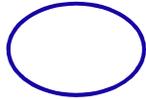
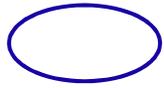


DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: LA OPORTUNIDAD DE LIDERAR UN PROYECTO EDUCATIVO

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

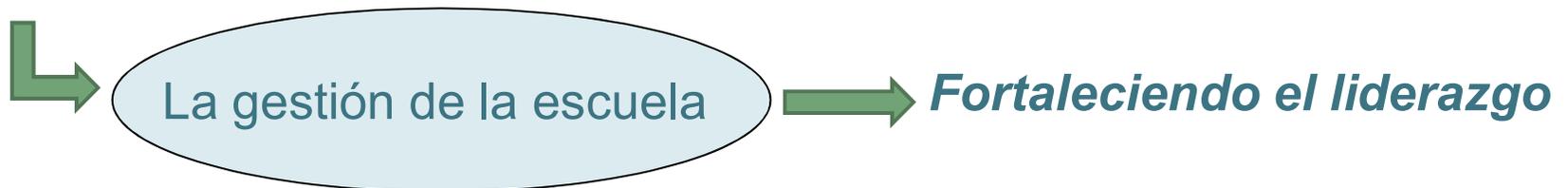
¿Por qué es importante el liderazgo?

- ✓ 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



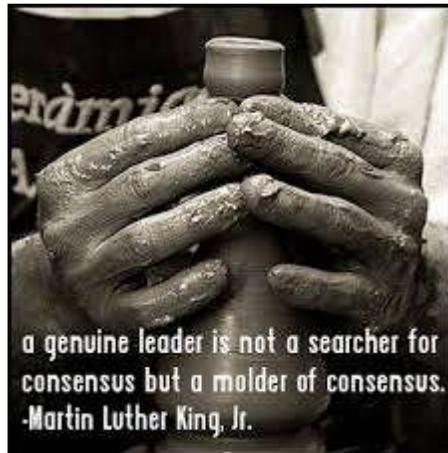
¿CÓMO DIRIGIR, CÓMO LIDERAR?

- ➔ 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**.



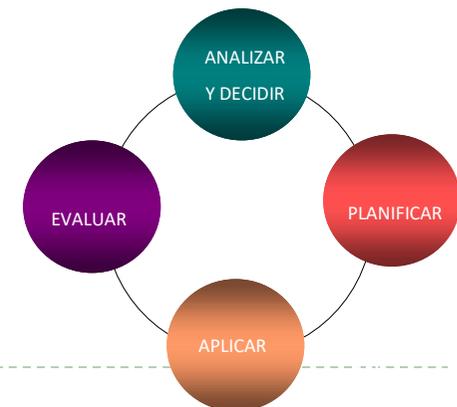
Guía para elaborar y aplicar un plan estratégico, 2007



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

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



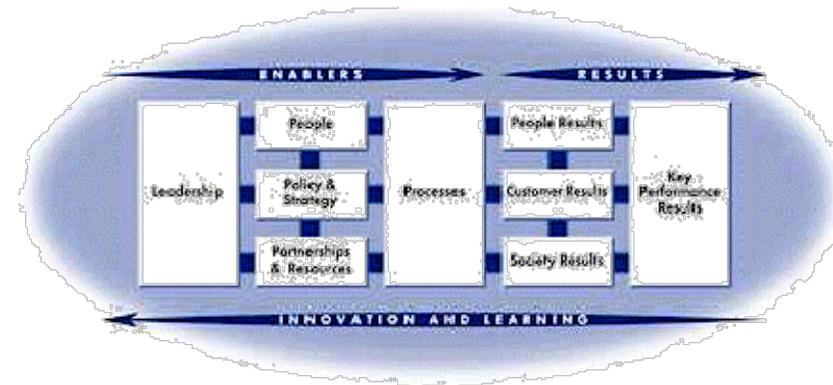
El desafío de la ejecución

Lawrence G. Hrebiniak *Making strategy work*

► ²² *"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