Música.		
LCAS	Lengua Castellana y Literatura	VCE	Educación en Valores cívicos y éticos.	FILO	Filosofía
LPRO	Lengua propia y Literatura	TyD	Tecnología y Digitalización		
LEXT1	Lengua Extranjera	TUT	Tutoría		
MAT	Matemáticas.	OCC	Optativa: Cultura Clásica	HdF	Historia de la filosofía
MyD	Música y Danza	OLEX2	Optativa: Segunda lengua extranjera		
VCE	Educación en Valores cívicos y éticos	OCD	Optativa: Competencia digital		
		OTM	Optativa: Trabajo monográfico		
TUT	Tutoría	OPI	Optativa: Proyecto interdisciplinar		
		OSC	Optativa: Servicio a la comunidad		
OLEX2	Optativa: Segunda lengua extranjera	OXX	Optativa: XXX		

Actividad palanca	APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PALANCA						
Breve descripción							
Aprendizajes perseguidos							
<i>Conocimientos, destrezas y actitudes</i>	Imprescindibles						
	Deseables						
Responsable							
Profesorado y otros profesionales que participan	Del centro		Profesorado		Orientadores		TIS/Educador social...
	PAS	Familias					
	Externos		Asesores		TIS/Trabajador social...		Psicólogos
	Monitores		Antiguos alumnos				
Diagnóstico de competencias y necesidades de formación	Del profesorado y previsión de formación						
Alumnado implicado y síntesis de su perfil	Número de alumnado implicado						
		1	2	3	4	5	6
	EINF						
	EPRI						
	ESO						
	BACH						
	FP						
Síntesis de su perfil:							
Áreas o ámbitos donde se aplica	ByG	CeA	CN	CRR	CS	DEE	EF
	EVP	FILO	FyQ	GeH	HdE	HdF	LCAS
	LEXT1	LPRO	MAT	MyD	OCC	OCD	OLEX2
	OPI	OSC	OTM	TyD	TUT	VCE	
Metodología. Cómo se desarrollará la actividad y cómo se atiende a la diversidad	Enseñanza presencial						
	Enseñanza virtual						
Espacios presenciales o virtuales necesarios							
Recursos y apoyos	Enseñanza presencial						

necesarios para la escuela/ profesorado	Enseñanza virtual					
Recursos necesarios para el alumnado	Enseñanza presencial Enseñanza virtual					
Acciones, tareas, y temporización	Tarea			1rT	2nT	3rT

Observaciones: A cumplimentar en el momento que se realice la concreción del diseño de la Actividad palanca.

		EVALUACIÓN FINAL DE LA APLICACIÓN (igual a la AP del Catálogo pero ampliable)																								
Frecuencia de la evaluación:		semanal					mensual					Trimestral					Por curso									
EVALUACIÓN FORMATIVA	Grado de aplicación	Autoevaluación (percepción de los agentes implicados).																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
		Sin evidencias o anecdóticas					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total				
		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	1			
				0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	
	Equipo directivo																									
	Responsable																									
	Profesorado																									
	Alumnado																									
	Monitores																									
Familia																										
...																										
Calidad de ejecución	Autoevaluación (percepción de los agentes implicados)																									
	25%					25%					25%					25%					100%					
	Cumplimiento de los plazos de ejecución					Utilización de los recursos previstos					Adecuación metodológica					Nivel de implicación de las personas aplicadoras					Nivel global de calidad de ejecución					
	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	
		0	5	0	5		0	5	0	5		0	5	0	5		0	5	0	5		0	5			
Equipo directivo																										
Responsable																										
Profesorado																										
Alumnado																										
Monitores																										
Familia																										
...																										
Grado de impacto	En base a rúbrica (establecida en el Catálogo de AP)																									
	0%					25%					50%					75%					100%					
	Sin evidencias o					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total					

para el próximo curso

Enseñanza presencial

Enseñanza virtual

Observaciones:

-Evaluación del proceso. A rellenar en el momento de efectuar la evaluación de final de curso de la actividad (Junta de evaluación, reunión del equipo docente, de departamento...Es interesante recoger las diferentes miradas, y explicitar que ha funcionado y qué necesita mejorar, y la recomendación de mantener la Actividad con mejoras, ampliar su aplicación a más grupos, homologarla por su buen funcionamiento o descartarla para el próximo curso por el poco valor que aporta.

-Proceso de recuperación. Este apartado recoge las diferentes estrategias de recuperación aplicadas, su nivel de éxito y recomendaciones para el próximo curso

-En el caso de homologación de la actividad por el centro, se recomienda establecer un repositorio de Actividades homologadas de centro, el formato del documento que describe la actividad y la documentación anexa que facilita su aplicación a todos el profesorado y profesionales del centro.

Plantilla de aplicación de una Actividad palanca de gobernanza pedagógica

AXXX ... (Código y nombre de la Actividad palanca)

Centro:		Curso:
Objetivo estratégico de centro que persigue (coherente con 5.2.2 y/o 7.1 PEM):		
ALINEACIÓN CON PROA+		
Objetivo PROA+ que favorece (coherente con 6.2 PEM)		
Estrategia PROA+ que impulsa (coherente con 6.2 PEM)		
Requisitos PROA+ que cumple y justificación		
Requisitos	Grado	Explicar
Equidad, igualdad equitativa de oportunidades		(Cómo ayuda al alumnado vulnerable)
Educación inclusiva, todos aprenden juntos y se atiende la diversidad de necesidades		Adjuntar cuestionario y concretar el Marco estratégico de la propuesta Booth, T. and Ainscow, M. (2011:179-182).
Expectativas positivas, todos pueden		(% de alumnado que adquirirá los aprendizajes imprescindibles)
Prevención y detección de las dificultades de aprendizaje, mecanismos de refuerzo, apoyo y acompañamiento		(previsión de dificultades y cómo salvarlas)
Educación no cognitiva, habilidades socio emocionales		Concretar habilidades que se desarrollan / Trabajan:

Grados de cumplimiento: Total (T), Mayoritario (M), Parcial (P), Nulo (N).

Observaciones:

El centro tiene como referencia para desarrollar la Actividad palanca el diseño realizado por el MEFP, CCAA y Ceuta y Melilla para las actividades del catálogo, y va cumplimentando la plantilla en el momento que va diseñando, aplicando y evaluando, de tal forma que esté integrada en el funcionamiento ordinario del centro y no represente un esfuerzo adicional.

Actividad palanca	APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PALANCA									
Breve descripción										
Finalidad de la actividad / acción	(efectos que se persiguen)									
OBJETIVOS	Mínimos									
	Óptimos									
Responsable										
Profesorado y otros profesionales que participan	Del centro		Profesorado				Orientadores		TIS/Educador social...	
	PAS		Familias							
	Externos		Asesores		TIS/Trabajador social...		psicólogos			
	Monitores		Antiguos alumnos							
Diagnos de competencias y necesidades de formación	Del profesorado y previsión de formación									
Alumnado implicado y síntesis de su perfil. Otros destinatarios de la Comunidad educativa.	Número de alumnado implicado									
		1	2	3	4	5	6			
	EINF									
	EPRI									
	ESO									
	BACH									
	FP básica									
FP CFGM										
	Síntesis de su perfil									
	Otros destinatarios:									
Áreas o ámbitos donde se aplica										
Metodología. Cómo se desarrollará la actividad y cómo se atiende a la diversidad										
Espacios presenciales o virtuales necesarios										
Recursos y apoyos necesarios para la escuela/ profesorado										
Recursos necesarios para el alumnado u otros destinatarios										
Acciones, tareas, y temporización	Tarea							1rP	2ºP	3rP

Observaciones: A cumplimentar en el momento que se realice la concreción del diseño de la Actividad palanca.

		EVALUACIÓN FINAL DE LA APLICACIÓN (igual a la AP del Catálogo pero ampliable)																								
Frecuencia de la evaluación:		semanal					mensual					Trimestral					Por curso									
EVALUACIÓN FORMATIVA	Grado de aplicación	Autoevaluación (percepción de los agentes implicados)																								
		0%					25%					50%					75%					100%				
		Sin evidencias o anecdóticas					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total				
		0	5	1	0	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	0		
	Equipo directivo																									
	Responsable																									
	Profesorado																									
	Alumnado																									
	Calidad de ejecución	Autoevaluación (percepción de los agentes implicados)																								
25%					25%					25%					25%					100%						
Cumplimiento de los plazos de ejecución					Utilización de los recursos previstos					Adecuación metodológica					Nivel de implicación de las personas aplicadoras					Nivel global de calidad de ejecución						
	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	5	1	1	2	2	
Equipo directivo																										
Responsable																										
Profesorado																										
Alumnado																										
Grado de impacto	En base a rúbrica (establecida en el Catálogo de AP)																									
	0%					25%					50%					75%					100%					
	Sin evidencias o anecdóticas					Alguna evidencia					Evidencias					Evidencias claras					Evidencia total					
	0	5	1	0	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	0	Global		
Global (1)																										

Nota. Aunque el documento solo prevé la evaluación de final de curso, es muy importante que se haga en las tres evaluaciones de curso y se reflexione para ir adaptando la aplicación de la Actividad a la realidad y no esperar a hacerlo solo entre cursos.

Observaciones:

-La frecuencia de la evaluación recoge la regularidad con la que se evalúa la actividad palanca

-Evaluación formativa por los diferentes agentes con opinión. A rellenar en el momento de efectuar la evaluación de final de curso de la actividad (Junta de evaluación, reunión del equipo docente, de departamento, la dirección...) Es interesante recoger las diferentes miradas, y explicitar que ha funcionado y qué necesita mejorar, y la recomendación de mantener la Actividad con mejoras, ampliar su aplicación a más grupos, homologarla por su buen funcionamiento o descartarla para el próximo curso por el poco valor que aporta.

1.- Grado de aplicación o ejecución: es el grado de implantación o despliegue sistemático de una actividad, se valora a partir de la autoevaluación de los aplicadores.

2.- Calidad de ejecución: mide cómo se ha hecho la actividad, teniendo en cuenta diversos criterios (plazo de ejecución, utilización de los recursos previstos, adecuación metodológica y nivel de cumplimiento de las personas implicadas). se valora a partir de la autoevaluación de los aplicadores.

3.- Grado de impacto: mide la utilidad de la actividad para lograr el objetivo establecido, se valora a partir de una rúbrica específica.

(1) A partir de la evaluación individual de cada alumno, si fuese el caso, recoge la valoración global del impacto en todo el alumnado.

Las valoraciones globales se considerarán mejorables si el resultado es inferior al 75%, satisfactorias si el resultado está entre en 75% y el 95%, y muy satisfactorias si es superior al 95%.

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS. PROPUESTAS DE MEJORA.				
PRIMERA EVALUACIÓN FORMATIVA. PROPUESTAS /DECISIONES PARA APLICAR EN EL PRÓXIMO TRIMESTRE				
Evaluación del proceso de aplicación de la actividad, resultados obtenidos y propuestas de mejora:				
SEGUNDA EVALUACIÓN FORMATIVA. PROPUESTAS /DECISIONES PARA APLICAR EN EL PRÓXIMO TRIMESTRE				
Evaluación del proceso de aplicación de la actividad, resultados obtenidos y propuestas de mejora:				
EVA. FORMATIVA DE FINAL DE CURSO. PROPUESTAS / DECISIONES PARA APLICAR EL CURSO SIGUIENTE.				
Evaluación del proceso de aplicación de la actividad y resultados obtenidos				
Decisión sobre la Actividad palanca para el próximo curso:				
Mantener con modificaciones		Ampliar su aplicación	Homologar	Descartar

Observaciones:

-Evaluación del proceso. A rellenar en el momento de efectuar la evaluación de final de curso de la actividad (Junta de evaluación, reunión del equipo docente, de departamento...) Es interesante recoger las diferentes miradas, y explicitar que ha funcionado y qué necesita mejorar, y la recomendación de mantener la Actividad con mejoras, ampliar su aplicación a más grupos, homologarla por su buen funcionamiento o descartarla para el próximo curso por el poco valor que aporta.

-En el caso de homologación de la actividad por el centro, se recomienda establecer un repositorio de Actividades homologadas de centro, el formato del documento que describe la actividad y la documentación anexa que facilita su aplicación a todos el profesorado y profesionales del centro.

Qué hemos aprendido para la elaboración del PEM en el curso de Acompañamiento (enero de 2022)

1. Descripción del proceso de elaboración previsto

- El PEM es un instrumento para un proceso de mejora continua, de transformación escolar hacia la inclusión, que busca la mejora en el aprendizaje de todo el alumnado. La participación, aunque esté condicionada por la dimensión y complejidad del centro, debe ser amplia y heterogénea.
- La implicación total del Equipo Directivo es fundamental, pero si se asigna toda la coordinación a un único órgano o a una única persona, tendrá demasiadas responsabilidades y será poco operativo. Mejor compartir responsabilidades. Para ello, hay que ejercer un liderazgo distribuido y definir con detalle el proceso participativo.
- Es necesario explicitar de manera más precisa el procedimiento de sensibilización, no solo su necesidad, sino el modo o las fases que se seguirán para llegar a todos los agentes que van a ser necesarios para hacer posible el Plan, así como los responsables de cada una de ellas, las personas participantes y cuándo se llevarán a cabo.
- En la sensibilización y la participación conviene tener muy en cuenta la búsqueda de complicidades y alianzas, sacando lo mejor de cada docente, respetando a los que no muestran disponibilidad y manteniendo siempre la puerta abierta a su integración en el plan de mejora.
- La sensibilización requiere un trabajo de cohesión para saber quiénes somos, de dónde venimos, cómo pensamos, cuál es nuestra mochila profesional, qué concepto de sociedad, escuela y aprendizaje tenemos, cuáles son nuestras potencialidades y debilidades, nuestro sistema de enseñanza... con tertulias dialógicas, claustros pedagógicos, espacios y tiempos para hablar de escuela, modelajes metodológicos, mentores en docencia compartida, visitas a otros centros; ir superando la posible incomodidad con la presencia de otra en nuestra clase, conocer modelos de éxito como comunidades de aprendizaje, respetar al PEC como “la Constitución del centro”..
- Respecto a la composición del equipo impulsor, hay que tratar de fijar una composición representativa y abarcable, con la que se pueda trabajar de forma eficaz y operativa, sin olvidar a ningún sector, pero favoreciendo su organización. Se puede incluso tener una composición dinámica, con asesores puntuales para determinados aspectos. Se pueden tener en cuenta para ello órganos de participación ya presentes en los centros, evitando estructuras paralelas a las existentes, en la medida de lo posible.
- Es preciso concretar y clarificar las responsabilidades del equipo impulsor. Un figura importante el responsable de “la narración” del PEM-PAP desde las propuestas de ideas-fuerza de todos los participantes de la Comunidad educativa, el responsable de comunicación, de sensibilización, participación... de cada parte del PEM.
- Se considera necesaria la colaboración estrecha de la Inspección en su función de asesoramiento y acompañamiento.
- Tras la sensibilización y concreción de un equipo impulsor heterogéneo, conviene cerrar en claustro un Proyecto de Formación de Centro para aclarar y ejemplificar los nuevos conceptos y epígrafes del PEM con ejemplificaciones y modelaje y con impulsores de los pequeños grupos que han de concretar – en paralelo- las propuestas teóricas a la práctica del centro.

2. Breve análisis y singularidades del entorno donde se ubica el centro y características generales del centro

- Es imprescindible considerar el valor de las fuentes de las que proceden los datos que se van a incluir, fuentes internas y externas, diversas y fiables. Es importante ser consciente de que

disponemos de esas fuentes y que de ellas obtendremos datos relevantes y que hay que diversificarlas lo más posible para evitar sesgos (triangular la información en la medida de lo posible).

- El centro ya desarrolla diversos programas de innovación que son un valor añadido en el trabajo que se dispone a poner en marcha. Por eso es importante explicar de forma sintética dónde estamos y a dónde quiere llegar el centro, qué han aprendido, quién asumió su responsabilidad, quién participó en aquellos que están consolidados en el centro. Atención al número de programas de innovación en los que se participa, más es menos, e incluirlos en la estrategia E6 para disponer de una visión general. Diferenciar entre programas normalizados en el funcionamiento del centro de los programas palanca en proceso de implementación y consolidación, que son los que formarían parte del PEM.
- Es necesario debatir sobre el grado de transparencia que deben tener los datos de este apartado, como también del resto de apartados que componen el PEM-PAP. Evidentemente, la Comunidad educativa debe tener acceso a ellos, tanto para su conocimiento como para las posibles aportaciones que se puedan hacer, es decir, el centro debe ser transparente y respetuoso. Por eso, es interesante considerar la forma en la que estos datos deben llegar a esa comunidad (siempre con máximo respeto a la privacidad) y con qué finalidad los vamos a trabajar. Todas las personas involucradas en el plan, desde cualquier aspecto del mismo, deben tener acceso y conocer todos los datos que sean necesarios para una participación efectiva, y hay que ser cuidadosos con la forma de difundir su contenido, datos, lenguaje (siempre en positivo), ... siempre teniendo en cuenta la finalidad de su difusión. No es lo mismo compartir datos para el análisis del centro que para su visibilidad en la localidad. No obstante, es un debate que convendrá volver a tener cuando abordemos otros apartados sensibles.

3. Perfil de la diversidad del alumnado

- Analizar los datos derivados de este apartado tiene utilidad a tres niveles: sobre el alumnado individualmente, sobre el grupo clase y sobre el conjunto del centro. Pero es necesario que no nos quedemos en cumplimentar las tablas. Es necesario sintetizar los datos a través de una redacción en la que se expliciten las particularidades, las barreras y los intereses y potencialidades más relevantes. Esta síntesis debe hacerse como resumen de lo relevante al final, pero debe ser complementado con las observaciones de cada apartado.
- Hay que concretar quiénes son los responsables de la recogida de los datos. Las tutorías son las grandes protagonistas en esa recogida y actualización de la información. Además de tutoras y tutores, hay profesionales muy cercanos a esas realidades, PTSC, Educadores sociales, Orientador/a, Secretaría (que gestiona becas y ayudas y tiene contactos personales con familias) ... que deben participar en su concreción. Quizá la primera propuesta debe partir de esas tutorías, para después enriquecerse con lo que el resto de las personas pueden aportar.
- Todos estos profesionales tendrán conocimiento o acceso a los datos, pero también podrán valorar impresiones o indicios fruto de la relación que mantienen con alumnado y familias. Estos indicios son muy relevantes, ya que nos ponen en alerta de situaciones a cuyo conocimiento la escuela no accede con facilidad, y nos han de servir para anticiparnos a los problemas en la medida de lo posible; a posteriori acostumbra a ser más costoso.
- Se pueden incorporar otros ítems que se consideren relevantes para el centro, o buscar una mayor precisión en el porcentaje de algunas necesidades como las de salud, especialmente de intervenciones de salud mental y emocional, más en un momento complejo como el que estamos viviendo. PROA+ se visualiza como una oportunidad para mejorar la comunicación, compartir y facilitar una transferencia de información más útil y completa.
- Podemos buscar formas de acceder a los datos con más agilidad, por ejemplo mediante cuestionarios digitales, pero garantizando siempre la prudencia y la privacidad de los datos con los que trabajamos.

- Es muy relevante en este punto la transferencia de información entre los centros de primaria y los de secundaria, especialmente en los aspectos emocionales, que no se suelen trabajar en esta etapa de forma sistemática.
- De acuerdo con la normativa de protección de datos, se debe facilitar estrictamente la información necesaria para el desarrollo de la función que cada profesional de la escuela necesita, no más.

4. Planteamiento institucional del centro

- El diseño del planteamiento institucional del centro ha de partir de documentos como el PEC y considerar el Proyecto de Dirección y de los proyectos y programas en los que participa el centro. Da la impresión que las propuestas a futuro recogidas en la Visión se pierden a lo largo del Plan, pero ahora la tabla de correspondencia nos revela el alineamiento y coherencia de todas las partes del PEM. El Planteamiento institucional del centro es una oportunidad para ser coherente con el Proyecto educativo de centro.
- La Misión es la concreción del presente del centro, en función de lo que se está haciendo ahora. La Visión, el sueño con matices de realidad. Ambas deben expresarse como “foto” de dónde estamos y a dónde nos gustaría llegar, no en forma de proceso. Este proceso ya se detallará en la toma de decisiones.
- Los valores plasmados deben ser compartidos y coherentes con el resultado del cuestionario de escuela inclusiva. Deben definirse mejor para que todos y todas compartan su significado. Incluso cabría la posibilidad de incluir valores excluyentes (por ejemplo, la competitividad) que estén presentes en los centros con el objetivo de hacerlos visibles y trabajar por cambiarlos por valores inclusivos (por ejemplo: cooperación).

5. Diagnósis

5.1. Evaluación escuela inclusiva. Cuestionario y conclusiones

- El cuestionario que procede del Index es muy completo, pero debe trabajarse bien para una mejor comprensión por parte de quienes lo van a cumplimentar, especialmente alumnado y familias. Es recomendable prever un proceso de reflexión y participación para aclarar los términos, el contenido de cada ítem, ver la necesidad de añadir alguno, etc. Incluso adaptar su redacción para quien lo necesite.
- Respecto al proceso participativo, se puede contemplar la organización de grupos de discusión para cumplimentar el cuestionario. Por ejemplo, tener en cuenta actividades de grupos de acompañamiento con el tutor/a para cumplimentar el cuestionario el alumnado y a través de pequeños grupos de familias o familias por tutorías.
- Ideas sobre cómo favorecer la participación de las familias:
 - a) un padre o madre de cada aula está en contacto con la dirección del centro para todas las cuestiones organizativas, participativas, etc. y es el enlace con el resto de las familias de cada aula. Se le llama VOCAL de aula y está teniendo mucha acogida porque esa madre/padre es más cercano al resto y hace que el bloque/aula esté más conectado con el centro.
 - b) Utilizar el WhatsApp para comunicar el link del formulario; la mayoría de las familias lo utilizan. Pensar en el seguimiento y en el retorno.
 - c) Después de pasar el cuestionario, trabajar el resultado con grupos de discusión con familias representativas bien seleccionadas. Pensar en el retorno.
- Importancia de señalar el procedimiento y responsables en el proceso participativo, tratamiento de datos, vaciado, selección de ítems mejor y peor valorados para redactar los tres aspectos que más y que menos gustan de la Escuela, que serán trasladados al DAFO. Es

importante fomentar el debate tras el vaciado para compartir y asumir los aspectos de mejora priorizados.

- Una vez obtenidas las puntuaciones, es interesante realizar una valoración global en cada subdimensión que ayude a la concreción de las tres cosas que más me gustan y necesitan mejorar a nivel de centro. Como es lógico, deberán verse más adelante reflejadas en el DAFO y en su análisis a través de la Matriz. Es el momento de comprobar la coherencia y el alineamiento de estos elementos en el conjunto del diagnóstico y con los objetivos que hemos priorizado a partir de él y que serán la base de nuestro Marco de planificación.

5.2. Análisis DAFO

5.2.1a DAFO (incluye conclusiones de 5.1)

- El DAFO debe tener en cuenta los datos referidos al perfil del alumnado, planteamiento institucional, análisis del contexto, clima del centro, evaluación de escuela inclusiva y variables/reflexiones del PEC, PCC, Proyecto de Dirección y otros proyectos y planes en los que el centro participa. De no ser así, serán documentos desconectados, y en su proceso de elaboración no habrá habido un proceso de reflexión y de participación adecuados.
- Para comprobar el valor que tiene el DAFO, debemos describir brevemente el proceso que se ha llevado a cabo para su realización, el nivel de participación que ha tenido, la fuente de los datos que se incluyen, ... es decir, cuántas miradas hay detrás de los elementos que se incluyen. Es relevante, ya que puede producir cierto sesgo –involuntario- en la visión de centro que se presenta.
- No solo interesa el documento final. En el proceso de elaboración o de acompañamiento, es necesario escuchar a los centros sobre aquello que les ha llevado a definir sus variables internas y externas. La pregunta que hay que hacerse, junto con el centro, es en qué medida tiene posibilidades el propio centro de intervenir en dicho aspecto, es decir, si depende de él, si puede iniciar acciones o simplemente debe tenerlo en cuenta para paliar su efecto o para aprovechar las ventajas que puede proporcionarle. Así, por ejemplo, el absentismo o la participación de las familias si pueden ser trabajadas desde el centro, deben ser consideradas debilidades, no factores externos. Sin embargo, si queremos enfatizar que dependen de un factor estructural del contexto social por el nivel de las familias, puede ser una amenaza que tener en cuenta en el diseño de las acciones a tomar en cuenta.

5.2.1b Matriz DAFO (valoración de las interrelaciones entre las partes, plantilla Excel)

- Los datos que obtenemos del DAFO son interesantes de por sí, pero su utilidad será mayor si logramos conectarlos, ver qué fortalezas podemos emplear para trabajar nuestras debilidades, o cómo podemos minimizar el efecto de las amenazas potenciando nuestras fortalezas. Ese es el objetivo de la Matriz, de la hoja de cálculo que da una información objetiva con la que el centro puede apreciar la conveniencia o la rentabilidad de focalizar esfuerzos en una u otra estrategia. Es conveniente realizar esta matriz DAFO para objetivar el análisis y extraer conclusiones fundamentadas en los datos y no en las impresiones. El proceso de valoración de las relaciones que hay entre los aspectos favorables y desfavorables y sus resultados aportan una reflexión pedagógica relevante.

5.2.2 Análisis e interpretación del DAFO. Objetivos y estrategias

- Una vez que hemos empleado la herramienta Matriz DAFO, que aporta información y focaliza el interés que debe ponerse en los aspectos más rentables para trabajar, explicitamos la reflexión hecha a partir de los datos, explicando la relevancia que dichos aspectos tienen y la justificación

de las acciones que llevaremos a cabo a partir de ello. Es decir, preparamos el terreno para un correcto alineamiento entre este diagnóstico y la selección de los objetivos que nos propondremos para trabajarlo.

- Es instrumento que ayuda también a poner de manifiesto contradicciones y ayuda a la reflexión y valoración.
- Partimos de los aspectos que queremos mejorar del centro, a partir de la Visión y el marco de PROA+, y de lo que el DAFO nos ha dicho, y escogemos los objetivos singulares del centro, aquellos aspectos que nos proponemos trabajar para lograr el éxito educativo del todo el alumnado, especialmente del que se encuentra en situación de vulnerabilidad
- Comprobamos la coherencia entre la formulación de objetivos singulares de centro y la selección de los objetivos PROA+ en la tabla 5.2.2.. ya que este apartado asegura la autonomía del centro a la hora de diseñar sus planes. Es necesario observar que las necesidades de mejora, objetivos de centro, tienen una correspondencia razonable con los objetivos PROA+, tanto los intermedios como los facilitadores como los de recursos. Es decir, el marco PROA+ abarca la cadena de generación de valor que el centro quiere poner de relieve, se ven reflejadas y pueden ser trabajadas a través de las estrategias PROA+ y sus Actividades palanca. El alineamiento, pues, es claro.
- A veces es difícil relacionar los objetivos singulares de centro con los objetivos PROA+. Se han de entender los objetivos PROA+ como grandes objetivos de resultados intermedios o facilitadores que de alguna forma incluyen todos los objetivos de centro alineados con ellos. Es decir, ¿el objetivo singular de centro que hemos formulado, para qué objetivo PROA+ trabaja o está orientado? La respuesta es la que los relaciona, pero, ciertamente, a veces podrían relacionarse con más de un objetivo PROA+ como se pone de manifiesto en algunos PEM. La palabra clave es Alineación

6. Plan global a medio plazo

6.1 Mapa estratégico PROA+

- En el apartado 5.2.2 se suelen incluir varios objetivos PROA+ (OI, OF y OR) relacionados con los de centro, aunque ahora hay que reducirlos a tres, priorizando aquello que es clave para el centro. Este es otro de los momentos en los que el centro debe ejercer su autonomía, seleccionando aquellos objetivos que considere más relevantes, priorizando a su criterio. El marco es PROA+, pero las decisiones son del centro.
- Una Estrategia puede trabajar para más de un objetivo diferente. Conviene seleccionarlas pensando en su mayor nivel de eficacia para lograr lo que pretendemos con cada objetivo.
- En el contexto de centro se mencionaron los planes y proyectos que el centro ya desarrolla, algunos de ellos ya consolidados. Es el momento de incluir en la Estrategia E6 todas aquellas actividades no PROA definidas y financiadas por las CCAA o el MEFP, aquellas que son relevantes y que no están consolidadas para así facilitar la integración del PEM-PAP en la dinámica del centro.
- Hay que hacer un análisis realista de los recursos que necesitamos vinculados a las estrategias que los precisan. La plantilla ofrece los más representativos. Sin embargo, es conveniente explicitar en el apartado de Recursos el R9, es decir “Otros recursos”, aquello que el centro necesitaría de forma específica.

6.2 Marco de planificación para una escuela inclusiva (coherente con 5.1 y tiene en cuenta 6.1)

- De entre las tres propuestas mencionadas al final del Cuestionario de la escuela inclusiva seguramente hay una que consideraremos prioritaria, ahora que ya tenemos también conclusiones del DAFO y objetivos de centro. Identificaremos cuál de ellas está más alineada con estos elementos. Lo normal es que su puntuación en el cuestionario sea inferior a la media para que el margen de mejora sea mayor.

- Esto permite un primer acercamiento al Catálogo de Actividades palanca, con una selección que más adelante será una ayuda para la configuración del Plan anual.

7. Objetivos, sus indicadores de progreso y la definición de indicador

7.1 Objetivos e indicadores

- Los indicadores generan una cierta inseguridad a la mayoría, por la falta de hábito en su empleo para los procesos de evaluación o valoración de los Planes. Se detecta falta de formación sobre la redacción, construcción y aplicación de indicadores para medir las mejoras.
- Podría sugerirse la elaboración de una batería con ejemplos de indicadores referidos a los objetivos PROA+, que se alineen con los indicadores de las CCAA, Estado, Europa y OCDE. Es importante un marco de indicadores globales, un catálogo que evalúe el programa PROA+ a nivel de todas las Comunidades Autónomas y que se sume a los indicadores como programa europeo para facilitar el tránsito entre lo global y lo particular. No obstante, esta cuestión está resuelta en los indicadores que acompañan al Acuerdo en formato contrato programa entre la Comunidad Autónoma y la D.P. de Ceuta y Melilla y los centros PROA+ (ver el documento de propuesta).
- Algunos indicadores pueden mostrar el progreso en más de un objetivo de centro. Es interesante aprovecharlos con el fin de que el número de indicadores sea más reducido pero no pierda relevancia. Tratándose de indicadores es mucho más valiosa la calidad que la cantidad; es decir, hay que encontrar aquellos que miden lo que es más relevante, pocos, pero representativos y fáciles de obtener, aunque no es sencillo.
- Es importante definir todos los indicadores del PEM, no solo alguno a modo de ejemplo como hemos hecho en la formación, ya que aportan claridad, rigor y especifican quién ha de hacer qué. Estos indicadores orientan y alinean el PEM con el PAP que elaboremos.

7.2 Definición de un indicador (Coherente con 7.1)

- La definición y el uso de indicadores requieren de formación y tiempo. Probablemente sea interesante que el mayor peso de la recogida y tratamiento de los datos la realice una persona del equipo impulsor o del claustro, aprovechando la figura de coordinador PROA+ o a través de un encargo de especial dedicación y responsabilidad retribuida, que sea experta en este tema o le interese y se forme.
- ¿Los indicadores que hemos escogido sirven para medir el grado de consecución de los objetivos de centro que nos proponemos? Es una reflexión imprescindible.
- Es importante definir bien los indicadores para que quede claro qué miden, quiénes son los actores responsables, para qué se utilizarán... Por ello, es conveniente fijar el punto de partida, el objetivo/expectativas y el criterio referencial (el objetivo mínimo). Es decir, tenemos que tratar con evidencias, no con impresiones.
- En el apartado de distribución para el análisis y toma de decisiones, se aconseja diferenciar entre información agregada, que es más informativa, e información detallada que es más operativa.
- Los ejemplos de PEM que acompañan a la documentación PROA+ son buenos referentes para orientar la definición de los indicadores.

8. Desarrollo y seguimiento

- Establece el enlace entre el PEM y el PAP, y su seguimiento y rendición de cuentas.

8.1 Desarrollo del plan (cómo pasar del PEM al PAP)

- Al igual que hemos descrito un proceso de participación para la elaboración del PEM, hemos de tener en cuenta algo similar para el PAP. Ya tenemos personas y estructuras organizativas a las que podemos recurrir. Queda definir quiénes, cuándo y cómo van a hacerlo
- Para ello, facilita mucho tener en cuenta la propuesta esquemática del Modelo PEM como referente.

8.2 Seguimiento y rendición de cuentas

- Es conveniente que el seguimiento real no se realice únicamente una vez al final de curso sino al menos cada trimestre o cada periodo de evaluación. Esto permitirá introducir factores correctores o nuevas iniciativas con más antelación.
- Tener en cuenta para su elaboración la propuesta esquemática del Modelo PEM y añadir en el cuadro el cómo se va a llevar a cabo, cómo prevé el centro realizar el proceso.
- Es conveniente que la rendición de cuentas sea un “feed back” dónde haya retorno y contraste de opiniones.
- Todo ello deberá quedar reflejado en las Memorias anuales de los diferentes órganos del centro como documentos vivos en los que fijarnos para los Planes de los cursos sucesivos.

ANEXO I Plan Anual de Actividades Palanca PAP (primer curso de aplicación)

A. Proceso de selección de actividades palanca: Criterios para aplicar en el proceso de selección

- No solo es necesario cumplimentar la tabla de criterios de selección de AP, sino que debemos incluir una explicación sobre el proceso de decisión que se ha producido y su justificación. Es decir, quién toma finalmente la decisión y en qué argumentos la sustenta.
- Los criterios son orientativos para los centros, y es bueno ajustarse a todos ellos, pero es posible incluir algún criterio propio de centro pues estos criterios son flexibles y pueden ser añadidos, cambiados o suprimidos, según lo que decida el centro.
- Es recomendable contemplar entre los criterios a aplicar la relación de las AP con la consecución de los indicadores de centro que se han formulado para los objetivos, de forma que queden conectadas con el Mapa estratégico.
- En fin, se debe enfatizar la importancia del alineamiento del PAP con el resto de los elementos del PEM.

B. Plan de Actividades palanca y otros planes, programas, proyectos...

- En las fichas de cada Actividad los apartados han de ser concretos para el centro, no genéricos. Por ejemplo, el alumnado al que se destina, la temporización y, sobre todo, el/la responsable.
- Las AP se estructuran en:
 - Una primera parte de contextualización y alineación con PROA+
 - Una segunda de diseño de la adaptación al centro
 - Una tercera de evaluación formativa preceptiva pero ampliable
 - Y una cuarta de análisis de los resultados de la evaluación formativa, aprendizajes y propuestas de mejora

Todas ellas serán analizadas por el centro, pero será la segunda, la adaptación, la que desarrolle con más detalle, ya que es la dimensión práctica del PEM que se ha elaborado. Cada centro debe hacer una interpretación propia de la propuesta del Catálogo, no una implementación directa de esa propuesta.

- El objetivo del programa es que los centros vayan aplicando estas AP, pero sin olvidar que la transformación escolar requiere de un enorme trabajo de prevención desde Educación infantil hasta las etapas posobligatorias. Perseguimos un gran cambio de actitudes en el centro: expectativas positivas, clima inclusivo, satisfacción de aprender y enseñar, así como un cambio metodológico con trabajo por ámbitos/proyectos preferentemente cooperativos. Será precisa

otra gestión de la atención a la diversidad, la aplicación de una evaluación formativa diferenciada de las calificaciones, la franca colaboración familia-escuela, interacción y apertura con el entorno globalizado, trabajo competencial. Son necesarios muchos cambios de mirada inclusiva, cambios organizativos de calado, concreción curricular de lo imprescindible y básico, nueva cultura de centro, aceptar la docencia compartida, dotar de contenidos concretos al horario de obligada permanencia en el centro, incorporar planes de acogida, diseñar planes de formación desde la evaluación de la Memoria del curso anterior... para seguir el camino de la inclusión paso a paso, pero sin retroceder.

Es importante tener en cuenta que en el esquema de PEM que proponemos hay apartados propios y exclusivos para la reflexión interna del centro, que son necesarios para desarrollar otros, y los más específicos del diseño. Eso quiere decir que a la hora de compartir o comunicar el Plan, algunos de estos puntos deben quedar en estricto conocimiento del centro, dado que los datos que manejan son sensibles y pueden afectar a la privacidad de alumnado, familia o profesionales. Así, los apartados 1, 2, 3 y 5 deben ser trabajados según el centro haya previsto, pero no se recomienda que formen parte de lo que se publique o se dé a conocer.

BIBLIOGRAFIA

- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Mckinsey & Company. PREAL. Disponible en: http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Belbin, M. Roles de equipo (consultado 2021, 16 diciembre). <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.
- Bolman, C. y Deal, T. (1995) *Organización y liderazgo* (Delaware, Addison- Wesley. Wilmington).
- Booth, T., Ainscow, M., Black-Hawkins, K., Vaughan, M., & Shaw, L. (2000). *Índice de inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas*.
- Booth, T. y Ainscow, M. (2000). *Index for inclusion .Developing leaning and participation in schools*. (2ªed.). Manchester: CSIE.
- Booth, T. (2006). Manteniendo el futuro con vida; convirtiendo los valores de la inclusión en acciones. En M.A. Verdugo y F.B. Jordán de Urríes (Coords.), *Rompiendo inercias. Claves para avanzar*. VI Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad (pp. 211-217).
- Booth, T. y Ainscow, M. (2011). *Index for Inclusion.Developing learning and participation in schools* (3ª ed.). Bristol: CSIE.
- Booth, T. Y Ainscow, M. (2015) [Guía para la Educación Inclusiva: Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros escolares](#).
- Booth, T; Simón C.; Sandoval, I M.; Echeita, G. ; Muñoz, Y. (2015). [Guía para la Educación Inclusiva. Promoviendo el Aprendizaje y la Participación en las Escuelas: Nueva Edición Revisada y Ampliada. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 13\(3\), 5-19.](#)
- Christenson, S. L., Rounds, T. Y Gorney, D. (1992) *Family factors and student achievement: An avenue to increase student's success*. School Psychology Quarterly. 7. 178-206.
- Decker, Mayer, Glazerman (2004), *The Effects of Teach for America: Findings from a National Evaluation, referenciado por Barber, M y Mourshed, M. (2007:70-71) [Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos](#). McKinsey.*
- Delgado, M. L. (1996). Reconstruyendo la dirección escolar: El director como función clave de la organización educativa. In VI Jornadas sobre la LOGSE (1996. Granada): Estudio sobre el sistema educativo: Ponencias (pp. 33-70). Ediciones Osuna.
- Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya (2007) [Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic](#).
- Echeita G., Muñoz Y. , Simón C. y Sandoval, M. (2015), "[Guía para la evaluación y mejora de la educación inclusiva](#) adaptación basada en la traducción al castellano realizada por la [Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe](#) (OREALC).

Echeita Sarrionandía, G., & Ainscow, M. (2011). [La educación inclusiva como derecho. Marco de referencia y pautas de acción para el desarrollo de una revolución pendiente.](#)

Elizondo, [C. Recursos de Educación inclusiva \(2022\)](#)

Fullan, M. (1993). La complejidad del proceso de cambio. *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*, 33-56.

[García-Alegre, E. y Del Campo, M., \(2012\). ¿La corresponsabilidad es una estrategia de éxito? Revista de Educación](#), número extraordinario 2012, pp. 220-248

[García-Alegre, E., \(2014\) L'èxit educatiu i el cercle pervers de la pobresa infantil.](#) Fundació Jaume Bofill.

García-Alegre, E., Casserras Gasol, E., Guerrero Velázquez, C., Navarro Oller, E., Nuñez Cabanillas, Q., Olaortua Ugalde, I., ... & Viñas Cirera, J. (2021). [¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?: lo difícil no es acordar qué hacer, sino hacerlo bien.](#)

García Bacete, F.J. (2006) *Cómo son y cómo podrían ser las relaciones entre escuelas y familias en opinión del profesorado* Cultura y Educación, 18 (3-4), 247-265

Gobierno de Canarias (2015, 20 de abril) [“Tejiendo redes familia – escuela”: una experiencia de formación de familias desde un enfoque coeducativo](#)
<https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/igualdad/?p=361>

González del Yerro Valdés, A. (2021). [Hacia la puesta en marcha del currículo multinivel. Cuaderno 1. El currículo multinivel como herramienta para impartir una educación inclusiva.](#)

González del Yerro Valdés, A. (2021). [Hacia la puesta en marcha del currículo multinivel. Cuaderno 2. Hacia la educación inclusiva mediante la puesta en marcha del currículo multinivel](#)

Guasp, J. J. M., Ramón, M. R. R., & De la Iglesia Mayol, B. (2016). [Buenas prácticas en educación inclusiva.](#) *Educatio siglo XXI*, 34(1 Marzo), 31-50.

IncluD-ed (2012). Buenas prácticas en educación inclusiva y discapacidad en Europa. https://includ-ed.eu/sites/default/files/documents/buenas_practicas_en_educacion_inclusiva_y_discapacidad_en_europa.pdf

Junta de Extremadura (enero 2020) “El conocimiento de los roles de equipo Belbin para aprender a aprender. Disponible en <https://aprenderesunaactitud.es/recursos/>

Kotter, J. P. (1992) Una fuerza para el cambio.

Kotter, J.P. (1998) El líder del cambio.

Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3>

León Sánchez, Beatriz (2011) [La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as](#) II Congreso internacional de Teoría de la educación UAB

- López, N., & Tedesco, J. C. (2002). Las condiciones de educabilidad de los niños y adolescentes en América Latina. *IIFE-UNESCO, Buenos Aires*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371338>
- Macías Gómez, E. (2004) *Aproximación a la intervención de calidad en la educación no formal* Revista Complutense de educación, Vol 15
- Marchesi, A. (2004) *Qué será de nosotros los malos alumnos*. Alianza Editorial.
- Martínez, M. i Badia, J. (2015). *Las claves de los centros que lideran*. Cuadernos de Pedagogía. N. 452.
- Martínez, M. (2018). *El profesor como aliado de la orientación*, en Martínez, M. i Echeverría, B. (Coords.) (2018). *Guía de Orientación Profesional Coordinada*. PP. 171-183. Barcelona. Bertelsmann.
- Márquez Ordoñez, A. (5 de noviembre 2015) , Mi renovada concepción de la inclusión, La escalera de la inclusión <https://www.antonioamarquez.com/mi-renovada-concepcion-de-la-inclusion/>
- Miyamoto, K. (2015). Habilidades para el progreso social: el poder de las habilidades sociales y emocionales. OECD traducido por UNESCO. *Recuperado de* <https://www.oecd.org/publications/habilidades-para-el-progreso-social-9789264253292-es.htm>
- Moore, M. and Khagram, S. (marzo, 2004) “[On creating Public Value](#)”. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Moya, J. y Luengo, F. (2019) *Capacidad profesional docente. Buscando la Escuela de nuestro tiempo*. Anaya
- Murillo, F. J., Garrido, C. A. M., & Castilla, R. H. (2011). Decálogo para una enseñanza eficaz. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 6-27. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55118790002.pdf>
- Murillo Torrecilla, F. J., & Krichesky, G. J. (2012). [El proceso de cambio escolar: Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas](#). *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*
- Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015) *Declaración de Incheon: Educación 2030. Hacia una Educación inclusiva y Equitativa de calidad y un Aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa
- Naciones Unidas (2015) [Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible](#). Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Naciones Unidas (Consultado 2022, 7 enero) [Agenda para el desarrollo sostenible](#) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- OECD (2021), Más allá del aprendizaje académico. Primeros resultados de la Evaluación de competencias socioemocionales. http://www.fundaciondelvives.org/cdn/Uploads/editor/FUNDACION%20EDELVIVES/noticias/2021-12-15_InformeOECD/2166%20OECD%20EVALUACION%20COMPETENCIAS%20SOCIOEMOCIONALES.pdf

Pàmies, J., & Bertrán, M. (2015). Factores de éxito de centros educativos en entornos desfavorecidos. *Investigar con y para la sociedad*, 1, 433-441.

Pàmies-Rovira, J., Senent-Sánchez, J. M., & Gelabert, M. A. E. (2016). El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(2), 1-14. <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.7600>

Pérez, L. M., Bellet, C., Raczynski, D., & Muñoz, G. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores pobres. UNICEF. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2111/mono-927.pdf?sequence=1>

Recomendación del Consejo de la Unión Europea de 22 de mayo de 2018 relativa a la [promoción de los valores comunes, la educación inclusiva y la dimensión europea de la enseñanza](#) (2018/C 195/01) Diario oficial de la Unión europea de 7 de junio de 2018. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0607\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0607(01)&from=ES)

[Repositorio de documentación de los cursos realizados de PROA+](#). [Para saber más](#). Subdirección General de Cooperación territorial e Innovación del MEFP, e INTEF. <https://formacion.intef.es/proaplus/course/view.php?id=6>

Resolución del Consejo relativa a un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación con miras al Espacio Europeo de Educación y más allá (2021-2030). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2021-70017>

Resolución de 10 de septiembre de 2021, de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se publica el Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Educación de 21 de julio de 2021, por el que se aprueba la propuesta de distribución territorial y los criterios de reparto de los créditos gestionados por Comunidades Autónomas destinados al Programa para la orientación, avance y enriquecimiento educativo en centros de especial complejidad educativa (programa PROA+), en el ejercicio presupuestario 2021. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-15394

Resolución de 10 de septiembre de 2021, de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se publica el Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Educación de 21 de julio de 2021, por el que se aprueba la propuesta de distribución territorial y los criterios de reparto de los créditos gestionados por Comunidades Autónomas destinados al Programa de cooperación territorial para la orientación, avance y enriquecimiento educativo en centros de especial complejidad educativa (programa PROA+), en el ejercicio presupuestario 2021, en el marco del componente 21 "Modernización y digitalización del sistema educativo, incluida la educación temprana de 0-3 años", del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-15398

Sandoval M., López M.L., Miquel E., Durán D., Giné C. y Echeita, G. (2002). Index for Inclusion. Consorcio para la Educación inclusiva. Contextos educativos, Revista de educación 5 (2002) 227-238. <http://dx.doi.org/10.18172/con.514>

Save the Children (Solla, C.) (2013) Guía de Buenas Prácticas en Educación Inclusiva. Madrid. Save the Children. https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/guia_de_buenas_practicas_en_educacion_inclusiva_vok.pdf

- Schleicher, A. (2010) *Un panorama de la educación en la OCDE*.
https://www.fundacionsantillana.com/PDFs/andreas_schleicher.pdf
- Schleicher, A. (2016). PISA Estudiantes de bajo rendimiento por qué se quedan atrás cómo ayudarles a tener éxito. *Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos OCDE*.
<https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-Estudiantes-de-bajo-rendimiento.pdf>
- Sharples, J., Albers, B., Fraser, S., & Kime, S. (2019). Putting Evidence to Work: A School's Guide to Implementation. Guidance Report.. *Education Endowment Foundation*.
<https://dera.ioe.ac.uk/31088/1/EEF-Implementation-Guidance-Report.pdf>
- Stainback, S., Stainback, W. y Jackson, H. (1999). Hacia las aulas inclusivas. En S. Stainback y W. Stainback (eds), *Aulas inclusivas*.
- Stoll, L., (31 agosto 2020) El Plural. Com. https://www.elplural.com/la-buena-noticia-del-dia/entrevista-louise-stoll-educadora-experta-liderazgo_246995102
- UNESCO (1994). Declaración de Salamanca y marco de acción para las necesidades educativas especiales . Conferencia mundial sobre necesidades educativas especiales.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427_spa
- UNESCO (2005): Guidelines for inclusión: Ensuring Access to Education for All. París: UNESCO (Accesible on line en: <http://unesco.org/educacion/inclusive>).
- UNESCO (2017) *Rendir cuentas en el ámbito de la educación: cumplir nuestros compromisos*.