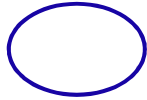


# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: LA OPORTUNIDAD DE LIDERAR UN PROYECTO EDUCATIVO

**Marta del Campo Casals**

*Valencia , 11 de julio de 2017*





## En esta sesión...

1. Ejercitar a los participantes en la gestión del cambio, el liderazgo y las habilidades directivas.
4. Dotar a los participantes del curso de estrategias e instrumentos prácticos que **faciliten** la convivencia, la participación y el compromiso, **favorezcan** la diagnosis y la planificación orientada al éxito escolar de todo el alumnado, **a través de un proceso de mejora continua que incluya** la rendición de cuentas y que **potencie** el desarrollo de una gestión eficiente de los recursos disponibles.



5. Utilizar los instrumentos para favorecer **su aplicación en los centros** educativos de procedencia.

**Lunes 11**

- 09:00 h Acreditación y entrega de documentación
- 09:30 h Inauguración
- 10:00 h Presentación del curso  
**Eugení García-Alegre**  
**Marta del Campo Casals**  
*Directora del Institut Escola Sant Adrià de Besòs*  
**Pilar de la Encina Buenache**
- 11:30 h Pausa

12:00 h Conferencia: La dirección estratégica: una oportunidad para liderar un proyecto educativo  
**Marta del Campo Casals**

16:00 h Taller I: Planteamiento institucional y diagnóstico  
**Marta del Campo Casals**

**Martes 12**

- 09:30 h Mesa redonda: Buenas prácticas  
**Juan Garrido Bueno**  
*Director del CEIP San Walabonso de Niebla (Huelva)*  
**Alberto Arriazu Agramonte**  
*Director del IES Navarro Villoslada de Pamplona (Navarra)*  
**Marta del Campo Casals**
- 11:30 h Pausa
- 12:00 h Conferencia: Evaluar para mejorar y rendir cuentas  
**Eugení García-Alegre**
- 16:00 h Taller II: Mapa estratégico y definición de indicadores  
**Marta del Campo Casals**
- 18:30 h Visita guiada al Centro Histórico de Valencia

**Miércoles 12**

- 09:30 h Conferencia: Habilidades directivas para liderar y gestionar el cambio  
**Félix Mayo Pérez**  
*Socio-consultor de Dextra. Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación*
- 11:30 h Pausa
- 12:00 h Taller III: Habilidades directivas  
**Félix Mayo Pérez**

**Jueves 13**

- 09:30 h Conferencia-Taller: Refresco de normativa escolar  
**Josep Plancheria Roset**  
*Jefe de Inspección del Vallés Occidental (Barcelona)*
- 11:30 h Pausa
- 12:00 h Conferencia: Evidencias internacionales sobre el éxito educativo  
**Anna Pons Vilaseca**  
*Analyst, Policy Advice and Implementation, Directorate for Education and Skills of the OECD*
- 16:00 h Mesa redonda: Dos experiencias de diseño exitosas  
**Francisco Beltrán Jiménez**  
*Secretario del CEIP Al Ándalus de Chiclana de la Frontera (Cádiz)*  
**Clemente Gallardo Morera**  
*Director del IES La Cañuela de Yuncos (Toledo)*  
**Marta del Campo Casals**
- 19:00 h Paseo en barca por la Albufera y cena en El Palmar

**Viernes 14**

- 09:30 h Conferencia: Liderazgo escolar para el éxito educativo de todo el alumnado  
**Eugení García-Alegre**
- 11:30 h Pausa
- 12:00 h Taller IV: Presentación de planes  
**Marta del Campo Casals**
- 13:30 h Clausura



# ¿Por qué es importante el liderazgo?

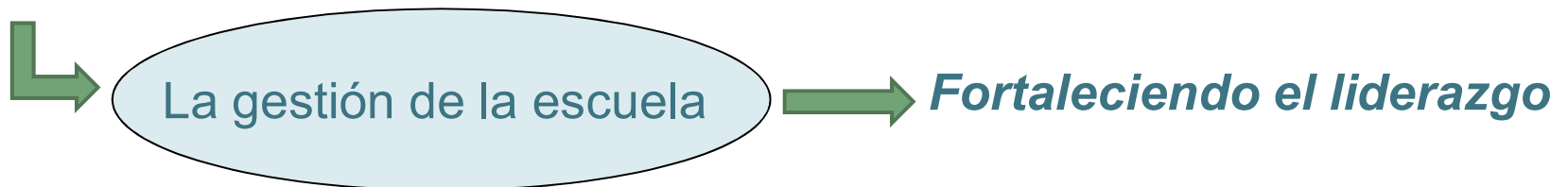
---

- ✓ El **liderazgo** es importante porque influye en los resultados educativos
- ✓ **Propósito:** crear y mantener entornos que faciliten el aprendizaje
- ✓ **Principios:** focalizar en el aprendizaje, crear las condiciones adecuadas, promover el diálogo, compartir la responsabilidad (liderazgo distribuido) y un sentido compartido de rendición de cuentas

OECD. (2013). *Leadership for 21st Century Learning. Educational Research and Innovation.*

## **Política educativa y liderazgo:** mejorar los resultados educativos

- Incidir en las **variables clave**



PONT, B.; NUSCHE, D.; MOORMAN, H. (2009) *Mejorar el liderazgo escolar*, vol. 1: Política y práctica. OCDE.

## Contexto actual: ¿QUÉ reclama a la dirección?



Autonomía escolar,  
descentralización

- Tareas de administración y **gestión**
- **Dirigir** una organización
- **Gestionar** recursos

Rendición de  
cuentas

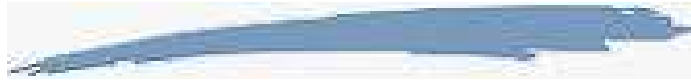
- Nueva cultura de **evaluación**
- **Planificación estratégica**
- **Autoevaluación** / partir de datos para la toma de decisiones hacia la mejora

Nuevas formas de  
enseñar y aprender

- **Dirección** para el aprendizaje
- Prácticas de **enseñanza colaborativa**
- Énfasis en los **resultados**

Pont, B., Nusche, D. Y Moorman H. (2009) "Mejorar el liderazgo escolar. Política y práctica".  
OCDE. Disponible a: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/54/44374937.pdf>

# Liderazgo escolar: QUÉ responsabilidades esenciales



## ✓ Dar apoyo, evaluar y desarrollar la calidad docente

- Gestión el currículum y el programa de enseñanza
- Supervisión y evaluación del profesorado
- Apoyo al desarrollo profesional del profesorado
- Apoyo a culturas colaborativas



## ✓ Establecimiento de metas, evaluación y rendición de cuentas

## ✓ Administración de recursos estratégicos

## ✓ Liderazgo fuera de los límites de la escuela



# Contenidos de la sesión: QUÉ Y CÓMO

¿QUÉ?

→ LA OPORTUNIDAD  
→ DE LIDERAR  
→ UN PROYECTO EDUCATIVO



¿CÓMO?

→ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
→ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

→ ¿Cómo asegurarnos de que funcione?

## LA OPORTUNIDAD...

OP PORTUS

AZAR O VOLUNTAD

MISIÓN Y VISIÓN

DESARROLLO PROFESIONAL

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO



*"Hay tres cosas que nunca vuelven atrás; la flecha lanzada, la palabra pronunciada y la OPORTUNIDAD perdida". Proverbio chino*



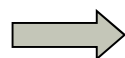
## LA OPORTUNIDAD DE LIDERAR UN PROYECTO EDUCATIVO

# ... UN PROYECTO EDUCATIVO

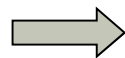
El proyecto educativo es la máxima expresión de la autonomía



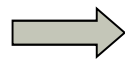
**PROYECTO  
EDUCATIVO**



Recoge la identidad del centro



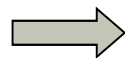
Explicita los objetivos



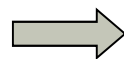
Orienta la actividad



Da sentido con **la finalidad que los alumnos adquieran las competencias y el máximo provecho educativo**



Contribuye a impulsar la colaboración entre los diversos sectores de la comunidad educativa



Corresponde a **la dirección** impulsar y liderar el ejercicio de la autonomía



## LA OPORTUNIDAD DE LIDERAR UN PROYECTO EDUCATIVO

¿CÓMO?

... UN PROYECTO EDUCATIVO

- ✓ EJERCIENDO UNA **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**
- ✓ EJERCIENDO UN **LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y DISTRIBUIDO**
- ✓ UN PROYECTO **GLOBAL Y COMPARTIDO**
- ✓ GARANTIZANDO SU **APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO**
- ✓ CON **COHERENCIA** EN LAS ACTUACIONES Y LAS RESPONSABILIDADES
- ✓ ALINEADO CON LOS OBJETIVOS Y LA **FINALIDAD EDUCATIVA**
- ✓ **PAPEL ESTRATÉGICO** DE ACTUACIONES, MEDIDAS Y RECURSOS
- ✓ **AL SERVICIO DEL ALUMNADO Y SU ÉXITO**
- ✓ **EVALUANDO PARA TOMAR DECISIONES**
- ✓ **ORIENTADO A LA MEJORA**

*“El principal problema no es la ausencia de innovación en las escuelas, sino, principalmente, la presencia de demasiados proyectos, inconexos, fragmentados y adornados de forma superflua”* **Michael Fullan**, profesor emérito de la Universidad de Toronto

## Dirección estratégica

- ▶ **Proceso global de toma de decisiones** orientadas a asegurar:
  - el funcionamiento de la organización
  - en busca del éxito
- ▶ Organizar y hacer funcionar la organización siempre **mirando al futuro**
- ▶ Planificar, organizar, coordinar, gestionar, acompañar, orientar... con visión de futuro
- ▶ Formular una **estrategia y ponerla en práctica**
- ▶ Los **objetivos** son el compromiso
- ▶ Los valores son la esencia



- ▶ 11 *"La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes"* Peter Drucker, abogado y autor management (1909–2005)

# Contenidos de la sesión: QUÉ Y CÓMO

---

- ➔ LA OPORTUNIDAD
- ➔ DE LIDERAR
- ➔ UN PROYECTO EDUCATIVO



¿CÓMO DIRIGIR, CÓMO LIDERAR?

- ➔ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
- ➔ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

## ¿Dirección y liderazgo?

DIRIGIR – Potestas  
LIDERAR - *Auctoritats*

- **DIRECTIVO** – Aquella persona que trabaja a través de otros para conseguir los fines de la organización
- **LÍDER** – Aquella persona que tiene potencial de influencia sobre los otros



Fuentes: **Ángel Castiñeira** y **F. Javier Murillo**

## ¿Dirección y liderazgo?

Dirección = AHORA	Liderazgo = FUTURO
Realizar tareas Dirigir el centro Gestionar el equipo Utilizar los recursos disponibles Planificar las actuaciones Tomar decisiones de la operativa	Transmitir emociones Inspirar y motivar Inteligencia emocional Comunicación clara y entusiasmo Crear una visión Impulsar valores Ser ejemplo e enriquecer funciones

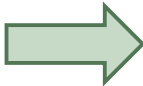
*Fuente: Joan Sala (Consultor organizaciones)*


***“Pensar el futuro de otra manera es cambiar ya, el presente”***


***Auguste Sérieyx, pedagogo y músico (1865-1949)***

# ¿Dirección, liderazgo, gestión?

---

**GESTOR**  planifica, organiza, coordina,  
toma decisiones técnicas,  
controla y ejecuta la acción y obtiene resultados

**DIRECTOR**  elabora un plan detallado,  
prepara/diseña la estructura de la organización  
identifica los pasos a seguir,  
realiza la supervisión de la organización y  
consigue resultados predecibles.

**LÍDER**  formula los fines y propósitos que guían la acción del centro y  
de todo el equipo  
comunica la visión y el proyecto,  
elabora una buena estrategia para alcanzarla,  
moviliza al grupo para materializar la visión, impulsa el cambio  
gestiona expectativas, revisa los valores

# CÓMO?

## DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA



- *Decidir la misión y la visión*
- *Concretar los objetivos*
- *Asegurar los recursos*
- *Sabiendo de donde partimos*

- **La planificación orienta y da sentido a la organización**
- **Cada paso tiene sentido en función de los objetivos**
- **Ciclo de mejora continua**



*“Para tener éxito, debes saber lo que estás haciendo, te debe gustar lo que estás haciendo y debes creer en lo que estás haciendo”*



# PLAN ESTRATÉGICO

---

Un plan que recoge de manera sistematizada los **objetivos** a medio plazo de un centro educativo, las **estrategias** y las **políticas** previstas para alcanzarlos y los **sistemas e instrumentos de evaluación correspondientes**.

El plan estratégico de centro es una herramienta de gestión útil para hacer realidad, a medio plazo, un **proyecto educativo de centro**.



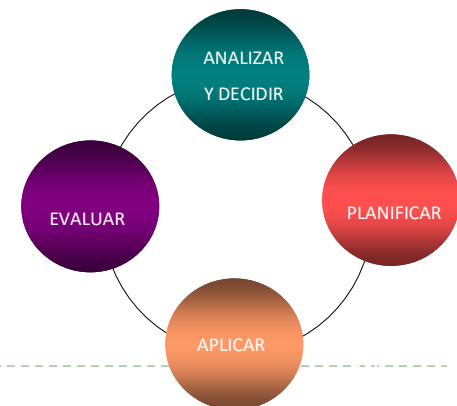
*Guía para elaborar y aplicar un plan estratégico, 2007*



# ¿POR QUÉ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



- ✓ **Metodología** que promueve la reflexión y el cambio
- ✓ Contribuye a la **mejora**
- ✓ Permite **diseñar, aplicar y evaluar el proyecto educativo**
- ✓ Es un **instrumento facilitador** que permite a los equipos encontrar sus propias respuestas
- ✓ Promueve el **trabajo en equipo, la reflexión y el cambio**
- ✓ Favorece la **toma de decisiones**
- ✓ Implica asunción de **responsabilidades y compromisos**
- ✓ Permite conocer el **escenario actual** para poder definir el **escenario futuro**
- ✓ **Orienta** la actividad del centro a **los objetivos**
- ✓ Promueve la cultura de la **mejora continua**



*¡Solos podemos hacer tan poco y juntos podemos hacer tanto!*  
Hellen Keller (1880-1968, escritora y activista)

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





## LAS PREGUNTAS a las que RESPONDE la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Vamos a algún sitio?	<b>La oportunidad de liderar un proyecto Una visión con acción</b>
¿Quiénes somos?	<b>Misión / Valores</b>
¿Cómo queremos ser?	<b>Visión</b>
¿Dónde estamos?	<b>Evaluación diagnóstica. Análisis DAFO</b>
¿Cómo podemos avanzar?	<b>La matriz DAFO</b>
¿Hacia dónde queremos ir?	<b>Mapa estratégico: los objetivos</b>
¿Cómo podemos llegar?	<b>Mapa estratégico: las actividades</b>
¿Qué necesitamos?	<b>Mapa estratégico: los recursos</b>
¿Cómo sabemos si vamos bien?	<b>Los mecanismos de evaluación</b>

---

## LA OPORTUNIDAD DE LIDERAR UN PROYECTO EDUCATIVO

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**¿Cómo asegurarnos de que funcione?**



**GARANTIZANDO LA APLICACIÓN**



**CONSTRUYENDO UN PROYECTO SÓLIDO**

# GARANTIZANDO LA APLICACIÓN



- ✓ Desarrollando un modelo que guíe las decisiones o acciones asociadas a la aplicación
- ✓ La creación de una estrategia afecta a su aplicación
- ✓ Gestión eficaz del cambio
- ✓ Creando estructuras organizativas que fomenten el intercambio de información, la coordinación y la rendición de cuentas
- ✓ Desarrollo de controles y mecanismos de retroalimentación eficaces
- ✓ Crear una cultura de apoyo a la aplicación
- ✓ Ejercicio de un liderazgo predispuesto a la aplicación



*\*El desafío de la ejecución\**

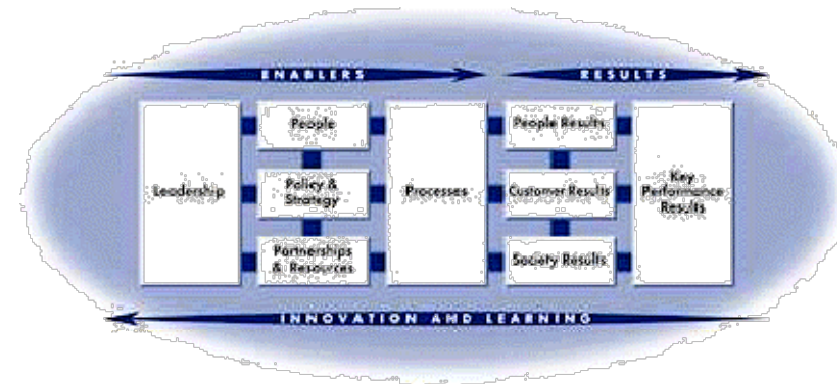
Lawrence G. Hrebiniak *Making strategy work*

---

► <sup>22</sup> *"El secreto de seguir adelante es comenzar"* **Mark Twain**, escritor (1835- 1910)

# CONSTRUYENDO UN PROYECTO SÓLIDO

- Educación de calidad para todos
- Mejora del rendimiento
- Transmisión de valores
- Esfuerzo compartido de la comunidad educativa
- Entorno de aprendizaje abierto
- Proceso sistemático de evaluación



*Resolución de 25 de marzo de 2011, de la Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional, por la que se convoca el Premio «Marta Mata» a la calidad de los centros educativos para el año 2011. Base Séptima. Criterios para la concesión del Premio*