

¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?

“Lo difícil no es acordar qué hacer, sino hacerlo bien”



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN
Y FORMACIÓN PROFESIONAL

ice

Institut de Ciències de l'Educació

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

Catálogo de publicaciones del Ministerio: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/inicio.action>

Catálogo general de publicaciones oficiales: <https://cpage.mpr.gob.es/>

¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC? "Lo difícil no es acordar qué hacer, sino hacerlo bien"

Autores:

Eugeni Garcia-Alegre (coordinador)

Eduard Casserras Gasol

Charo Guerrero Velázquez

Eulàlia Navarro Oller

Quim Nuñez Cabanillas

Iñaki Olaortua Ugalde

Imma Parra Tetas

Josep Plancheria Roset

Jordi Viñals Pérez

Jesús Viñas Cirera

Por la traducción, Sandra Sánchez Basagaña, 2021

© 2018 Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona
ISBN: 978-84-945918-4-6

Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), septiembre de 2018

© de la presente edición:



MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL
Subdirección General de Cooperación Territorial e Innovación Educativa

Edita

© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA

Subdirección General de Atención al Ciudadano, Documentación y Publicaciones

Edición: 2021

NIPO (línea): 847-21-237-2

Maquetación: ExGAUDIA, asociación cultural

Dedicado a Eduard Casserras Gasol, profesor de Filosofía, director de instituto e inspector comprometido con la equidad educativa.



Índice

1.	Introducción	pág.10
2.	El modelo PAC	pág.13
2.1.	Administración educativa.....	pág.16
2.2.	Centro de educación	pág.17
2.2.1.	Una nueva gobernanza	pág.17
2.2.2.	Herramientas de gestión	pág.19
2.2.3.	La gestión del cambio	pág.21
2.3.	Evolución del modelo PAC en el Vallès Occidental	pág.22
2.3.1.	El Plan Anual de Actividades y la Memoria	pág.23
2.3.2.	Los indicadores	pág.23
2.3.3.	Las comisiones de seguimiento y la rendición de cuentas	pág.24
2.3.4.	Las redes de apoyo y cooperación intercentros	pág.24
2.3.5.	La alineación de los planes estratégicos de los Servicios Educativos con los de los centros.....	pág.25
2.3.6.	¿Dónde estamos? Situación actual	pág.26
3.	¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?	pág.27
3.1.	Aprendizajes de cinco escuelas PAC	pág.28
3.1.1.	La iniciativa PAC, la búsqueda de alianzas y el diseño del Plan Estratégico	pág.29
3.1.2.	El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Actividades	pág.31
3.1.3.	El apoyo institucional	pág.32
3.1.4.	La utilidad del modelo PAC	pág.32
3.1.5.	La sostenibilidad del modelo PAC	pág.33
3.1.6.	Síntesis de los aprendizajes de las escuelas PAC	pág.34
3.2.	Aprendizajes de cinco institutos PAC	pág.36
3.2.1.	La iniciativa PAC, la búsqueda de alianzas y el diseño del Plan Estratégico	pág.36
3.2.2.	El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Actividades	pág.38
3.2.3.	El apoyo institucional	pág.40
3.2.4.	La utilidad del modelo PAC	pág.40
3.2.5.	La sostenibilidad del modelo PAC	pág.41
3.2.6.	Síntesis de los aprendizajes de los institutos PAC	pág.42
4.	Diez relatos de centros PAC	pág.45
4.1.	Escuela 25 de Setembre de Rubí (PAC05)	pág.47
4.1.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.47

4.1.2.	Plan de Actividades	pág.49
4.1.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.50
4.1.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.50
4.1.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.51
4.2.	Escuela Agustí Bartra de Terrassa (PAC09)	pág.52
4.2.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.52
4.2.2.	Plan de Actividades	pág.53
4.2.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.54
4.2.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.54
4.2.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.56
4.3.	Escuela El Viver de Montcada i Reixac (PAC09)	pág.57
4.3.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.57
4.3.2.	Plan de Actividades	pág.58
4.3.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.59
4.3.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.59
4.3.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.60
4.4.	Escuela Miquel Martí i Pol de Barberà (PAC07)	pág.61
4.4.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.61
4.4.2.	Plan de Actividades	pág.63
4.4.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.63
4.4.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.64
4.4.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.64
4.5.	Escuela Salvador Vinyals de Terrassa (PAC09)	pág.66
4.5.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.66
4.5.2.	Plan de Actividades	pág.67
4.5.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.68
4.5.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.68
4.5.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.69
4.6.	Instituto Can Jofresa de Terrassa (PAC07)	pág.70
4.6.1.	PAC y Plan estratégico	pág.70
4.6.2.	Plan de Actividades	pág.71
4.6.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.71
4.6.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.72
4.6.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.72
4.7.	Instituto Duc de Montblanc de Rubí (PAC09)	pág.74
4.7.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.74
4.7.2.	Plan de Actividades	pág.75
4.7.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.76
4.7.4.	Utilidad del modelo PAC	pág.76
4.7.5.	Sostenibilidad del modelo PAC	pág.77
4.8.	Instituto Joan Oliver de Sabadell (PAC09)	pág.78
4.8.1.	PAC y Plan Estratégico	pág.78
4.8.2.	Plan de Actividades	pág.79
4.8.3.	Valoración del apoyo institucional	pág.80





4.8.4. Utilidad del modelo PAC	pág.80
4.8.5. Sostenibilidad del modelo PAC	pág.80
4.9. Instituto Joaquim Pla i Ferreras de Sant Cugat del Vallès (PAC07)	pág.82
4.9.1. PAC y Plan Estratégico	pág.82
4.9.2. Plan de Actividades	pág.82
4.9.3. Valoración del apoyo institucional	pág.83
4.9.4. Utilidad del modelo PAC	pág.83
4.9.5. Sostenibilidad del modelo PAC	pág.83
4.10. Instituto Mont Perdut de Terrassa (PAC09)	pág.85
4.10.1. PAC y Plan Estratégico	pág.85
4.10.2. Plan de Actividades	pág.85
4.10.3. Valoración del apoyo institucional	pág.86
4.10.4. Utilidad del modelo PAC	pág.86
4.10.5. Sostenibilidad del modelo PAC	pág.87
5. Tres ejemplos de actividades PAC	pág.88
5.1. El trabajo de expresión oral dentro del horario de lengua catalana en CI	pág.89
5.2. Diseño y aplicación de actividades matemáticas contextualizadas en los proyectos que se trabajan en el aula (EINF y EPRI)	pág.90
5.3. Diseño y aplicación de una segunda franja de proyectos en 2.º de ESO	pág.92
6. Bibliografía	pág.95
7. Anexo	pág.97
7.1. Metodología empleada	pág.97
7.2. Guion de la visita	pág.99
7.3. Modelos de la documentación utilizada en el ST del Vallès Occidental	pág.100
7.3.1. El Plan Anual de Actividades (PGA) y Memoria.....	pág.100
7.3.2. Los indicadores	pág.102



Agradecimientos

El equipo de trabajo quiere agradecer al ICE de la UAB la oportunidad de desarrollar este trabajo y, a las direcciones y docentes, sus aportaciones y predisposición que han hecho posible este documento. Muchas gracias por compartir vuestra experiencia, saber y visión crítica.

- Nuria Chipell Fabon y Cristina Aguilera Gómez, directora y jefa de estudios de la Escuela 25 de Setembre de Rubí.
- Teresa Cabanes Santanach y Lourdes Garcia Pérez, directora y jefa de estudios de la Escuela Agustí Bartra de Terrassa.
- Conxita Roca Plana y Mercè Rueda, directora y jefa de estudios de la Escuela El Viver de Montcada i Reixac.
- María José Giraldo Luque y Tania Milan Romero, directora y jefa de estudios de la Escuela Miquel Martí i Pol de Barberà del Vallès.
- Carles Lázaro Hernando y Rosanna Miquel Pous, director y jefa de estudios de la Escuela Salvador Vinyals de Terrassa.
- Maria Antònia Parera y Gabriel Blanes Luna, directora y jefe de departamento del Instituto Can Jofresa de Terrassa.
- Anna Garcia Monell y Jordi Llunyell, directora y jefe de departamento de Tecnología del Instituto Duc de Montblanc de Rubí.
- Jesús Santiago Andreu y Emili Nogales Malagón, director y secretario. Virginia Fargas Coll y Maria Àngels Forrellad Vives, coordinadora pedagógica y coordinadora PAC. Noemí Ruiz Palà y Marta Sellas i Llombart, jefa de estudios adjunta del Instituto Joan Oliver de Sabadell e inspectora del centro.
- Oriol Rodon Pérez y Dolors Bosch Mestres, director y jefa de departamento del Instituto Joaquina Pla i Farreras de Sant Cugat.
- Laia Bou Torrent y Mercè Crespi Miranda, directora y jefa de estudios del Instituto Mont Perdut de Terrassa.

EL EQUIPO DE TRABAJO

- Eduard Casserras Gasol, inspector de Educación
- Eugeni Garcia-Alegre, investigador asociado al CRES-UPF
- Charo Guerrero Velázquez, inspectora de Educación
- Quim Núñez Cabanillas, inspector de Educación
- Iñaki Olaortua Ugalde, inspector de Educación
- Imma Parra Tetas, técnica de la Sección de Servicios Educativos y Formación Permanente en los ST del Vallès Occidental
- Eulàlia Navarro Oller, técnica de la Sección de Servicios Educativos y Formación Permanente en los ST del Vallès Occidental
- Josep Plancheria Roset, inspector de Educación
- Jordi Viñals Pérez, inspector de Educación
- Jesús Viñas Cirera, inspector de Educación

SIGLAS

ACDE, Acuerdos de Corresponsabilidad
EGD, Evaluación Global Diagnóstica
AIEC, Asociación de Inspectores de Educación de Catalunya
AMPA, Asociación de Madres y Padres
CAREC, Consejo Asesor para la Reactivación Económica y el Crecimiento
CD, Consejo de Dirección
CI, Ciclo Inicial
CP, Comisión Pedagógica
DAFO, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DdE, Departamento de Educación o Enseñanza
ED, Equipo Directivo
EI, Educación Infantil
ESO, Educación Secundaria Obligatoria
ICE, Instituto de Ciencias de la Educación
IdE, Inspección de Educación
ILEC, Impulso de la Lectura
LIC, Lengua y Cohesión Social
MEC, Ministerio de Educación
NEE, Necesidades Educativas Especiales
NEEDS, Necesidades Educativas Específicas Derivadas de Situaciones Socioeconómicas
ONG, Organización no Gubernamental
PA, Plan Anual de Actividades Palanca
PAC, Programa de Autonomía de Centros
PE, Plan Estratégico
PEC, Proyecto Educativo de Centro
PFI, Programa de Formación Inicial
PGA, Programación General Anual
PROA, Plan de Refuerzo, Orientación y Apoyo del MEC
CCI/A, Cuadro de Coordinación e Información de Aplicación
CCI/R, Cuadro de Coordinación e Información de Resultados
SC, Servicios Centrales
SE, Servicio Educativo
SEFP, Unidad de Servicios Educativos y Formación Permanente
AEP, Apoyo Escolar Personalizado
ST, Servicios Territoriales
VOC, Vallès Occidental

Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons de Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada (by - nc - nd). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra siempre que se reconozca la autoría. No está permitido el uso comercial de la obra ni la generación de obras derivadas.



1. Introducción

Este trabajo es de interés para todos aquellos que estén ejerciendo o estén interesados por 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.

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.

El documento es el resultado de la inquietud de un equipo de profesionales de la educación y la gestión educativa para mejorar los aprendizajes, el éxito escolar de todo el alumnado y la satisfacción profesional de los docentes y equipos directivos. Profesionales que comparten la idea de que la autonomía de los centros, el liderazgo pedagógico y distribuido, la participación y corresponsabilidad de la comunidad educativa, un buen clima de escuela, la generación y uso de conocimiento pedagógico y de gestión, la equidad y una planificación estratégica compartida son clave para conseguir los hitos del sistema educativo catalán.

Su objetivo es presentar los aprendizajes de diez centros PAC, de la Inspección de Educación y la Unidad de Servicios Educativos y Formación Permanente del Vallès Occidental para poder aportar conocimiento útil para quien quiera implementar procesos de mejora y/o innovaciones en los centros educativos.

El trabajo recoge las reflexiones y los aprendizajes de diez centros docentes que han aplicado el Programa de Autonomía de Centros (PAC) durante más de un lustro, y de la Inspección de Educación (IdE) del Vallès Occidental desde 2005.

La propuesta PAC nació a finales de 2004 en la Subdirección General de Centros Educativos. Su finalidad era introducir cambios en la forma de actuar y tomar decisiones del Departamento, potenciar la autonomía y transformar la gestión de los centros docentes públicos y del aula. En último término, alcanzar el éxito



escolar de todo el alumnado y favorecer la cohesión social, especialmente de los centros con alumnado complejo. La autonomía de los centros está orientada principalmente a facilitar su adaptación a las características del alumnado y su entorno, con el fin de poder ofrecerles una mejor respuesta a sus necesidades educativas. Es un modelo que está alineado con el movimiento de escuelas eficaces y de mejora de la escuela (Murillo, 2003), con los planteamientos del liderazgo para el aprendizaje (Istance *et al.*, 2013 y Martínez, Badia y Jolonch, 2013), con la necesidad de cambiar el modelo de gobernanza del sistema educativo manifestada por el CAREC (2012:25) y con las propuestas de cambio de la Comisión de Expertos para la Reforma de la Administración Pública Catalana (2013).

El modelo PAC ha recibido la confianza de más de 600 centros y el apoyo de diferentes consejeros y consejeras desde 2004 en su proceso de definición y desarrollo. El modelo, inicialmente, aprovecha las posibilidades que ofrece el Decreto 132/2001 elaborado durante el mandato de la consejera Carme Laura i Gil que regula los planes estratégicos.

El diseño y las primeras aplicaciones se producen con la consejera Marta Cid i Pañella (2004-06) y recibe el nombre de Planes Estratégicos para la Promoción de la Autonomía de los Centros Públicos. El consejero Joan Manuel del Pozo i Álvarez (2006) añadió un modelo simplificado con la intención de potenciar el modelo y facilitar el acceso a más centros, los Planes de Mejora (PM), un primer paso hacia los PAC. El consejero Ernest Maragall i Mira (2006-10) los potencia, los denomina Planes de Mejora de la Calidad de los Centros Docentes Públicos (PMQCE) y los incluye en la LEC con el nombre de Acuerdos de Corresponsabilidad.

En el curso 2009/10 participaban en el programa 635 centros docentes de primaria y secundaria, representando casi un 20% de los centros públicos de Cataluña. El programa estaba orientado preferentemente a los centros con mayor margen de mejora y complejidad del alumnado. 154 de los 330 institutos escolarizaban alumnado con necesidades educativas y específicas derivadas de situaciones sociales y culturales desfavorecidas y estaban acogidos al Plan PROA (Plan de Refuerzo, Orientación y Apoyo).

La experiencia muestra que el porcentaje de éxito del modelo PAC fue mayor en el caso de los centros que participaron en las convocatorias públicas, que en los centros que se incorporaron por invitación explícita del DdE. La razón es que los centros invitados tuvieron más dificultades para conseguir la participación de la comunidad educativa en el proceso de diseño y, por tanto, también en la aplicación práctica. El clima relacional y la iniciativa del centro se muestran como variables importantes para su éxito.

Según un estudio de López-Torres, Prior y Santin (2017) para la Fundación



Ramón Areces y la Fundación Europea Sociedad y Educación, la aplicación del modelo PAC, por parte de las escuelas del PAC09, mejora los resultados en los centros menos complejos y en los más complejos reduce el absentismo, pero los centros necesitan más tiempo para mejorar los resultados.

Los Servicios Territoriales en el Vallès Occidental (VOC) y, especialmente la Inspección de Educación (IdE), han considerado el modelo PAC desde su implantación como una estrategia útil para lograr los objetivos del sistema educativo catalán, razón por la cual han promovido el modelo y han velado para su correcto desarrollo. Actualmente utilizan el modelo PAC 96 centros, en el marco de los Acuerdos de Corresponsabilidad, que representan aproximadamente el 45% del total de centros públicos de los ST.

La aplicación del modelo PAC está en continua evaluación y mejora con el fin de hacerlo más útil y sostenible. Esta tarea está liderada por la IdE y la Unidad de Servicios Educativos y Formación Permanente (SEFP), con la colaboración de los centros implicados y los Servicios Educativos. Todos estos agentes tienen una clara orientación y voluntad de ayudar al éxito escolar de todo el alumnado, a partir de una visión compartida del proyecto educativo de cada uno de los centros.

Este trabajo intenta averiguar cuáles son los elementos de gestión y gobernanza que hay que considerar para iniciar, aplicar y hacer sostenible una transformación necesaria y real en el funcionamiento de los centros para que puedan alcanzar sus objetivos.

El documento se estructura en los siguientes apartados: una breve presentación del modelo PAC (apartado 2), que recoge el estado de la cuestión hasta el momento; una síntesis de los aprendizajes obtenidos de los diez relatos PAC, que aportan conocimiento sobre cómo aplicar el modelo con éxito (apartado 3); la presentación de diez experiencias PAC, que aportan conocimiento sobre qué ha funcionado y qué no, así como alternativas útiles para iniciar, desarrollar y hacer sostenible el modelo (apartado 4); se exponen tres actividades PAC a modo de ejemplo (apartado 5); y, por último, se presenta una breve bibliografía y un anexo con información sobre la metodología empleada en el trabajo, el guion de las visitas a los centros y modelos de documentación utilizados en el VOC.

2. El modelo PAC

¿Qué es el modelo PAC, qué cambio propone, cómo ha evolucionado en el Vallès Occidental?

Palabras clave: mirada estratégica, alinear objetivos y trabajo en equipo.

Tres subapartados:

2.1. Administración educativa

2.2. Centro de educación

- 2.2.1. Una nueva gobernanza
- 2.2.2. Herramientas de gestión
- 2.2.3. La gestión del cambio

2.3. Evolución del modelo PAC en el Vallès Occidental

- 2.3.1. El Plan Anual de Actividades y la Memoria
- 2.3.2. Los indicadores
- 2.3.3. Las comisiones de seguimiento y la rendición de cuentas
- 2.3.4. Las redes de apoyo y cooperación intercentros
- 2.3.5. La alineación de los planes estratégicos de los Servicios Educativos con los de los centros
- 2.3.6. ¿Dónde estamos? Situación actual



Objetivo

El modelo PAC persigue el éxito escolar de todo el alumnado, la cohesión social y la satisfacción profesional de los docentes y de la dirección. La satisfacción de aprender del alumnado y de enseñar del profesorado es central. De hecho, es la base para el crecimiento personal y profesional, es la finalidad principal de los cambios pedagógicos.

Los precedentes teóricos y normativos de modelo PAC se pueden encontrar básicamente en el Decreto 132/2001 que regulaba los planes estratégicos; la experiencia acumulada por la aplicación de la ISO 9001 en centros de FP públicos; el informe del ICE de la UAB de 2004: *Propuesta de un modelo de gestión de los centros educativos (Proposta d'un model de gestió dels centres educatius)*, resultado del trabajo de un grupo de directores, inspectores y técnicos del ICE y del Departamento de Enseñanza/Educación (DdE); la experiencia del modelo de contratos-programa entre el Departamento de Universidades y las universidades catalanas (Ribas y Vilalta, 2003); y el conocimiento existente sobre gestión educativa, gestión pública y gobernanza.

Las principales corrientes teóricas de la gestión pública han evolucionado de la burocracia a la idea de principal agente, la nueva gestión pública y la generación de valor público (Blaug, Horner y Lekhi, 2006). El PAC se inspira en estas últimas.

El diseño del modelo se hace a partir del conocimiento acumulado en el ámbito de la gestión y la gobernanza de la educación a nivel global, y está alineado con el movimiento de “mejora de la eficacia escolar” (Murillo, 2007:25).

Es necesario que las escuelas sean eficaces en el reto de los aprendizajes y el éxito escolar de todo el alumnado y la cohesión social.

Es por ello que debe considerarse que: *“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 permiten 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 la eficacia es suficiente que uno de los elementos falle gravemente”*. (Murillo, 2007:281).

En 2005, el Departamento de Educación inició el diseño del modelo PAC a través de un pequeño grupo de expertos adscritos a la Oficina de Políticas Educativas con la colaboración de inspectores de Educación, que contó con aportaciones de jefes de servicio y técnicos del Departamento, de subdirectores generales y de los directores de los Servicios Territoriales. Los diferentes centros que participan en la aplicación han contribuido a su

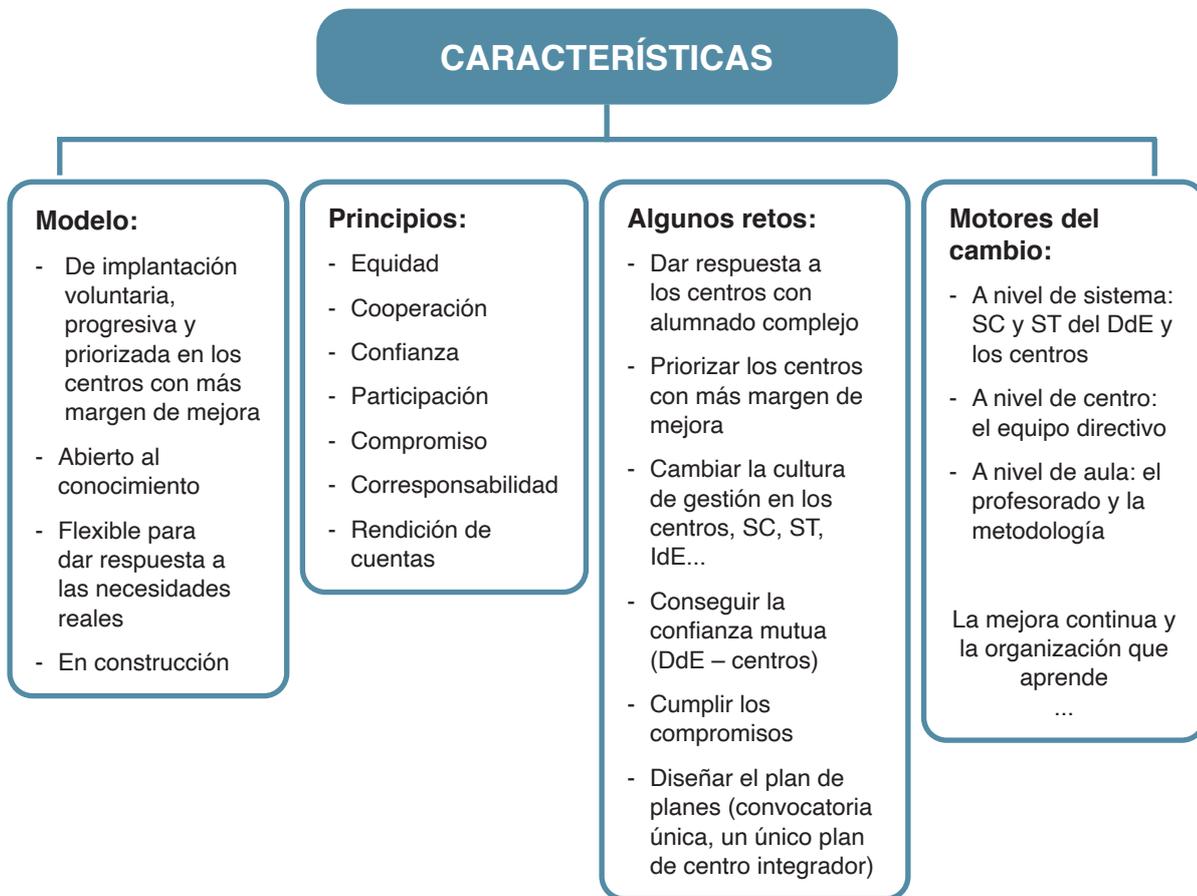
evolución. Es un modelo que se declara en construcción en una actitud de aprendizaje y mejora continua.

El modelo se aplicó por primera vez en el curso 2005/06 (PAC05), coincidiendo con la puesta en marcha del Programa de Apoyo y Refuerzo en Secundaria, en el marco del proyecto PROA del MEC y que aportaba importantes recursos financieros.

Características

El PAC se presentaba ante los centros de educación con los rasgos que recogen las siguientes dos figuras, que continúan siendo vigentes:

Figura 1. Características iniciales del modelo



Fuente: Adaptación de la formación inicial de los centros PAC08, octubre de 2008.

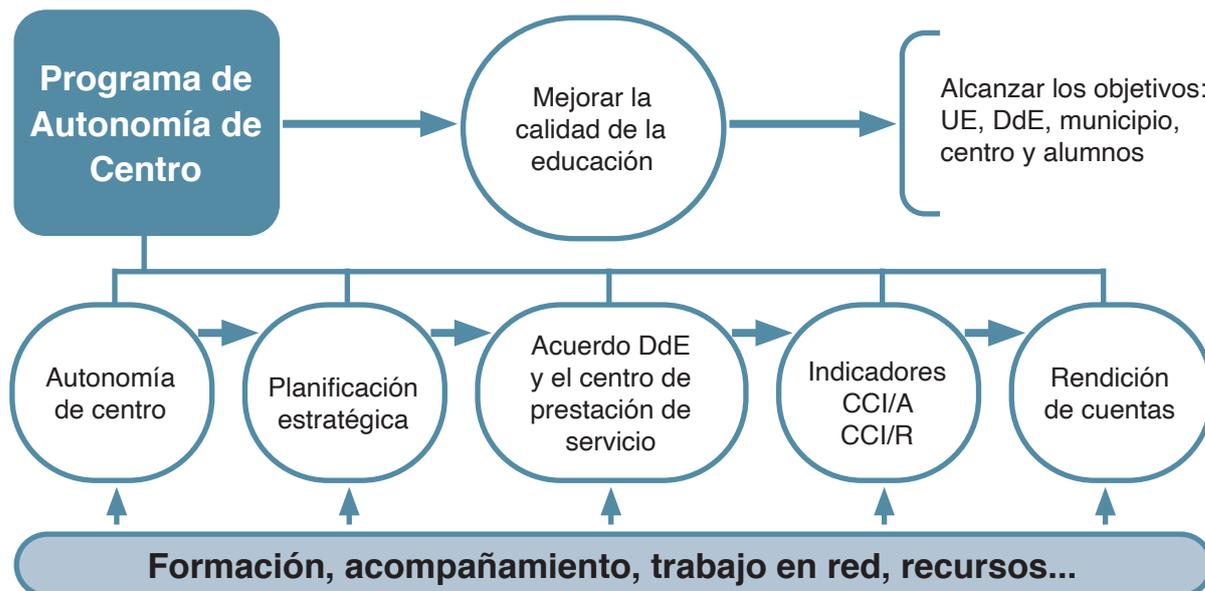
SC = Servicios Centrales.

ST = Servicios Territoriales.

IdE = Inspección de Educación.

DdE= Departamento de Educación.

Figura 2. El Programa PAC



Fuente: Formación inicial (PAC08), octubre de 2008. CCI/A = Cuadro de Coordinación e Información/ de Aplicación. CCI/R = Cuadro de Coordinación e Información/ de Resultados.

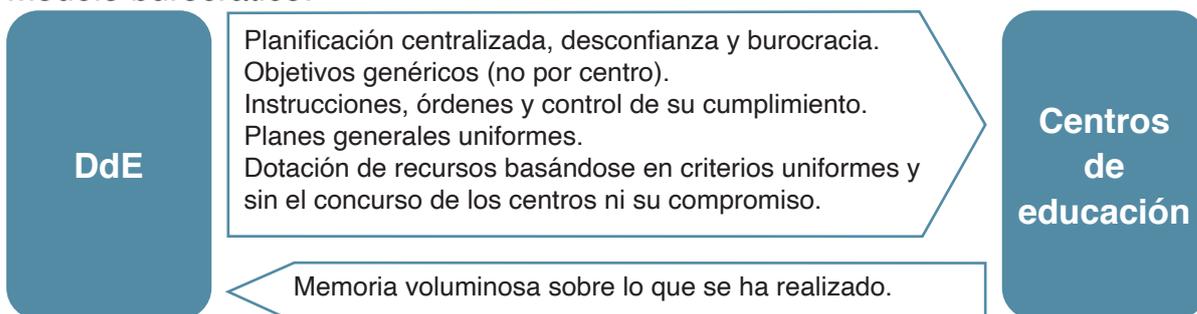
El modelo PAC inicial está recogido y con más detalle en la *Guía para elaborar y aplicar un plan estratégico (Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic)* (DdE, 2007b) y en la convocatoria pública para la autorización de planes estratégicos para la promoción de la autonomía de los centros educativos públicos (DdE, 2007a). Una síntesis del planteamiento y su aplicación se puede encontrar en Garcia-Alegre y del Campo (2012), y un análisis crítico que identifica algunos ámbitos de mejora en Moral, J. (2012). El modelo da respuesta a retos que afectan a la Administración educativa y a los centros de educación públicos.

2.1. Administración educativa

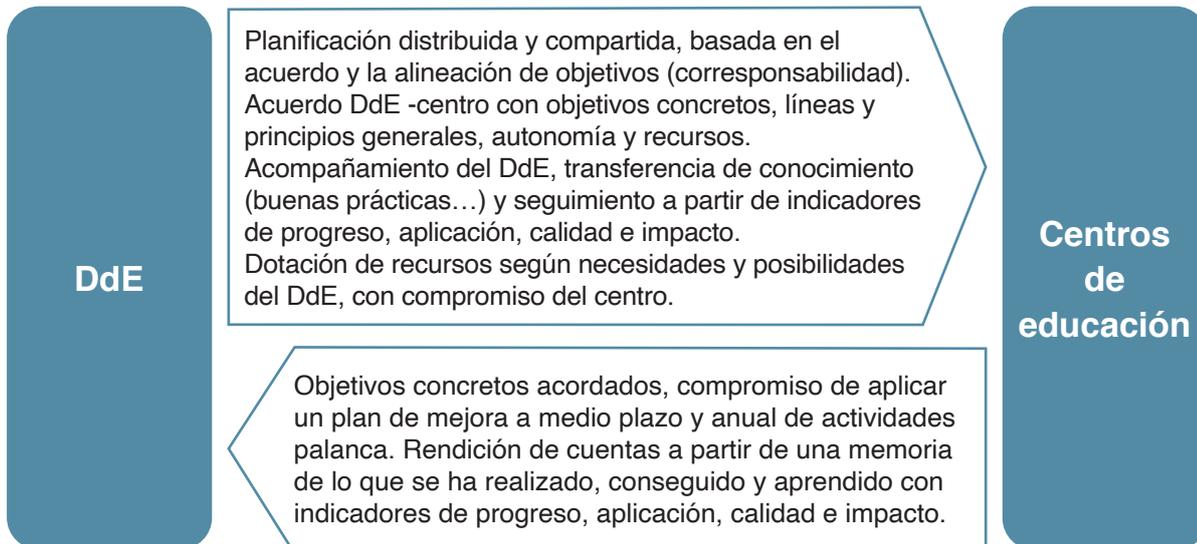
Uno de los retos a nivel de sistema educativo es superar un modelo de una gestión y gobernanza orientado básicamente a asegurar la escolarización, por otro nuevo orientado al éxito escolar, entendido como la mejora de los aprendizajes y resultados de todo el alumnado y la cohesión social. El nuevo modelo propone priorizar los esfuerzos hacia la equidad y la calidad de la educación.

Figura 2. El reto de las relaciones entre el DdE y los centros educativos

Modelo burocrático:



Modelo PAC:



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Centro de educación

El modelo incide en el funcionamiento interno de los centros públicos en el proceso participativo de mejora continua, de priorización de los objetivos, estrategias y actividades, indicadores de progreso y del proceso, y rendición de cuentas.

El reto. La experiencia acumulada nos lleva a evidenciar que el centro PAC focaliza la mirada en los aprendizajes y en el protagonismo del alumnado. También en el cambio de rol del profesorado. Este cambio conlleva pasar de enseñar y aprender a asegurar la satisfacción de aprender del alumnado y del trabajo bien hecho del profesorado.

2.2.1. Una nueva gobernanza

Descripción. Es un modelo de gestión y gobernanza de los centros públicos y de la relación con los Servicios Centrales y Territoriales del Departamento, que persigue alcanzar unos objetivos compartidos mediante las siguientes líneas de trabajo:

- La aplicación real del principio de equidad en todos los niveles, desde la Administración educativa hasta el centro docente, desde las condiciones de educabilidad hasta la adecuación del proceso de aprendizaje y el aprovechamiento de la educación no formal.
- Una gobernanza orientada a la participación y corresponsabilidad de todos los agentes implicados en el proceso.
- La implementación de una amplia autonomía en los centros que les permita adaptarse a las necesidades del alumnado.
- Un liderazgo distribuido y pedagógico capaz de poner al servicio del proyecto educativo de centro lo mejor del equipo docente y la comunidad educativa.

- e) El uso de la planificación estratégica y su concreción en actividades palanca, en procesos de mejora continua y en rendición de cuentas, y la formalización de contratos programa, de gestión o acuerdos de corresponsabilidad como instrumentos facilitadores de la gobernanza y del logro de los objetivos.
- f) La adecuación de las metodologías pedagógicas en los espacios de aprendizaje a las necesidades del alumnado, recogidas en las actividades palanca.

Figura 4. Una nueva gobernanza



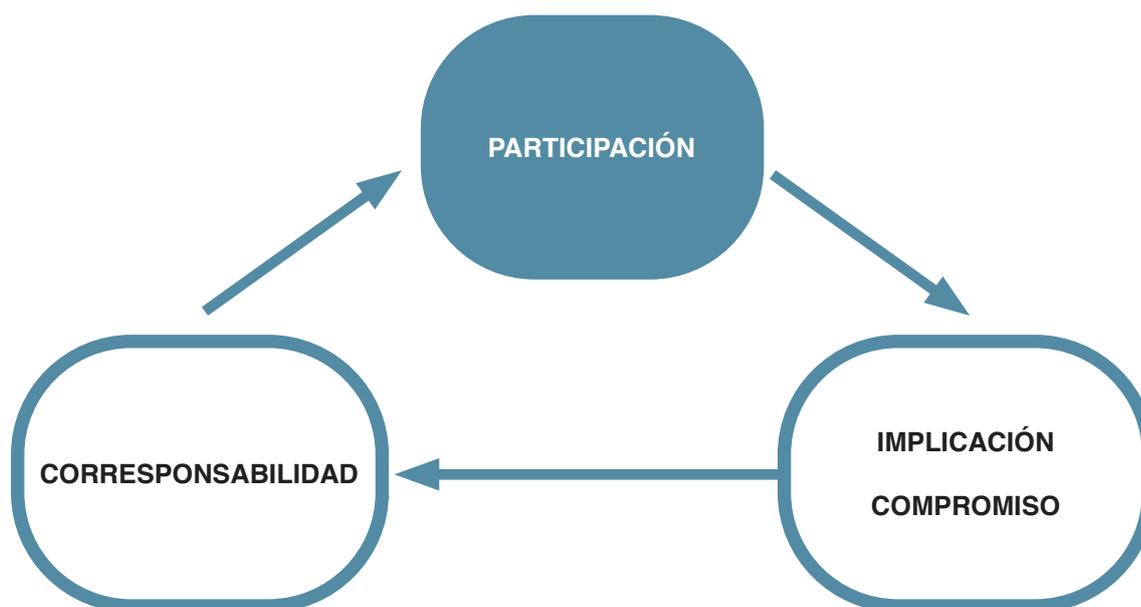
Fuente: Adaptado de Formación Inicial de Directores EAP (2012: Módulo 3).

La alineación de objetivos entre sistema educativo, escuela, profesionales de la educación, familia y alumnado (figura 4).

Es conveniente relacionarla también con un plan de zona educativa que incluya la Administración local, ONG y otras instituciones territoriales, para asegurar unas condiciones de educabilidad, educación formal y no formal adecuadas para todo el alumnado (García-Alegre, 2014).

La participación. Las posibilidades de conseguir una alineación real de los esfuerzos en los diferentes niveles, especialmente del profesorado y el alumnado, dependen de la participación de los agentes implicados en el proceso de mejora continua y la existencia de un buen clima de centro.

Figura 5. El círculo virtuoso de la participación



Fuente: Elaboración propia basada en Garcia-Alegre (2014).

2.2.2. Herramientas de gestión

El modelo incluye instrumentos facilitadores de su implementación: el Plan Estratégico (PE), el Plan Anual de Actividades Palanca (PA), que es la concreción del Plan Estratégico e incluye solo aquellas actividades que son relevantes para el logro de los objetivos del centro y mejora de los aprendizajes, la Memoria y el proceso de mejora continua.

2.2.2.1. El Plan Estratégico y el Plan de Actividades

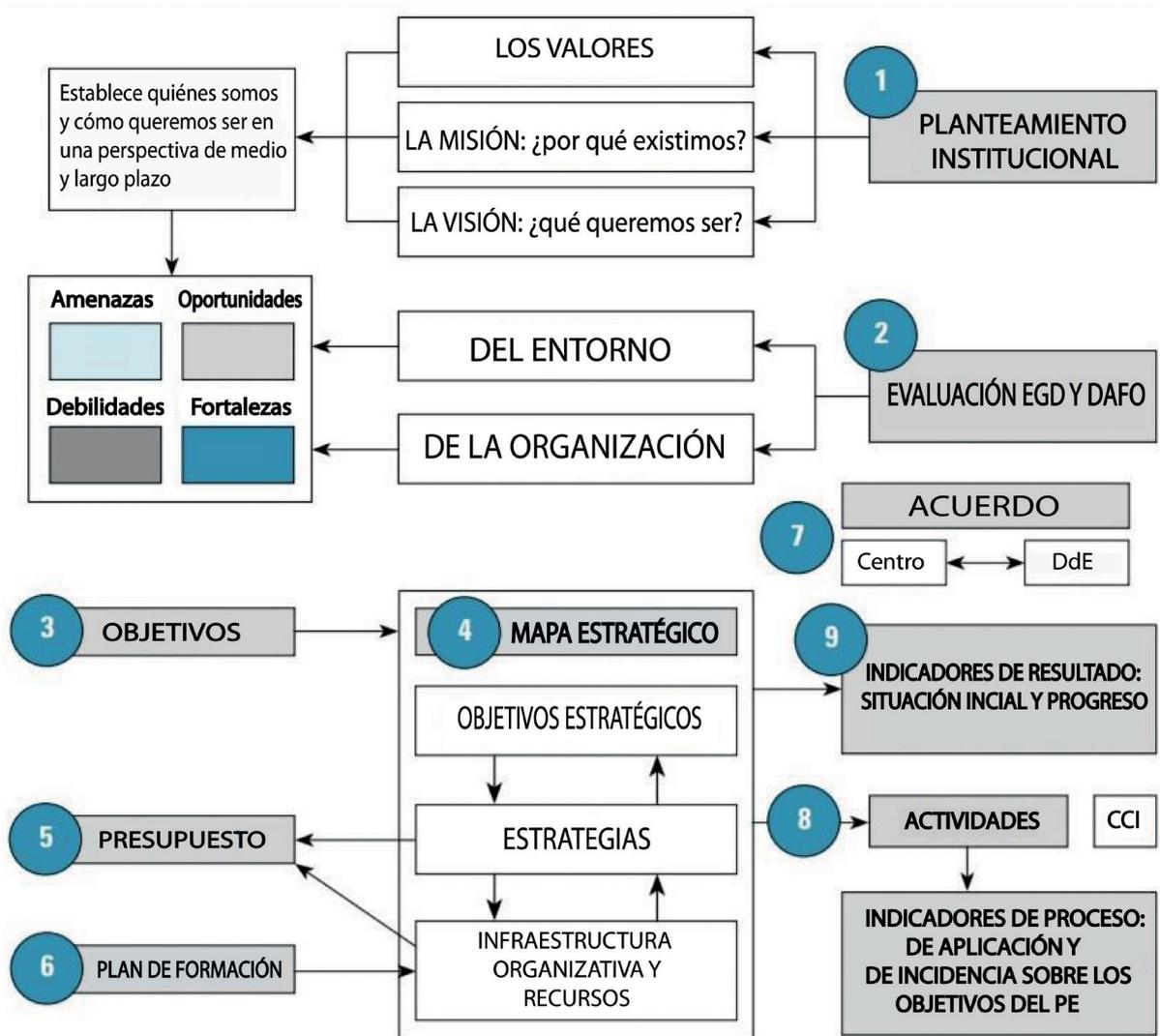
El Plan Estratégico requiere establecer previamente el *planteamiento institucional* (1) y una *diagnosis*, un análisis DAFO (2) que sistematice la información disponible, con el fin de establecer unos objetivos a medio plazo (3).

El Plan Estratégico es un plan de mejora en cuatro cursos que recoge los objetivos, estrategias y recursos necesarios, que se explicita en un mapa estratégico (4) del cual deriva un *plan de actividades* (8), un *presupuesto* (5), un *plan de formación* (6) y un *sistema de indicadores* (9).

El Plan Estratégico es el compromiso del centro docente con la comunidad educativa y la Administración educativa.

El Plan de Actividades incorpora las actividades/proyectos clave/palanca que deben mejorar la calidad. Es la concreción anual del Plan Estratégico. Es el instrumento práctico de transformación y mejora.

Figura 6. Plan Estratégico



Fuente: DdE (2007b).

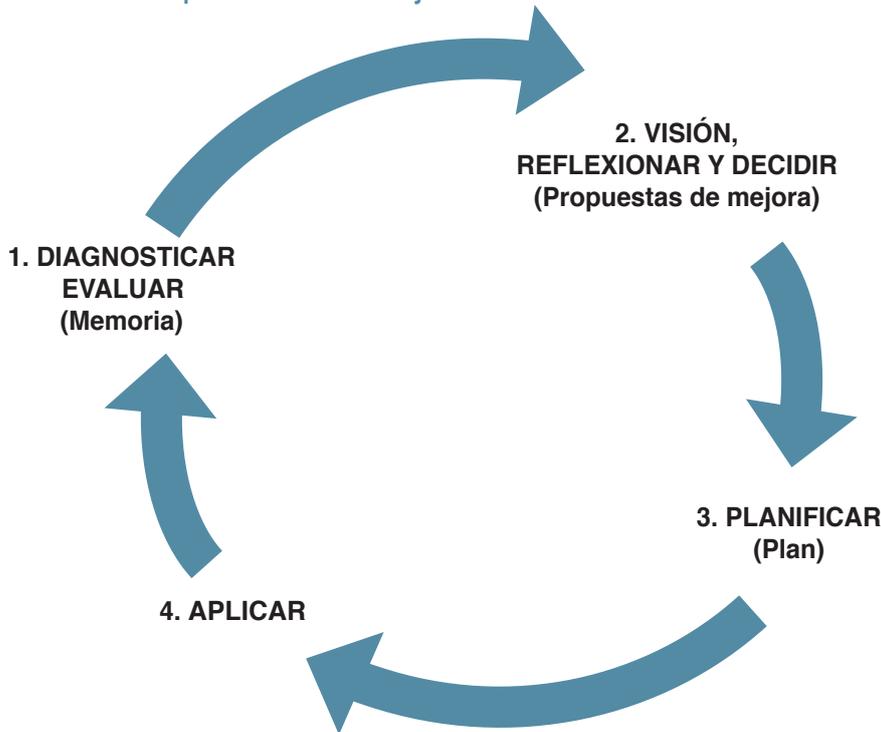
Los indicadores de progreso, aplicación, calidad e impacto aportan la información imprescindible para una reflexión compartida sobre el trabajo realizado y los resultados obtenidos. Son básicos para tomar decisiones de mejora, son esenciales para mantener vivo el PE, el PA y la mejora continua (DdE, 2007b).

2.2.2.2. El proceso de mejora continua

Finalidad. La implementación de un proceso de mejora continua es lo que mantiene vivo el reto y hace crecer la calidad de los centros y la profesionalidad de los docentes.

Es un proceso cercano. El círculo de mejora continua es un proceso similar al que realizan muchos docentes en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje con el alumnado. Se realiza una evaluación inicial y, teniendo en cuenta las prescripciones curriculares y la visión de prioridades, se decide un plan de trabajo (programación), que se aplica y evalúa continuamente para ir ajustando la actividad docente. Este proceso se repite indefinidamente.

Figura 7. El círculo/proceso de mejora continua



Fuente: Adaptación del Círculo de Deming.

2.2.3. La gestión del cambio

La *gestión del cambio* es el proceso por el cual se pasa de una situación inicial a un objetivo deseado. En un contexto de mejora continua, la gestión del cambio es constante. Es un proceso holístico, especialmente complejo en función de la responsabilidad, expectativas, creencias y actitudes de las personas implicadas.

El *liderazgo y la gobernanza del cambio son clave* para la gestión de las percepciones, adhesiones y resistencias. Es el gran reto de la dirección de un centro.

Figura 8. Pasos de la gestión del cambio

1 Sensibilización y planteamiento institucional	a. Visualizar una necesidad del cambio: reto de mejora... <i>(comunidad educativa, especialmente los profesionales)</i>
	b. Construir alianzas y compromisos <i>(corresponsabilidad, equipo impulsor)</i>
2 Diagnos y Plan Estratégico	c. Compartir la construcción del cambio y diagnosis <i>(participación y corresponsabilidad)</i>
	d. Generar una visión clara y fácil de comunicar, <i>(como base para desarrollar iniciativas estratégicas)</i>
	e. Potenciar y aprovechar las iniciativas alineadas con el cambio <i>(compartir el proceso de cambio)</i>
3 Plan Anual de Actividades (PGA)	f. Incorporar el cambio en el funcionamiento ordinario <i>(para hacerlo sostenible y facilitar el cambio de cultura)</i>
	g. Asegurar éxitos a corto plazo y celebrarlos como motor de cambio <i>(motivación)</i>
	h. Construir sobre el cambio <i>(círculo de mejora continua)</i>

Fuente: Adaptación de los 8 pasos del cambio de John Kotter.

El proceso de cambio implica tensiones, pero Fullan, M. (1993), en su libro *Change Forces*, nos aporta algunas lecciones que merece la pena tener en cuenta.

Figura 9. Cuestiones a considerar en el proceso del cambio

Lo importante no puede ser impuesto	<i>(cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse)</i>
El cambio es un viaje, no un modelo	<i>(el cambio no es lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones)</i>
Los problemas son nuestros amigos	<i>(los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos)</i>
La visión y la planificación estratégica no son lo primero	<i>(si son prematuras ciegan, primero la diagnosis...)</i>
Debe existir un equilibrio entre la visión individual y colectiva	
Tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias	
Es fundamental una amplia conexión con el entorno	<i>(hay que aprender tanto del interior como del exterior)</i>
Cada persona es un agente del cambio	

Fuente: Adaptación de Fullan, Michael (1993) *Change Forces*.

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho.”
Antoine de Saint-Exupéry.

2.3. Evolución del modelo PAC en el Vallès Occidental

Al inicio de los planes de autonomía, los centros firmaban un acuerdo con el Departamento de Educación por cuatro años. El primer año era de diseño y a partir del segundo se aplicaba y se realizaba una rendición de cuentas anual. En el cuarto curso se hacía la rendición de cuentas de los cuatro cursos.

Todos los centros partían de una evaluación global diagnóstica que realizaban dos inspectores, uno de ellos del centro, que ayudaba a hacer la diagnosis y a definir las estrategias.

A final de curso se presentaba una memoria en la que se evaluaban, mediante un CCI (cuadro de coordinación e información de centro), la aplicación y el resultado de las actividades implementadas y los resultados académicos del alumnado. Este CCI se realizaba a través de un aplicativo en Excel facilitado por el departamento.

En el curso 2012-2013, el DdE define los Acuerdos de Corresponsabilidad (ACDE) establecidos en la LEC en sustitución de los PAC, que son sus precedentes. Los cambios más significativos son que la duración del acuerdo va ligada a la duración del proyecto de dirección y que deja de financiarse el Plan Estratégico de Mejora.



En el Vallès Occidental se continúa manteniendo la esencia del modelo PAC. Se conservan y cuidan las características clave del modelo relacionadas con la participación de la comunidad educativa, el liderazgo distribuido y pedagógico, la importancia del clima interpersonal, la planificación estratégica y su aplicación compartida, la rendición de cuentas, los procesos de mejora continua, etc.

Los siguientes subapartados muestran algunas de las evoluciones más significativas del modelo inicial PAC en el Vallès Occidental.

2.3.1. El Plan Anual de Actividades y la Memoria

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 la evaluación¹.

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, independientemente de si están en ACDE o no.

Las fichas de actividades que proporcionó el Departamento inicialmente fueron evolucionando. Finalmente estas fichas son utilizadas por la gran mayoría de centros del Vallès para presentar el Plan Anual.

2.3.2. Los indicadores

El sistema de indicadores ha mejorado en dos direcciones:

- a) La Inspección de Lleida ha elaborado una aplicación informática que facilita en gran manera la introducción y tratamiento de los datos.
- b) La Inspección del Vallès Occidental ha diseñado una propuesta simplificada de los indicadores de progreso que se caracteriza por realizar un seguimiento por promoción de alumnos y que discrimina los resultados según la complejidad del alumnado.

Un punto mejorable del modelo inicial PAC fue el sistema de indicadores CCI/A y CCI/R, debido a su complejidad conceptual y por el hecho de no

¹ Véanse los formatos en el Anexo, apartado 7.3.1.



disponer de una aplicación adecuada. La aplicación inicial estuvo en activo durante unos años pero fue sustituida por la mayoría de centros del Vallès por la aplicación elaborada por la Inspección de Lleida, que resultaba más fácil y amable de gestionar. Esta nueva aplicación suponía una reducción en el número de datos a introducir y, por tanto, facilitaba la tarea.

En el curso 2011-12, la Inspección del Vallès sustituye en la Memoria de los centros PAC las aplicaciones e introduce una ficha para recoger los indicadores de resultados. Este cambio gusta a los centros que ven cómo disminuye el trabajo de introducción de datos, al tiempo que focaliza la mirada en los indicadores clave para objetivar la evolución de los centros, tanto en el ámbito de resultados educativos como en la calidad de los procesos educativos. Permite visualizar mejor el valor añadido aportado por el centro y mejora su autoestima. Se puede ver su estructura en el Anexo, apartado 7.3.2.

Por otro lado, en la medida que los centros PAC acumulan experiencia, algunos adaptan el formato de la documentación PAC a sus singularidades sin perder la esencia del modelo.

2.3.3. Las comisiones de seguimiento y la rendición de cuentas

Las comisiones de seguimiento y las sesiones de rendición de cuentas también han ido evolucionando, tanto en lo referente al contenido y desarrollo de las sesiones como en su composición.

En un principio los centros entregaban el CCI/R y el CCI/A, haciendo una descripción de todas las actividades realizadas durante el año y presentaban los resultados obtenidos a través de la aplicación. Actualmente se les pide que presenten una o dos actividades exitosas y que centren su explicación en el análisis de los resultados y de los procesos, la valoración global de la evolución del centro y las propuestas de mejora para el siguiente curso.

Respecto a la composición de las comisiones, ha disminuido el número de personas que forman parte de ellas y se ha ampliado el número de comisiones que trabajan simultáneamente. En el curso 2016/17, 98 centros han rendido cuentas ante las comisiones de los ST.

Pensamos que también es importante destacar lo que aporta la rendición de cuentas. Según los centros, se sienten escuchados y valorados; les da prestigio, seguridad y valoración ante la comunidad educativa.

2.3.4. Las redes de apoyo y cooperación intercentros

Hay que destacar también los cambios que las redes de apoyo en los centros han ido implementando en el VOC.



En el inicio de los PAC, las redes apoyaban la aplicación del plan. Durante los primeros años las redes eran llevadas por inspectores o técnicos del Departamento y se realizaban más o menos territorializadas. Su periodicidad y los temas a desarrollar eran definidos por el Departamento. Con la incorporación de más y más centros, las redes se descentralizaron y cada Servicio Territorial diseñó su funcionamiento.

Las redes las continúan llevando inspectores de Educación y técnicos de la Sección de Servicios Educativos y Formación. Desde hace cuatro cursos las redes han redefinido su función a partir de las demandas de los centros y del vaciado de estrategias que los centros habían priorizado en sus acuerdos. Se han constituido cuatro redes: *Competencias básicas: evaluación (primaria)*; *Competencias básicas: evaluación (secundaria)*; *Metodologías para el cambio* y *Comunidad educativa: convivencia, clima relacional y comunicación*.

Los centros pueden optar por una o varias redes, según sus intereses. Generalmente hay una primera parte en la que expertos en los temas realizan aportaciones y una segunda parte de debate o de presentación de buenas prácticas. La idea fundamental de estos encuentros es la detección e intercambio de buenas prácticas y el reconocimiento del trabajo bien hecho.

2.3.5. La alineación de los planes estratégicos de los Servicios Educativos con los de los centros

Todos los Servicios Educativos (SE) del Vallès trabajan en planificación estratégica, diseñan un plan de actividades y realizan una rendición de cuentas anual.

Uno de los objetivos principales que se han marcado es apoyar a los centros en el desarrollo de su proyecto educativo y en la consecución de los objetivos y las estrategias que se proponen.

Los SE conocen los planes anuales y los ACDE de los centros, los acompañan en su implementación y forman parte de las comisiones de rendición de cuentas.

También pueden acompañar al inspector del centro en el seguimiento del PA.

La IdE de Girona, en la misma línea, presentó una interesante experiencia en el VII Congreso de la AIEC. Ha diseñado una estrategia para apoyar los planes anuales de los centros desde los Servicios Educativos. Disponen de los planes anuales de los centros y sobre ellos concretan su aportación. Los planes de los Servicios Educativos de zona se alinean con las necesidades de los centros adscritos a través de un software en el que los centros introducen su PGA (objetivos, estrategias, actividades e indicadores), y los SE entran sus actuaciones de apoyo. Al final de curso los SE realizan una valoración cualitativa de los resultados y se formulan propuestas de mejora.

2.3.6. ¿Dónde estamos? Situación actual

Actualmente los centros valoran positivamente su participación en los Acuerdos de Corresponsabilidad. Consideran que la planificación estratégica les ayuda significativamente en la mejora de la implementación del Plan Anual, en la mejora de la calidad de las actividades priorizadas y en la implicación del profesorado. También valoran positivamente la contribución en la mejora de resultados y de la cohesión social.

El formato de rendición de cuentas ha evolucionado y actualmente se entiende como un momento de intercambio pedagógico en un clima de aprendizaje y confianza, en el que el centro expone el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a través de las estrategias concretadas en actividades, y la comisión acompaña, orienta, valora y ayuda al centro a terminar de definir las propuestas de mejora.

En general, los centros, a pesar del esfuerzo adicional que implica la rendición, la valoran positivamente porque les requiere un trabajo previo junto con el equipo impulsor para valorar la implementación del plan y analizar actuaciones para su mejora, lo cual les supone una oportunidad de poder reflexionar conjuntamente a partir de datos objetivos.

Consideran que se trata de una oportunidad para mostrar lo que el centro está haciendo y obtener reconocimiento de la Administración a través del clima de confianza, cercanía e interés de los miembros de la comisión durante la rendición.

A pesar de la valoración global positiva del Acuerdo de Corresponsabilidad, los centros piden poder contar con más recursos y un reconocimiento administrativo de las personas que están más implicadas en el desarrollo del acuerdo.

3. ¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?

Se trata de un compendio de lo que han aprendido diez centros después de más de cinco cursos de aplicación del PAC.

Palabras clave: liderazgo distribuido, cultura de la evaluación/indicadores, autoestima profesional y pertenencia al centro.

Dos subapartados:

3.1. Aprendizajes de cinco escuelas PAC

- 3.1.1. La iniciativa PAC, la búsqueda de alianzas y el diseño del Plan Estratégico
- 3.1.2. El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Actividades
- 3.1.3. El apoyo institucional
- 3.1.4. La utilidad del modelo PAC
- 3.1.5. La sostenibilidad del modelo PAC
- 3.1.6. Síntesis de los aprendizajes de las escuelas PAC

3.2. Aprendizajes de cinco institutos PAC

- 3.2.1. La iniciativa PAC, la búsqueda de alianzas y el diseño del Plan Estratégico
- 3.2.2. El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Actividades
- 3.2.3. El apoyo institucional
- 3.2.4. La utilidad del modelo PAC
- 3.2.5. La sostenibilidad del modelo PAC
- 3.2.6. Síntesis de los aprendizajes de los institutos PAC





Este apartado sintetiza lo que hemos aprendido de diez centros docentes PAC. Recoge elementos que les son comunes, pero también prácticas singulares que pueden ser útiles para el liderazgo y la gobernanza.

El trabajo de Lizasoain y Angulo-Vargas (2014) sobre *Escuelas eficaces del País Vasco* establece buenas prácticas en organización, gestión y liderazgo y tiene muchas coincidencias con las características y aprendizajes del modelo PAC, como por ejemplo, la adaptación del centro a sus circunstancias, un buen clima relacional, la participación del profesorado en el proceso de mejora continua, la visión compartida y planes de mejora, sistematización y coordinación interna y externa; la evaluación formativa, la implicación y compromiso del profesorado, el trabajo en equipo y la transparencia, la atención y apoyo al profesorado y el aprovechamiento del tiempo.

Los diez centros que presentamos, cinco escuelas y cinco institutos, son centros prototípicos (*outliers*) positivos del Vallès Occidental, con más de cinco años de experiencia y con un nivel de complejidad medio-alto.

Los centros aportan prácticas de éxito, experiencia para intentar averiguar cuáles son los puntos clave para desarrollar un plan de mejora exitoso a través de un cambio en el liderazgo, la gestión y la práctica docente.

Licencias. En la presentación de los aprendizajes, nos hemos permitido algunas licencias. Hemos utilizado diferentes formas narrativas, a veces como presentación de hechos, otras como recomendaciones y otras también como conclusiones, pero todas tienen la misma fuente y responden a los aprendizajes acumulados por los diez centros.

Se aconseja leer todos los relatos de los centros para disponer de una perspectiva más enriquecedora.

Organización del apartado. La presentación se organiza en dos subapartados: uno para escuelas y otro para institutos. Lo hemos hecho así por las notables diferencias de las aportaciones de los dos tipos de centro, a pesar de que ambas son de interés general.

Los dos subapartados se subdividen en diferentes secciones que aportan conocimiento útil para los centros, la IdE y el DdE; en particular sobre cómo conseguir alianzas, diseñar el proceso y el Plan Estratégico de Mejora, su aplicación y evaluación, y sobre la utilidad del apoyo institucional recibido, del modelo PAC y su sostenibilidad.

3.1. Aprendizajes de cinco escuelas PAC

Los siguientes apartados recogen los *aprendizajes más significativos* de los relatos de cinco centros de educación infantil y primaria.

3.1.1. La iniciativa PAC, la búsqueda de alianzas y el diseño del Plan Estratégico

La *iniciativa* para participar en el programa fue de la escuela o de la Administración educativa a través de la IdE, pero en cualquiera de los casos existía alguna *necesidad de mejora pedagógica*, o bien para hacer frente a un cambio de perfil del alumnado o bien para desarrollar un planteamiento innovador en la escuela. En este último caso, la rendición de cuentas se ha considerado un elemento fundamental para ofrecer rigor y seguridad a las familias cuando los planteamientos pedagógicos son especialmente innovadores.

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.

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. Se valora muy positivamente su continuidad como motor para la sostenibilidad de la dinámica de participación y mejora continua generada por los PAC. Algunos de los maestros del equipo impulsor ocupaban *puestos de especial dedicación y responsabilidad*, que han sido muy valorados y sería interesante recuperarlos. 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.

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 activa del claustro* en el diseño, aplicación y evaluación del Plan de Mejora es fundamental para que se lo haga suyo y para el funciona-





miento 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.

La *diagnosis* de la situación del centro se elabora a partir de la EGD de la Inspección, encuestas y otras informaciones. Se utilizan el DAFO y su matriz para estructurar la información, sacar conclusiones y tomar decisiones. El análisis DAFO es un punto de encuentro de la comunidad educativa que frecuentemente genera interesantes debates sobre la escuela. Es muy útil para establecer el punto de partida del Plan de Mejora. Habitualmente, la dirección junto con el equipo promotor elaboran los borradores del DAFO para poder ser compartidos posteriormente con el claustro, consejo escolar y el alumnado.

El *Plan de Mejora a medio plazo*, en formato de mapa estratégico, deriva de los resultados del análisis diagnóstico y su diseño participativo es un proceso parecido al del DAFO. En el primer diseño del Plan Estratégico se acostumbra a incluir un número elevado de objetivos y estrategias, pero después de un primer curso de aplicación, se ajustan a la baja. Es recomendable que los objetivos sean como máximo tres, y las estrategias por objetivo que a lo sumo lleguen a cinco. Dado que el proceso de elaboración del Plan Estratégico es participativo, *la aprobación por parte de los claustros y consejos escolares* acostumbra a ser por amplias mayorías, frecuentemente por unanimidad.

El proyecto de dirección, si se ha elaborado con la participación de la comunidad educativa, suele coincidir con el Plan Estratégico y si se ha diseñado individualmente puede ser el punto de partida para diseñar un plan estratégico consensuado.

Los centros valoran mucho el acompañamiento de la Inspección con conocimientos específicos en planificación estratégica que facilite el éxito del diseño y de la aplicación del plan, dado que ofrece orientación y seguridad a los equipos directivos y claustros.

Los planes de mejora necesitan equipos de profesionales estables y comprometidos. La movilidad del profesorado es una amenaza importante para la sostenibilidad de los PAC. Para neutralizarla, es conveniente acordar con la Administración educativa poder mantener estables los equipos durante la aplicación del plan a través de los puestos singulares o estructurales, estos últimos de gestión más compleja, y diseñar una buena acogida al nuevo profesorado aprovechando la experiencia acumulada por la escuela y la información que aporta el PE.

Para mantener vivo el PE, es recomendable hacer difusión de él y referencia sistemática en la comunidad educativa a lo largo del curso y entre cursos, a través de la web, de las reuniones de inicio de curso y otras periódicas de los órganos de gobierno. El reconocimiento social por el buen trabajo realizado, la presentación del Plan de Actividades, la monitorización y seguimiento, la eva-

luación de final de curso son oportunidades para la comunicación y el aprendizaje, y pueden favorecer un buen clima relacional.

3.1.2. El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Actividades

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.

Las actividades seleccionadas deben ser esencialmente actividades palanca de mejora de los aprendizajes. Al final de cada curso, hay que decidir qué actividades se mantienen en el plan, cuáles pasan a formar parte de la cultura pedagógica de la escuela y cuáles dejan de aplicarse porque no aportan el valor esperado. En todo caso, cuando la escuela empieza a aplicar el plan o tiene una gran movilidad del profesorado, puede ser interesante mantener actividades clave consolidadas en el PE porque dan seguridad y ayudan a la integración del profesorado novel en la escuela.

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.

Potenciar la visión global de centro de los maestros es una gran ayuda. Una posibilidad es que sean responsables de actividades transversales, y, por tanto, coordinen su aplicación y realicen el seguimiento y la evaluación de los diferentes cursos y ciclos.

La Memoria de final de curso pasa de ser una descripción de lo que la escuela ha hecho (descripción de actividades) a ser una explicación del proceso de mejora





continúa que la escuela realiza. Por tanto, incluye sus objetivos, las actividades desarrolladas para alcanzarlos junto con una valoración de cómo se han aplicado, los resultados obtenidos y propuestas de mejora para el próximo curso.

Todos los centros ven necesario rendir cuentas ante el claustro y el consejo escolar. La rendición de cuentas ante la Administración educativa, en general, la ven necesaria y se valora positivamente.

Documentar el proceso de diseño, aplicación y evaluación del Plan Estratégico y el Plan de Actuaciones o Actividades se puede efectuar a través, por ejemplo, de entornos digitales compartidos, lo cual facilita la cooperación y transparencia, además de un registro ordenado y útil para acumular el saber hacer de la escuela. El fondo documental puede incluir el diseño del Plan Estratégico y de las actividades, la documentación de la aplicación, las reflexiones y acuerdos relacionados, fotos y otras evidencias del desarrollo, y la Memoria de final de curso.

3.1.3. El apoyo institucional

En general, *se valora positivamente* la formación inicial, el acompañamiento de la Inspección y el aprendizaje entre iguales en las redes. La formación inicial tiene que tener en cuenta la vertiente práctica; los inspectores y técnicos de los Servicios Educativos deben ser expertos y, en las redes, hay que tener en cuenta los diferentes niveles de conocimiento de los centros y las enseñanzas que imparten.

Los centros consideran aspectos *mejorables* el acompañamiento en la concreción de los indicadores y la flexibilidad en el formato de la documentación.

3.1.4. La utilidad del modelo PAC

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:

- a) *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.
- b) *Mejora la cultura evaluativa.*
 - *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.
 - *Objetiva.* Da sentido a la autoevaluación y facilita la participación y la reflexión del claustro y la comunidad educativa.

- c) *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.
- d) *Favorece un buen clima en la escuela.*
- e) *Posibilita el reconocimiento mutuo e institucional del plan y del profesorado más implicado.*
- f) *Mejora la satisfacción del profesorado, alumnado y familias, así como la cohesión del alumnado, la resolución de conflictos y los aprendizajes.*
- g) *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.
- h) *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.

3.1.5. La sostenibilidad del modelo PAC

La sostenibilidad del PAC es uno de los grandes retos. Algunas ideas son:

- a) *Es necesario velar por la participación activa del profesorado, que se sienta protagonista y que sea el plan de todos.* La estabilidad del claustro y el buen clima relacional es lo que le da fuerza.
- b) *Se requieren un mínimo de cuatro cursos con evaluación positiva del claustro* para que el modelo PAC sea la cultura de gestión y gobernanza del centro. Que sea la cultura dominante es lo que asegura su continuidad, que el PAC sea la forma de funcionamiento ordinaria del centro. Es el elemento que evita volver atrás.
- c) *El equipo directivo ampliado/equipo impulsor/comisión pedagógica tiene que dinamizar y efectuar el seguimiento sistemático de la aplicación del PAC.* Debe quedar claro quién lidera la aplicación y seguimiento del modelo.
- d) *Los cambios de dirección* deben darse con maestros del mismo centro y con personas con experiencia positiva en el uso del PAC.
- e) *Hay que aplicar un plan de acogida del profesorado de calidad* que facilite su incorporación al modelo PAC, que se sienta bien acogido.
- f) El Plan Estratégico de Mejora debe orientarse a un *aprendizaje activo del alumnado.*

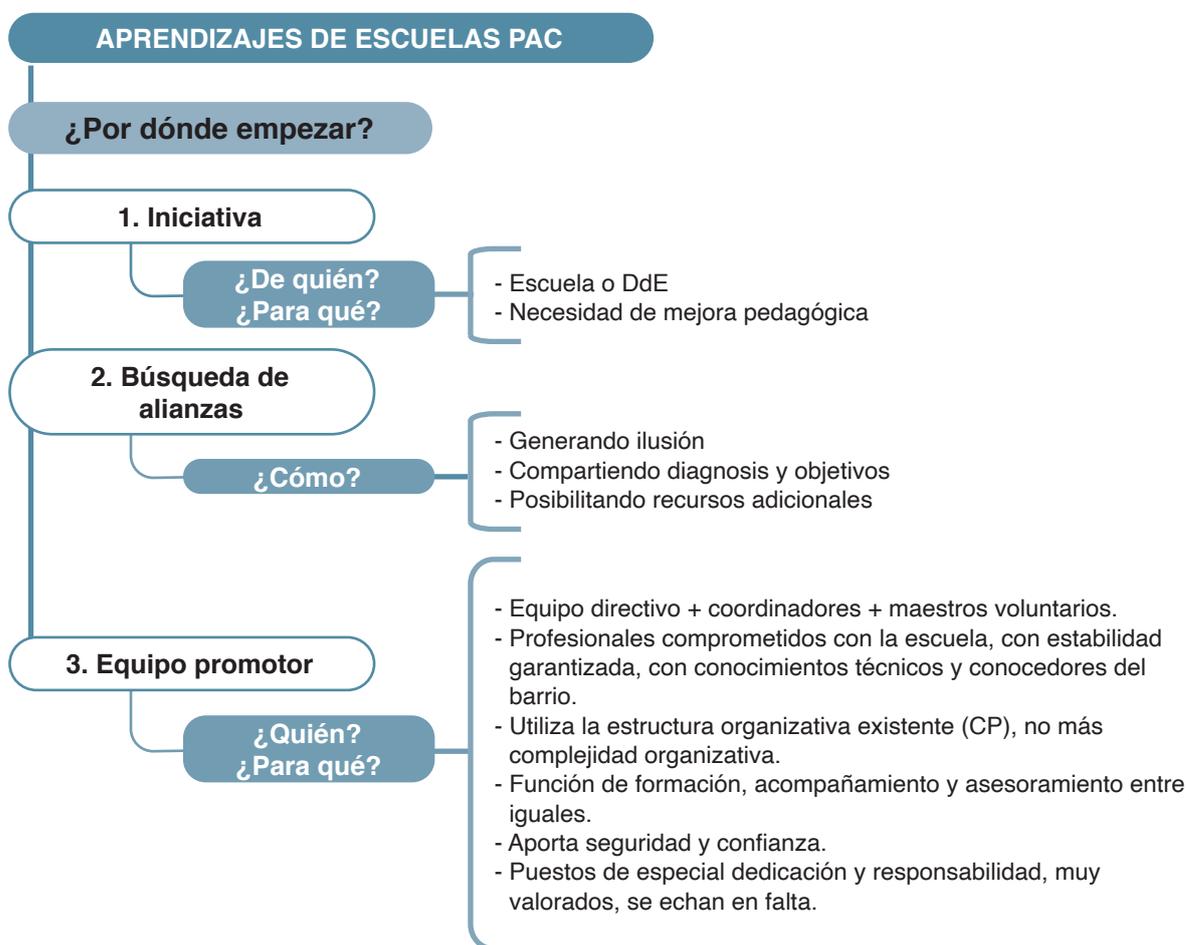


Algunos riesgos y amenazas para el modelo PAC son:

- a) *La escasa corresponsabilidad de la Administración educativa respecto a los planes y retos que plantean los centros PAC*, especialmente en lo relativo a asegurar una mayor heterogeneidad del alumnado en las escuelas complejas. Habría que facilitar más estabilidad al profesorado implicado en el plan y la posibilidad de definir el equipo docente con más capacidad para sacarlo adelante, muy especialmente en las escuelas complejas. Se debería dar una mayor autonomía y apoyo con recursos adicionales al desarrollo del plan, de acuerdo con su calidad y la complejidad de la escuela, así como asegurar un mayor acompañamiento de calidad de la Inspección y los Servicios Educativos.
- b) *La falta de tiempo* frena la coordinación del profesorado para diseñar y realizar el seguimiento de las actividades. El PAC es útil, pero implica más trabajo porque conlleva un mayor compromiso.
- c) *La insuficiente implicación* en el proceso del alumnado y las familias.

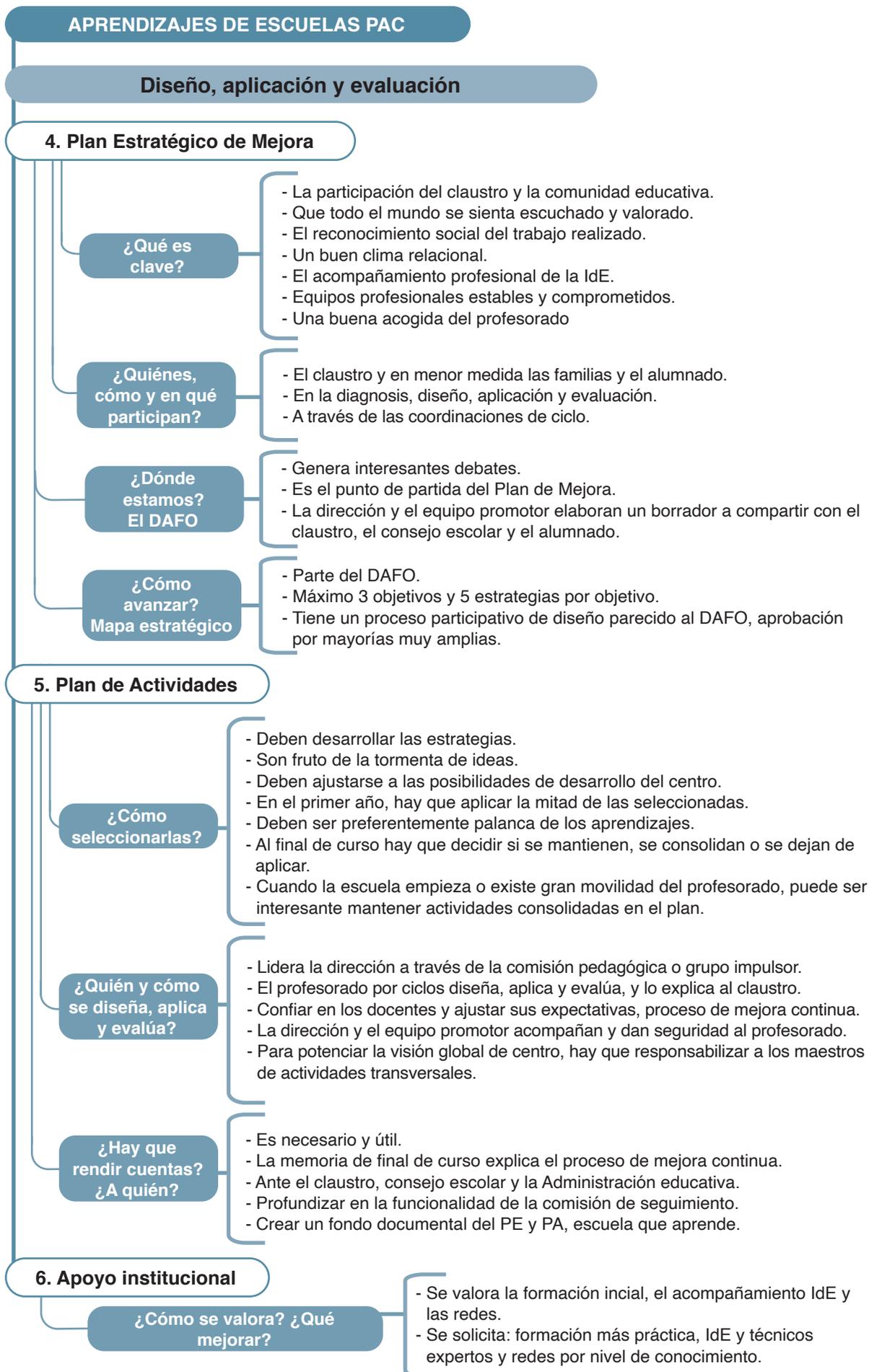
3.1.6. Síntesis de los aprendizajes de las escuelas PAC

Figura 10. ¿Por dónde empezar?



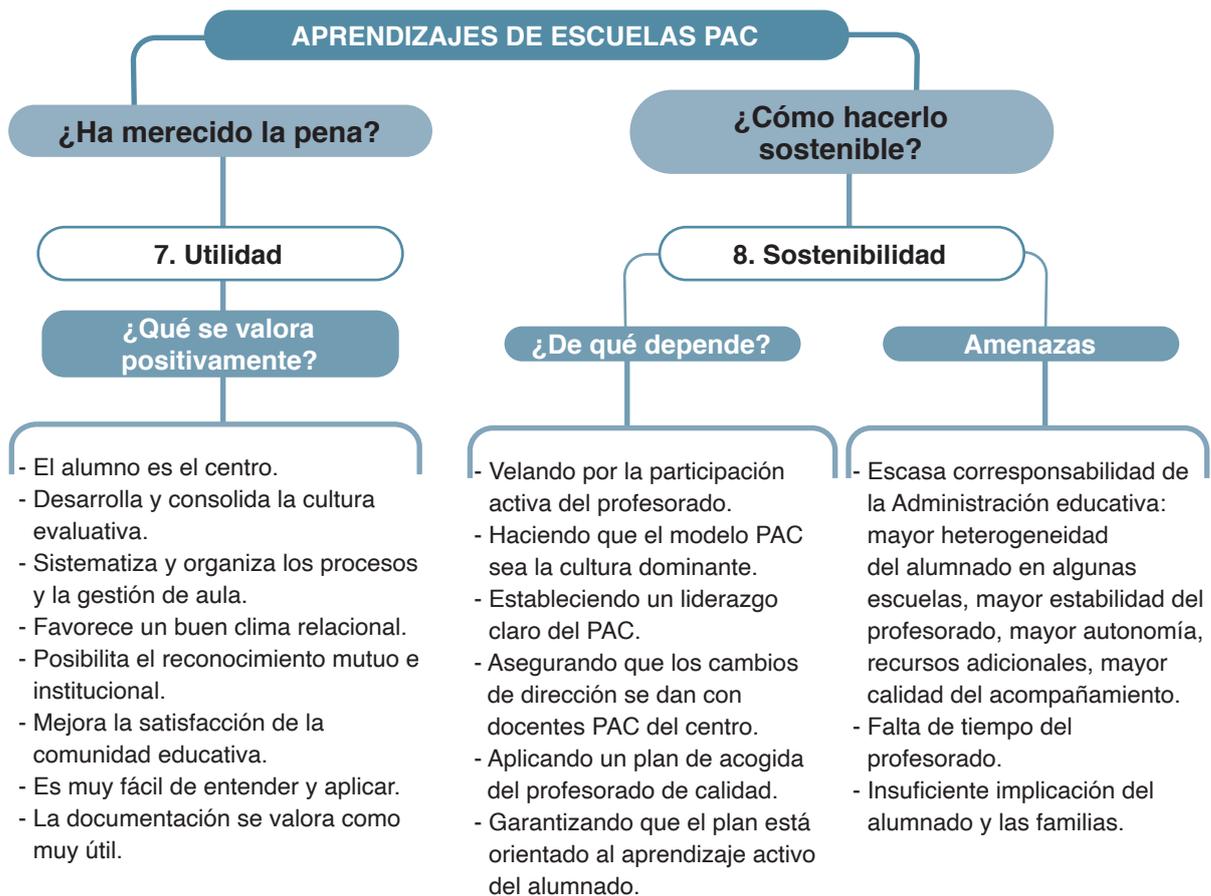
Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Diseño, aplicación y evaluación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. ¿Merece la pena? Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Aprendizajes de cinco institutos PAC

El contenido de los siguientes apartados es la síntesis de los elementos más relevantes de las experiencias aportadas por cinco institutos y es interesante leer todos sus relatos. No todas las ideas o circunstancias descritas se dan en todos los institutos, pero sí pueden ser útiles y aplicables en otros centros.

3.2.1 La iniciativa PAC, la búsqueda de alianzas y el diseño del Plan Estratégico

La *iniciativa* de participar en los PAC acostumbra a corresponder al propio instituto o al DdE a través de la Inspección, o a una coincidencia de intereses de ambas partes. En algunos casos, la Inspección fue a explicar el PAC al claustro. *En la toma de decisiones de los institutos se tuvieron en cuenta* las posibilidades que aporta el modelo PAC para pasar de un planteamiento individual a otro de centro, para ordenar y aportar rigor en la programación y evaluación, para facilitar el liderazgo distribuido, para dar respuesta a la creciente complejidad del alumnado, para aprender y mejorar, y por la posibilidad de disponer de recursos adicionales para desarrollar el plan.



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 *diagnos*is a través del DAFO se considera una gran oportunidad para la participación del claustro, y la EGD aporta información relevante para establecer la diagnosis inicial. También son muy útiles las encuestas al profesorado, alumnado y familias para recoger su opinión e incorporarlas al debate. El DAFO es un instrumento que se ha mostrado útil para realizar una diagnosis compartida, para establecer un punto de partida.

El equipo impulsor diseña el plan al inicio a partir de reuniones periódicas. Los resultados se enriquecen con las aportaciones del claustro y consejo escolar, sin olvidar al AMPA y al alumnado. El equipo directivo, además de liderar, ejerce un papel relevante de acompañamiento en el proceso. La *participación de la comunidad educativa*, especialmente del claustro, es importante para potenciar el sentimiento de pertenencia y conocer el sentido de lo que se hace. En situaciones singulares, el trabajo individual de profesor a profesor por parte de la dirección ha sido clave para reconducir situaciones y posicionamientos complicados. La participación de las familias en el proceso potencia su implicación en el funcionamiento del instituto.

La participación de la comunidad educativa favorece un buen clima de centro. Durante el proceso se ha puesto de manifiesto la importancia de los datos para ayudar a centrar y resolver debates y contradicciones.

Para favorecer la participación del profesorado es interesante averiguar cuáles son sus potencialidades e intereses, y ponerlos al servicio del Plan de Mejora. Por otro lado, es importante la estabilidad del profesorado, para no tener que empezar de nuevo en cada curso y disponer de la posibilidad de definir al equipo docente de acuerdo con el plan a desarrollar.

La acogida del nuevo profesorado por parte de la dirección, los jefes de departamento y el equipo docente facilita su implicación, aunque no siempre sea fácil.



Cuando aparecen problemas con los docentes resulta interesante pensar en una estrategia adecuada, siempre a partir del respeto y la estima, pero sin renunciar al Plan de Mejora de la escuela ni a los derechos superiores del alumnado.

El mapa estratégico deriva del DAFO y se convierte en una ocasión para pasar de los planteamientos individuales a los de centro. El cambio de visión compartida, no obstante, es lento.

El plan, en general, se aprueba por consenso o unanimidad, tanto en el claustro como en el consejo escolar, fruto del proceso de participación y/o dando confianza a la dirección. En casos de conflicto en el claustro, la aprobación ha sido ajustada y ha sido determinante el hecho de que el profesorado con prestigio estuviera implicado en el plan y argumentara en su favor, así como el hecho de disponer de recursos adicionales para la aplicación del plan.

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.

La rendición de cuentas se valora positivamente y se considera necesaria para que todos los actores alineen esfuerzos, aunque se pide una evaluación ponderada, respetuosa y en positivo. En definitiva, útil para mejorar el funcionamiento de los institutos.

Al finalizar los planes estratégicos, la disminución de recursos ha dificultado un proceso de reflexión sereno, que es totalmente necesario para continuar avanzando.

3.2.2. El diseño, aplicación y evaluación del Plan de Actividades

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.



En el proceso de diseño de las actividades interviene el profesorado directamente implicado en su aplicación. La responsabilidad se distribuye entre el profesorado. Preferentemente, se atribuye a los coordinadores de nivel, jefes de departamento o profesorado responsable. La estructura organizativa del centro contempla espacios de reunión para compartir la aplicación y evaluación de las actividades.

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.

La continuidad de una actividad en el plan puede responder a diferentes razones: la necesidad de introducir modificaciones en el diseño y contrastar su validez; para asegurar su correcta aplicación, cuando son actividades importantes y hay una movilidad relevante del profesorado; para experimentar la actividad con grupos y/o profesorado diverso, o la primera vez que se generaliza la aplicación y hasta que se valora que ya forma parte de la cultura pedagógica del centro.

La baja de una actividad del plan puede responder básicamente a dos escenarios: se trata de una actividad madura que ya forma parte de la cultura del centro y no tiene sentido mantener una especial atención o se trata de una actividad que no aporta mejora a los aprendizajes del alumnado y, por tanto, se decide dedicar el tiempo y esfuerzos a otra actividad con más posibilidades de aportar valor.

El proceso compartido de reflexión basado en los indicadores se valora como útil para conseguir la mejora continua en los aprendizajes del alumnado. La dirección del centro realiza la rendición de cuentas ante el consejo escolar y la Administración educativa.

3.2.3. El apoyo institucional

La valoración que se realiza de la formación y el acompañamiento inicial y continuo es diversa y contradictoria, lo cual hace pensar que puede depender de cuáles hayan sido la formación y el acompañamiento concretos recibidos. En cualquier caso, se pone de manifiesto la importancia que tiene la formación inicial, el trabajo en redes y el acompañamiento de la Inspección de Educación y Servicios Educativos.

3.2.4. La utilidad del modelo PAC

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.

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.

Los Acuerdos de Corresponsabilidad, herederos del modelo PAC, *pueden ayudar* a dinamizar el funcionamiento de los institutos aunque se tendría que repensar el diseño actual, especialmente en términos de recursos adicionales y formación.

3.2.5. La sostenibilidad del modelo PAC

La sostenibilidad en los institutos depende de diferentes factores:

- a) Conseguir que el modelo PAC *sea la cultura dominante en el instituto* (mínimo dos planes) y *mantenerla viva mejorándola continuamente*.
- b) *Velar por la orientación del centro hacia los aprendizajes* del alumnado y su éxito académico.
- c) *Facilitar la participación*, ejercer un liderazgo distribuido, trabajar en equipo, utilizar la planificación estratégica y los procesos de mejora continua.
- d) Definir unos *objetivos claros*, aportar un buen sistema de *comunicación y organización*, dinamizar los procesos, *cuidar al profesorado y el clima de trabajo en el centro*.
- e) Asegurar que *los cambios en la dirección* den continuidad al modelo PAC. Se tienen que prever y preparar.
- f) Conseguir incorporar al *nuevo profesorado* al instituto a través de un proceso de acogida y acompañamiento efectivo, especialmente en las actividades de aula.
- g) *Generalizar los Acuerdos de Corresponsabilidad* por parte de la Administración educativa a través de:
 - Extender el modelo progresivamente por todo el territorio con el acompañamiento de una inspección de educación preparada.
 - Facilitar a los centros más autonomía organizativa, de cargos, para establecer el perfil y participar en la selección del profesorado, etc., y aportar recursos adicionales que acompañen el Plan de Mejora.

Algunas *amenazas y puntos débiles* para la sostenibilidad de los PAC:

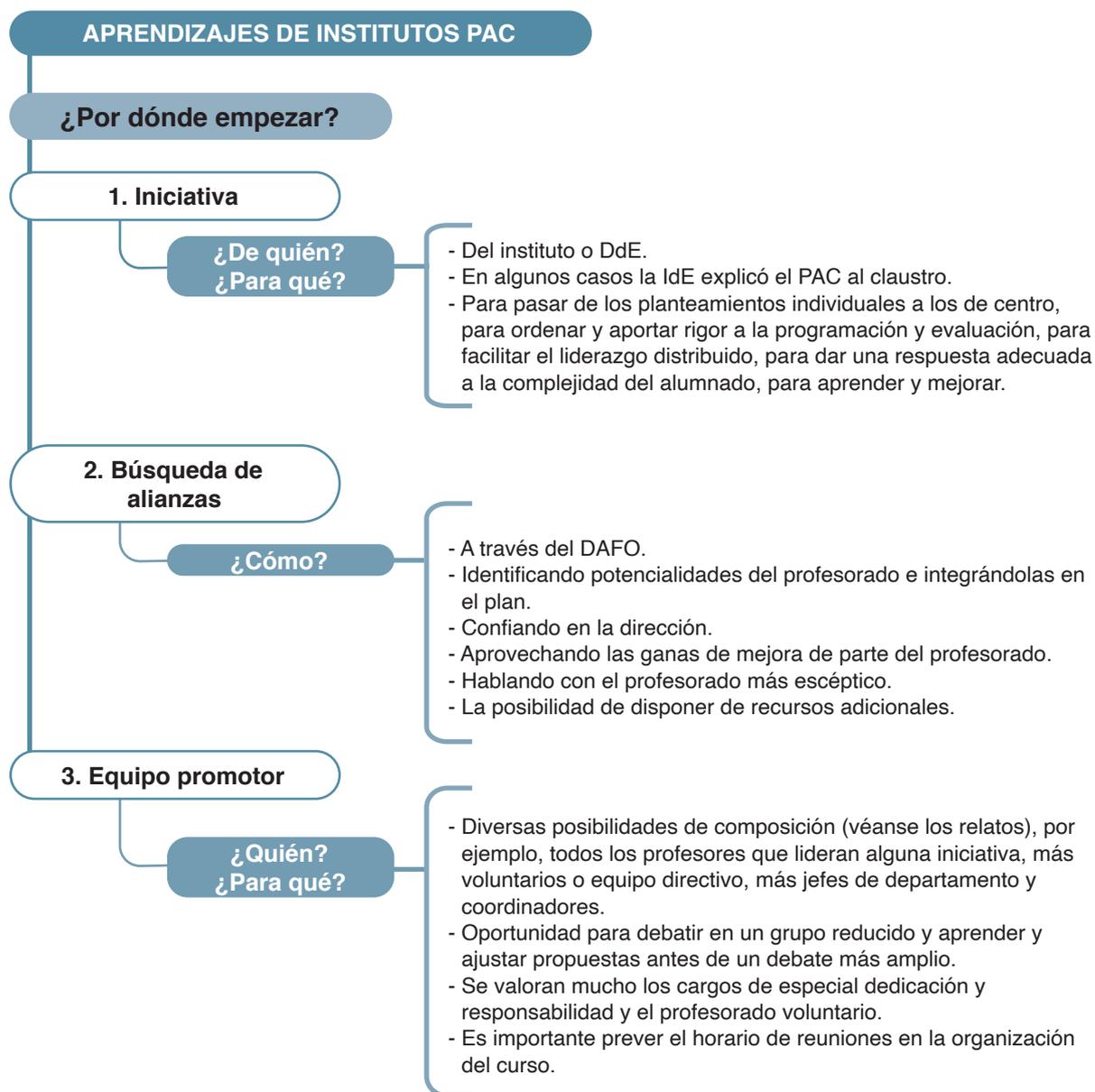
- a) Las continuas *modificaciones legales* generan incertidumbres y son poco útiles para la mejora de los aprendizajes del alumnado.
- b) La *escasez de recursos externos* incide sobre las posibilidades de innovación en el instituto y su calidad.
- c) La *inestabilidad del profesorado* dificulta la consolidación del modelo.
- d) La posibilidad de *burocratización del modelo* requiere evaluar frecuentemente la utilidad de los procesos y la documentación elaborada por los centros.
- e) Se cuestiona el valor añadido aportado por las *comisiones de seguimiento territorial* como retorno a la rendición de cuentas.
- f) La diversidad de *formación y actitud* de los inspectores de Educación.



- g) La resistencia de una parte del profesorado para salir de la *zona de confort*.
- h) La incidencia de los *recortes* y las condiciones de trabajo, añadida, en algunos casos, al incremento de la complejidad del alumnado.
- i) La falta de *implicación de las familias*.

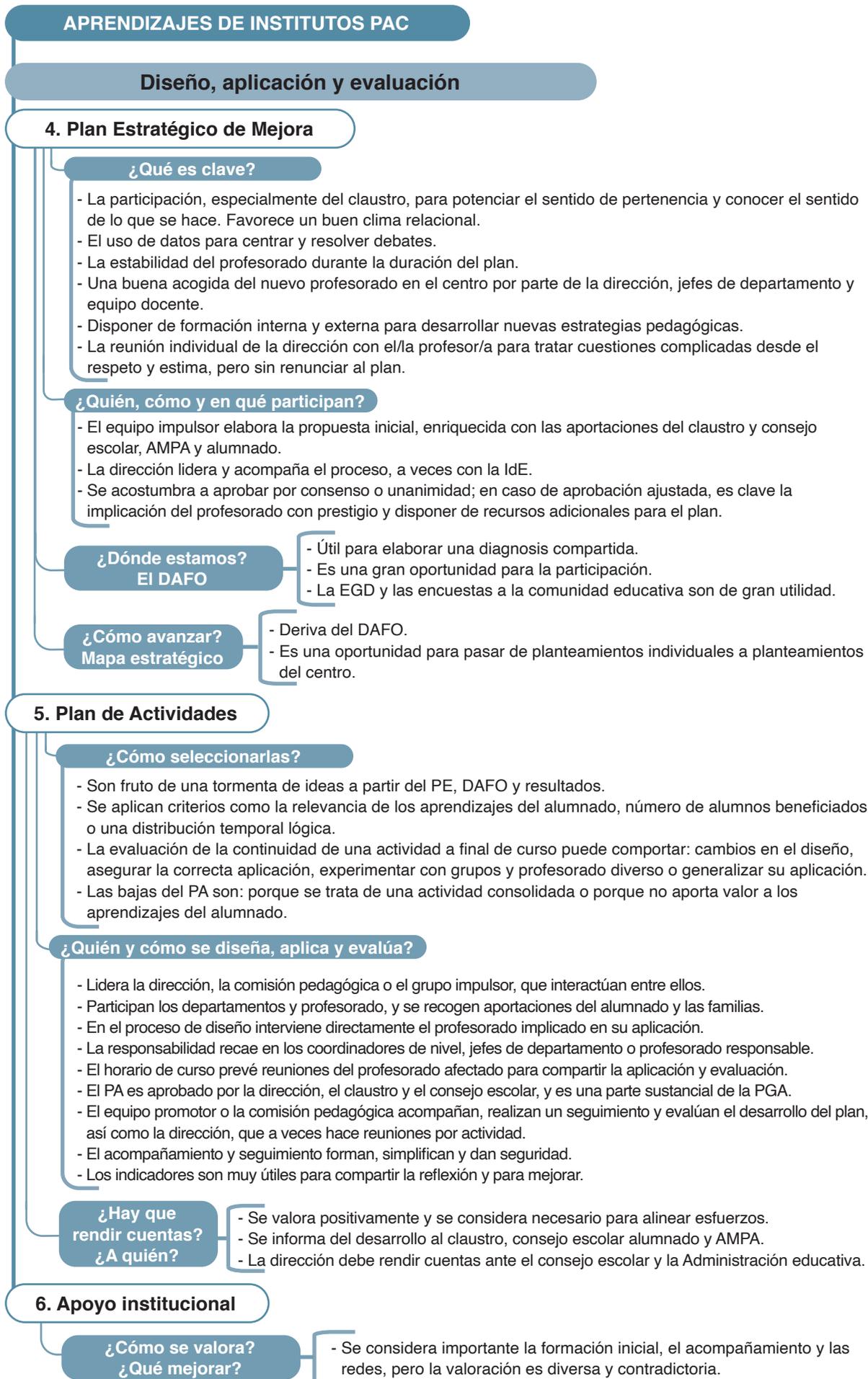
3.2.6. Síntesis de los aprendizajes de los institutos PAC

Figura 13. ¿Por dónde empezar?



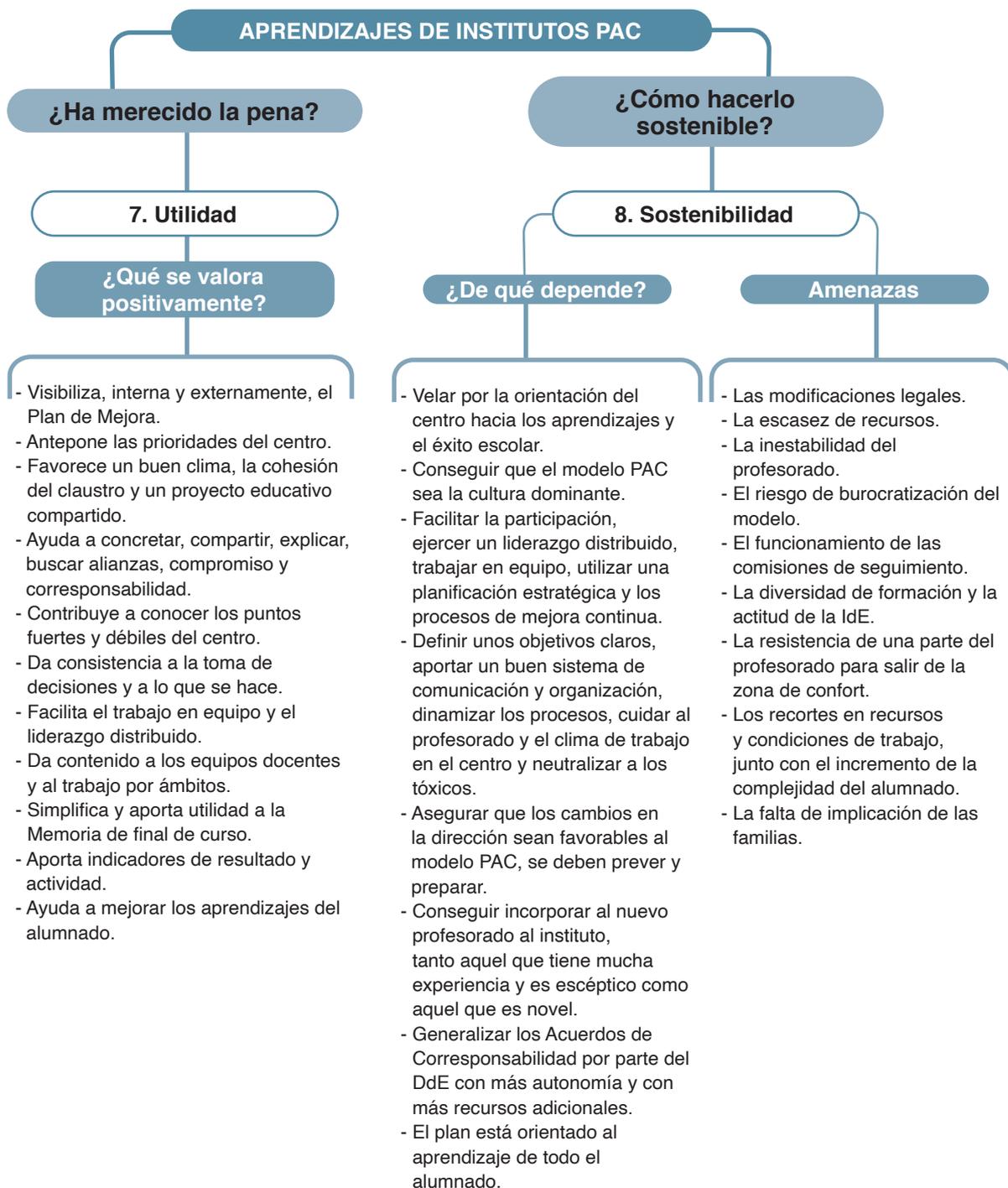
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Diseño, aplicación y evaluación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. ¿Merece la pena? Sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia.

4. Diez relatos de centros PAC

Diez centros explican su experiencia y sus aprendizajes.

Palabras clave: sistematización, difusión y hacernos entender, compartir y contrastar estrategias y nuevas maneras de hacer, y diferentes miradas compartidas en la implementación del PAC.

Diez subapartados, uno por centro:

4.1. Escuela 25 de Setembre de Rubí (PAC05)

- 4.1.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.1.2. Plan de Actividades
- 4.1.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.1.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.1.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.2. Escuela Agustí Bartra de Terrassa (PAC09)

- 4.2.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.2.2. Plan de Actividades
- 4.2.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.2.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.2.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.3. Escuela El Viver de Montcada i Reixac (PAC09)

- 4.3.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.3.2. Plan de Actividades
- 4.3.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.3.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.3.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.4. Escuela Miquel Martí i Pol de Barberà (PAC07)

- 4.4.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.4.2. Plan de Actividades
- 4.4.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.4.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.4.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.5. Escuela Salvador Vinyals de Terrassa (PAC09)

- 4.5.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.5.2. Plan de Actividades
- 4.5.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.5.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.5.5. Sostenibilidad del modelo PAC



4.6. Instituto Can Jofresa de Terrassa (PAC07)

- 4.6.1. PAC y Plan estratégico
- 4.6.2. Plan de Actividades
- 4.6.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.6.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.6.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.7. Instituto Duc de Montblanc de Rubí (PAC09)

- 4.7.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.7.2. Plan de Actividades
- 4.7.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.7.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.7.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.8. Instituto Joan Oliver de Sabadell (PAC09)

- 4.8.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.8.2. Plan de Actividades
- 4.8.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.8.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.8.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.9. Instituto Joaquina Pla i Farreras de Sant Cugat del Vallès (PAC07)

- 4.9.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.9.2. Plan de Actividades
- 4.9.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.9.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.9.5. Sostenibilidad del modelo PAC

4.10. Instituto Mont Perdut de Terrassa (PAC09)

- 4.10.1. PAC y Plan Estratégico
- 4.10.2. Plan de Actividades
- 4.10.3. Valoración del apoyo institucional
- 4.10.4. Utilidad del modelo PAC
- 4.10.5. Sostenibilidad del modelo PAC





Los relatos de las escuelas se basan en la opinión de las direcciones contratadas con un profesor del centro, la Inspección y la documentación disponible. Es su opinión. Los relatos se estructuran en cinco apartados:

- *PAC y el Plan Estratégico.* Explica de quién fue la iniciativa de incorporar el centro en el programa, qué alianzas se buscaron para sacar adelante el plan y cómo se diseñó.
- *El Plan de Actividades.* Describe cómo se concretan las actividades que desarrollan el Plan Estratégico, es decir, cómo se diseña, cómo se aplica y evalúa en un proceso de mejora continua.
- *El apoyo institucional.* En este apartado la escuela valora y hace propuestas de mejora sobre la formación y el acompañamiento inicial y continuo que ha recibido.
- *La utilidad del modelo PAC.* En este punto el centro concreta el valor que le ha aportado participar en el Programa PAC y valora su experiencia para mejorar el éxito escolar de todo el alumnado. Responde a estas cuestiones: ¿merece la pena?, ¿por qué?, ¿qué mejorarías? Es una evaluación cualitativa basada en las evidencias recogidas por el centro en el proceso de mejora continua.
- *Sostenibilidad.* La escuela aporta su visión sobre cuáles son los elementos clave para hacer sostenible el modelo PAC.

4.1. Escuela 25 de Setembre de Rubí (PAC05)

Educación Infantil y Primaria					
Enlace: http://agora.xtec.cat/ceip-25desetembre-rubi/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	28		
Nº de alumnos:	708	Nº de profesores:	42,5		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado CS:	8,4	Familias	8,2	Profesorado	9,3

4.1.1. PAC y Plan Estratégico

La *iniciativa* parte de los Servicios Territoriales que informan sobre la posibilidad de que el centro se incorpore al PAC05. La directora lo plantea a su equipo sin demasiado convencimiento. La jefa de estudios, las coordinadoras de ciclo y algún tutor vieron claro que merecía la pena participar en él y la dirección lo aceptó. En ese momento el centro funcionaba basándose en rutinas, y, además, la propuesta llevaba asociados importantes recursos adicionales que fueron determinantes para decidirse a participar.

Había una necesidad interna y externa. Fue aprobado por el claustro y por el consejo escolar.

Para desarrollar el PAC se constituyó el Consejo de Dirección (CD), compuesto por el equipo directivo y las tres coordinadoras de ciclo (educación infantil, ciclo inicial y ciclo medio y superior).

El primer año de formación y diseño conllevó mucho trabajo y mucha incertidumbre. Lo más interesante fue que el proceso se desarrolló por equipos y participó todo el claustro.

Desde un inicio un *objetivo prioritario del equipo directivo fue conseguir la máxima implicación y participación* de toda la comunidad educativa, planificando una serie de actuaciones dirigidas a conseguir este fin.

- Se realiza un claustro informativo para dar a conocer la propuesta de trabajo elaborada por parte del equipo directivo ampliado.
- Se organizan dentro del claustro cinco grupos de trabajo que se reúnen semanalmente, durante el mes de febrero, para discutir y elaborar propuestas de actuaciones referentes a los diferentes objetivos, con un miembro del equipo directivo responsable de cada grupo.
- Se convoca un consejo escolar para informar de todo el trabajo llevado a cabo por parte del claustro, dirigido a promover y facilitar la participación de padres/madres en la elaboración del documento.
- Reunión de trabajo con los representantes de las familias en el consejo escolar para estudiar el documento y elaborar propuestas.
- Reunión de los representantes de las familias en el consejo escolar con el equipo directivo para escuchar y comentar las propuestas para poder incluirlas en el documento.
- Reunión del claustro y consejo escolar para aprobar el documento definitivo.

Una vez aprobado por el claustro, la iniciativa fue del CD, y cada una de las coordinadoras lo iba debatiendo junto con el profesorado de su ciclo y aportaban las conclusiones al CD. Había mucho trabajo y mucha ilusión.

Se hizo la diagnosis a través de un DAFO. Se pasaron encuestas al claustro, a los profesionales de los Servicios Educativos que colaboraban con la escuela, padres y alumnado de ciclo superior. Con los resultados el CD elaboró un primer pre-DAFO, que se pasó a los ciclos y con sus aportaciones se elaboró el definitivo, que se presentó al claustro. El CD hizo la matriz DAFO (cuantificación de la relevancia de las variables). El proceso aportó una reflexión muy interesante y completa, y su resultado se trasladó directamente al claustro para su debate y aprobación.



La *elaboración del mapa estratégico* no fue fácil. Decidieron inicialmente ocho objetivos que en el curso siguiente pasaron a cinco, y en el siguiente a tres. Cada miembro del equipo directivo se hizo responsable/coordinador de un objetivo. La propuesta inicial fue del CD y posteriormente se pasó a los ciclos, que en general estaban de acuerdo, y finalmente se trasladó al claustro para su aprobación.

Difusión e información. Posteriormente a la elaboración del proyecto y, para continuar en esta línea de participación, se realizó una difusión extensiva a todos los ámbitos de la comunidad educativa y un seguimiento de las actuaciones llevadas a cabo a lo largo del desarrollo del Plan Estratégico. Esta tarea de información se ha efectuado en cada curso a través de:

- Información del Plan Estratégico en la revista escolar.
- Realización en cada curso de un díptico informativo con un resumen de los objetivos generales y las principales líneas de actuaciones correspondientes al año en curso.
- Reuniones a principios de curso, por parte del equipo directivo con los diferentes ciclos, para dar a conocer a las familias todo el contenido del Plan Estratégico y su aplicación.
- Difusión del Plan Estratégico a través de la página web del centro mediante el díptico informativo. De manera sistemática, se difundieron las diferentes actuaciones y estrategias previstas.
- Reuniones trimestrales del equipo directivo ampliado con el consejo escolar y claustro para valorar el trabajo llevado a cabo dentro de los diferentes objetivos y hacer difusión del mismo a través de la página web.
- Reuniones trimestrales con la comisión económica para hacer el seguimiento del estado de cuentas.
- Al final de cada curso, elaboración de un informe de los diferentes indicadores y difusión a través de la página web.

Al finalizar el primer plan estratégico se integraron y redujeron objetivos y estrategias, y el CCI/R evolucionó reduciendo indicadores y haciéndolo más útil.

4.1.2. Plan de Actividades

El *Plan de Actividades* partió de una tormenta de ideas en los ciclos que aportaron al CD. Salieron muchísimas actividades. El CD, con la confianza de los ciclos, priorizó las actividades a partir de aplicar criterios sobre la transversalidad, satisfacción de la comunidad educativa (>80%) y orientación para me-

jorar los aprendizajes. Pero tuvieron dificultades para decidir y al final fueron muchas las actividades aprobadas.

El *diseño de las actividades* lo realiza quien lo debe aplicar, las actividades transversales, el CD y las demás, el equipo docente del ciclo correspondiente. Es clave que quien las tenga que aplicar las diseñe y evalúe, es la forma que el profesorado se lo haga suyo, ¡y funciona!

La gestión de las actividades. La escuela, a final de curso, tiene dificultades para eliminar las actividades que funcionan y están consolidadas, debido a la gran movilidad de profesorado. Se teme que con la incorporación de nuevo profesorado se deterioren y pierdan potencia, y, por otro lado, mantenerlas es una forma de implicar y acoger al nuevo profesorado en el centro, el cual también puede aportar propuestas de mejora.

Para la evaluación de las actividades, y para facilitar la participación, se utiliza Google-DRIVE. A partir de la información recogida, el CD realiza una síntesis de estas al claustro y este las termina de evaluar. El resultado sirve para decidir si una actividad del Plan Estratégico se suprime, modifica o estandariza.

La actividad Leemos y escribimos en pareja (*Llegim i escrivim en parella*) es una actividad que forma parte de la concreción del Plan Estratégico de la escuela, plan que integra y alinea todas las actividades hacia unos objetivos compartidos, y es el resultado de una reflexión a partir de la evaluación de los aprendizajes y la búsqueda de cómo mejorarlos. Las parejas son de 3.º y 5.º con un nivel parecido, la docencia es compartida, el alumnado lo prepara con la familia, hay una formación asociada del ICE de la UAB y el nivel de satisfacción del alumnado, familias y docentes es alto, y también lo son los aprendizajes.

4.1.3. Valoración del apoyo institucional

El acompañamiento inicial de los técnicos del Departamento de Educación y el trabajo en red durante todos estos cursos son muy valorados, tanto por la formación inicial en planificación estratégica y gestión como por el acompañamiento en el día a día. Quizás habríamos necesitado un acompañamiento más cuidadoso y funcional con los indicadores, especialmente en calidad e impacto de las actividades.

Se recomienda formar y acompañar a los nuevos equipos directivos de los centros con planificación estratégica para mantener la calidad del PAC.

4.1.4. Utilidad del modelo PAC

En *opinión de la dirección* de la escuela, el PAC es útil al 100% y merece la pena sin lugar a dudas.



Análisis esfuerzo-resultado. Este modelo de gestión inicialmente tiene costes en tiempo y formación que quedan ampliamente compensados al potenciar la reflexión de los docentes sobre el trabajo del día a día, facilitar y objetivar la evaluación interna del centro, sistematizar y organizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y facilitar la participación de la comunidad educativa.

Se propone mejorar la capacidad para tomar decisiones y la disponibilidad de algunos recursos adicionales que faciliten el desarrollo del plan. No necesariamente tienen que ser muchos recursos más.

4.1.5. Sostenibilidad del modelo PAC

La sostenibilidad *requiere*:

Conseguir que el PAC *sea la cultura dominante* en la escuela y, por tanto, habría resistencias a volver al modelo anterior.

Que los *cambios en la dirección* de la escuela se hagan a partir de personas que conforman el CD con garantía de continuidad (creencia) y con un conocimiento profundo del modelo PAC.

Rubí, 10 de noviembre de 2016

4.2. Escuela Agustí Bartra de Terrassa (PAC09)

Educación Infantil y Primaria					
Enlace: http://www.escagustibartra.cat/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	20		
Nº de alumnos:	493	Nº de profesores:	32		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado CS:	8,4	Familias:	8,1	Profesorado:	8,6

4.2.1. PAC y Plan Estratégico

El *Plan Estratégico 2009-14* nace de una propuesta de la Administración educativa dirigida a escuelas de alta complejidad (Plan de Actuación Inmediata), que coincide con la inquietud existente en la escuela de querer concretar una nueva línea pedagógica; por tanto, se aceptó la propuesta junto con el elemento añadido de que existían recursos económicos adicionales. *El claustro estaba inquieto* por el cambio progresivo del perfil del alumnado, cada vez era mayor la proporción de alumnado extranjero y se querían mantener unos buenos resultados educativos.

Relación de confianza. El claustro aceptó participar en el proyecto y confió en la dirección. El equipo directivo es estable y lleva 16 años trabajando conjuntamente. El claustro cree mucho en la dirección y la dirección en el claustro.

Los cambios se hacen gradualmente, poco a poco, no de forma radical. La propuesta de la dirección al claustro fue que la incorporación al plan se realizaría progresivamente, que no cambiaría significativamente el día a día y que no implicaría más trabajo, aunque sí trabajar de otro modo.

Efectos sobre la evaluación. Hasta el PAC, la percepción del claustro era que la evaluación era muy subjetiva. La formación inicial aportó una mirada que le hizo pensar que era un buen sistema para objetivar la evaluación porque cuantificaba.

El equipo impulsor. Al principio fue importante contar con un equipo impulsor en el centro. Actualmente es el equipo coordinador. Ayudó a la formación del claustro y fue capaz de transmitir seguridad. Asesoró en la nueva metodología, especialmente durante los dos primeros cursos. El equipo impulsor distribuyó las actividades del PE por todos los ciclos como estrategia para asegurar la implicación de todo el claustro.

El proceso de diseño y aplicación fue participativo, de confianza mutua, un cambio tranquilo y pautado, y alcanzable para obtener pequeños éxitos que retroalimentaran el proceso.

La directora considera que se *necesitan entre cuatro y cinco cursos para consolidar la nueva metodología* con una plantilla estable. En el proceso, los alum-

nos participaron poco y las familias lo hicieron en la elaboración del DAFO a través de una encuesta.

El acompañamiento de la IdE es clave, especialmente al principio en el asesoramiento sobre indicadores. Pero es necesario que la Inspección que acompaña al centro esté formada para asesorar y dar seguridad.

Finalizado el primer PE, el claustro acordó por unanimidad participar y mostrar confianza en la dirección para acogerse al Acuerdo de Corresponsabilidad 2014-16, aunque fuera sin recursos económicos adicionales porque cree que el PE ayuda a mejorar.

La planificación estratégica da una perspectiva a medio y largo plazo, aporta herramientas objetivas para evaluar, potencia el análisis y la toma de decisiones hacia la mejora. Además, mide distintos aspectos de diferentes cursos que aportan una información muy útil para poder disponer de una perspectiva global de escuela.

Constantemente se valora el esfuerzo de desarrollar una actividad y el resultado obtenido, lo cual permite optimizar el uso de los recursos públicos y evitar el desánimo entre los docentes. Es muy importante elegir bien los indicadores y fijar objetivos para evitar el desaliento del claustro.

El empoderamiento del claustro es clave para una implementación exitosa del plan y para desarrollarlo en todas sus fases.

El nuevo profesorado se reparte por los diferentes ciclos, el coordinador de la comisión del plan y la jefa de estudios se encargan de acogerlo al inicio de curso desde una perspectiva organizativa y pedagógica. Posteriormente, los coordinadores de ciclo lo acompañan durante todo el curso.

Según la directora, *la función de la dirección* es apoyar las actividades del PE desarrolladas por el claustro y buscar recursos dentro y fuera de la escuela para hacerlas posible en las mejores condiciones.

4.2.2. Plan de Actividades

La organización. La jefa de estudios lidera el equipo coordinador del plan que conforman los coordinadores de ciclo. Es una estructura organizativa totalmente integrada en el funcionamiento ordinario de la escuela. El equipo docente es quien aplica la actividad innovadora para la mejora, quien detecta las necesidades y evalúa en un primer momento su aplicación. Es quien propone su mantenimiento, consolidación, modificación o abandono a la comisión de coordinación, dirección y claustro.

Detectada la necesidad de mejora, se busca ayuda en diferentes instituciones fuera del centro (búsqueda del conocimiento), de la cual acostumbra a derivar una formación de claustro y, posteriormente, se va adaptando a las necesida-



des específicas del alumnado de la escuela a partir de la aplicación y el proceso de mejora continua de la propuesta pedagógica.

El responsable del equipo docente se preocupa de diseñar las pruebas para pasar al principio y final de la actividad, sintetiza los resultados de la evaluación que comparte con el profesorado del ciclo y se toman decisiones, que se trasladan a la comisión de coordinación, dirección y claustro para su aprobación.

Se ha aprendido a buscar datos, reflexionar y tomar decisiones. Cuesta encontrar el indicador, pero se tiene claro que ayuda a reflexionar y a clarificar aquello que se desea mejorar.

Las actividades que se consolidan forman parte de la cultura de centro y se sacan del plan; esto ocurre cuando se ha asegurado el aprendizaje por parte del claustro y se ha comprobado su utilidad para los aprendizajes del alumnado.

Se ha aprendido que es importante no apretar/estresar demasiado a los docentes, dado que son ellos los que llevan a cabo las actividades y son los protagonistas de la aplicación del plan. Debe evitarse ser autoritario desde la dirección. En definitiva, hay que desarrollar el plan al ritmo que la escuela puede soportar.

El equipo directivo cree que su aportación es buscar recursos, apoyar el desarrollo de las actividades y facilitar el trabajo de los equipos docentes. Hay que ofrecer apoyo y confianza al equipo docente.

4.2.3. Valoración del apoyo institucional

Inicial. La formación recibida inicialmente para aprender el funcionamiento de la planificación estratégica ha sido muy positiva y enriquecedora. Los aspectos más valorados en la fase inicial han sido la formación de algunas personas de la escuela (imprescindible), el rigor y la claridad. *Posteriormente*, se valora el seguimiento del equipo PAC y la creación de redes de acompañamiento de los ST.

Los aspectos menos valorados son la poca flexibilidad respecto a los instrumentos del modelo y la rendición de cuentas anual.

La *propuesta de mejora* es generalizar el modelo PAC en todos los centros, aplicando el mismo proceso de formación, diseño y acompañamiento en el primer curso, ¡y funciona!

4.2.4. Utilidad del modelo PAC

Los aprendizajes y resultados escolares del alumnado han mejorado.

Favorece un buen clima de trabajo que la dirección cuida, aunque siempre puede haber algún profesor que no colabore.



El modelo PAC ha aportado a la escuela:

- a) *Un cambio de mentalidad:* hitos concretos y mejor definidos, que se evalúan, se reflexiona y se toman decisiones de mejora.
- b) *Una herramienta que facilita la reflexión y el análisis compartido:* el DAFO.
- c) *La introducción del ciclo de mejora continua* como una forma habitual de trabajo pedagógico a través de la diagnosis, fijación de objetivos, planificación, aplicación y evaluación de resultados que inician un nuevo ciclo.

Algunos riesgos:

- a) *Que la ficha de actividad PAC* no sea viva, dinámica.
- b) *La insuficiencia de autonomía* (singularidades) y recursos para desarrollar el plan.

Pero, a pesar de todo, el PAC *merece la pena*.

La implementación de la *planificación estratégica en el centro ya está consolidada y ha permitido:*

- *Crear una línea de escuela* en la que los esfuerzos de todos los ciclos se dirigen a objetivos comunes.
- *Analizar los resultados a partir de datos objetivos*, numéricos y evaluables.
- *Programar a largo plazo* (cuatro cursos) permite el trabajo sistemático de las estrategias, favoreciendo su mejora a partir de las actividades que las desarrollan.
- *Facilitar las programaciones y memorias anuales*. La evaluación por parte del equipo docente conlleva la retroalimentación, ya que las propuestas de mejora marcan el trabajo para el siguiente curso o su eliminación por tratarse de actividades y/o estrategias que ya pasan a formar parte de la cultura del centro.
- *Tener datos de las diferentes promociones*. Esto permite el análisis de las mejoras que se van produciendo, así como la detección de nuevas necesidades o puntos débiles. Cuando termina el curso se recogen los datos de las diferentes promociones junto con el resultado de las competencias, las diagnósticas y superación de los ciclos. También se recogen los porcentajes de alumnos evaluados, alumnos que están en el centro desde el inicio de la escolarización, NEE, NEEDS y de NUEVA INCORPORACIÓN.

La valoración del claustro al finalizar el Plan Estratégico 2009-14 destaca que:

- *La concreción de las actividades facilita el trabajo.*
- *La evaluación numérica objetiva la valoración de los resultados y facilita el trabajo de planificación y/o mejora posterior. También ayuda a los docentes a una práctica reflexiva tanto a nivel personal como de equipo.*
- *Se ha reforzado la línea de escuela.* Conocimiento por parte de todos los docentes del trabajo global del centro a realizar.
- *Hemos integrado a todo el profesorado dentro del Plan Estratégico y hemos conseguido la distribución de las tareas.*
- *Se ha logrado la implicación de todos los profesores en la planificación y toma de decisiones.*
- *El equipo impulsor ha facilitado el trabajo a llevar a cabo, así como el traspaso de la nueva metodología que implica la planificación estratégica.*
- *A medida que ha avanzado el proyecto se han ido eliminando algunas reticencias que se habían detectado al principio.*

La aplicación del plan ha llevado a la escuela a simplificar documentos de gestión y memoria, ahora son más comprensibles y compartidos. Es menos trabajo, ha simplificado el papeleo y es más útil.

Salvo los indicadores iniciales fijados por la Administración educativa, *se valora como muy útil la documentación del Plan Estratégico*, especialmente la ficha de las actividades. No permite extenderse demasiado, obliga a la síntesis y esto requiere una reflexión y concreción que son útiles para el mejor funcionamiento de la escuela.

4.2.5. Sostenibilidad del modelo PAC

Es importante y ayuda un *liderazgo que perdure en el tiempo y la estabilidad del profesorado.*

Un cambio de equipo directivo puede afectar a la continuidad. Debe tenerlo claro el nuevo equipo, ya que si aporta otras ideas puede echar por tierra el trabajo realizado.

La metodología se tiene que ir animando y retroalimentando constantemente. Debe ser dinámica.

Terrassa, 4 de marzo de 2016

4.3. Escuela El Viver de Montcada i Reixac (PAC09)

Educación Infantil y Primaria					
Enlace: http://agora.xtec.cat/escolaelviver/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	24		
Nº de alumnos:	436	Nº de profesores:	36		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado CS:	9,5	Familias:	7,5	Profesorado:	8,5

4.3.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa. En 2009 el DdE, a través de los Servicios Territoriales, invitó al centro a formar parte del PAC, dado el margen de mejora de la escuela.

El acuerdo interno para la participación del centro fue un proceso complejo. En el claustro predominaba una visión *antisistema* que cambió a partir de la intervención en un claustro de la maestra más antigua de la escuela. Pidió confiar en el equipo directivo, el cual argumentaba y defendía la adhesión de la escuela al PAC. Después de un año de formación y diseño del plan, el claustro aprobó por unanimidad participar en el PAC y se inició el primer Plan Estratégico 2010-2014.

La dirección orientó mucho su actividad a mejorar la organización pedagógica de la escuela y a generar un buen clima.

El equipo impulsor fue clave en el éxito del proceso. Estaba constituido por profesorado muy comprometido con la escuela, con conocimientos técnicos y del barrio. Estuvo compuesto por la directora, la jefa de estudios, la secretaria y dos maestras. La dirección lideró el proceso de cambio.

La estrategia aplicada para conseguir la corresponsabilidad del claustro fue compartir el proyecto con el equipo docente, especialmente con el profesorado más cercano, ir aprendiendo juntos y al ritmo al que el claustro podía avanzar. Acertar el ritmo del proceso de cambio es muy importante para conseguirlo. El resultado de la estrategia fue que se produjo un cambio cultural en el funcionamiento de la escuela, aunque no fue fácil. Poco a poco se pasó de una visión individual a otra compartida.

A la visión compartida contribuyó mucho el análisis de los datos de evaluación del alumnado y los resultados de las pruebas internas consensuadas al inicio y final de curso. Todo ello derivó en un trabajo en equipo por ciclos con el fin de identificar las dificultades de aprendizaje y las actividades que pudieran ayudar a mejorarlas.

Actualmente se trabaja con los datos aportados por la evaluación diagnóstica de 3.º, la de 6.º del CSA y la evaluación interna.



Cuidar el clima entre los profesionales que trabajan en la escuela a través de actividades de fiesta y salidas fue otra estrategia importante para implementar el PAC.

La plantilla es poco estable y los cambios de profesorado frecuentes. Para superar esta dificultad, la dirección acompaña al profesorado que se incorpora al centro para ayudarlo a superar las dificultades que se pueda encontrar; esto se complementa con un importante trabajo cooperativo entre el profesorado.

En el proceso ayudó la formación inicial, el acompañamiento experto de la Inspección y la red técnica.

4.3.2. Plan de Actividades

El Plan de Actividades parte del Plan Estratégico y de la diagnosis inicial.

Para elaborarlo, el primer paso fue constituir grupos de trabajo por ciclos para pensar actividades concretas de mejora a partir de la técnica de la tormenta de ideas. El resultado de los grupos se hace llegar a dirección (junio), la cual agrupa y ordena las ideas y las presenta a la comisión pedagógica para trabajar su diseño en grupos (septiembre-octubre).

La comisión pedagógica (CP) está constituida por el equipo directivo (ED) y un profesor por ciclo, y es esta quien acuerda qué se hace y cómo se organiza en cada ciclo. El acuerdo se establece a través de un proceso interactivo entre la CP y cada ciclo. La CP decide dónde se aplica la actividad y dónde se evalúa, y no siempre es en todos los cursos o ciclos. Es un proceso que termina entre octubre y noviembre.

Diseño de actividades. La CP y el responsable de la actividad diseñan cada actividad acordada, lo cual conlleva mucha responsabilidad. Para facilitar y acompañar a los/las responsables de las actividades en el proceso de diseño, se constituyen grupos de trabajo en función del tipo de actividad. Hay actividades que requieren evaluación inicial y final, actividades que trabajan las emociones, etc. La CP es el ámbito donde se trabajan los indicadores y se reflexiona sobre las acciones que tiene que hacer la persona responsable de la actividad para ejercer un buen liderazgo. El proceso de documentación se comparte a través del DRIVE, tanto el Plan Anual de Actividades como las fichas de las actividades y la Memoria final. Hay entre 20 y 25 actividades y se organizan en cuatro o cinco grupos con un responsable por actividad. Actualmente se piensa que tal vez son demasiadas actividades simultáneas.

Aplicación de las actividades. El equipo de profesores implicados son los que tienen la responsabilidad de la aplicación práctica de las actividades que empiezan aproximadamente en noviembre, a pesar de que, a veces, algunas actividades se inician antes, por ejemplo, actividades dirigidas a la mejora de las reuniones por clase del inicio de curso.





Los primeros años de aplicación requirieron de mucho acompañamiento de la dirección al equipo de maestros. Actualmente, dada la movilidad del profesorado, se echa en falta al equipo impulsor que debería formar parte del Acuerdo de Corresponsabilidad.

El seguimiento del Plan de Actividades se efectúa a través de reuniones del ED con sus responsables, entre tres y cuatro reuniones de seguimiento durante el curso; a final de curso se hace una reunión con toda la información para evaluar su aplicación. En el claustro, se presenta la evaluación final del Plan de Actividades y se dedican tres o cuatro días para que cada responsable de actividad presente los resultados y realice propuestas de futuro. Las propuestas pueden ser de mantenimiento, mejora, etc.

Después del claustro de rendición de cuentas, el equipo de maestros organizado por grupos lleva a cabo una tormenta de ideas para diseñar o mejorar las actividades y establecer su priorización. Estas aportaciones serán analizadas por el equipo directivo y se presentarán en el claustro a la vuelta de vacaciones.

La auditoría pedagógica del curso 2013-14 produjo un gran desánimo en el claustro porque llevaba muchos años planificando y realizando la rendición de cuentas y parecía que empezaran de cero. Los inspectores-audidores fueron muy cuidadosos y delicados. El informe de Inspección propuso la asignación de un/a nuevo/a orientador/a educativo/a, pero en el curso 2014-15 solo se otorgó adicionalmente media dotación de una maestra de educación especial.

4.3.3. Valoración del apoyo institucional

Los aspectos más valorados por la escuela sobre la formación y el acompañamiento son la formación inicial y continua, el acompañamiento de la Inspección experta y de la técnica del ST, pero *necesita mejorar* el apoyo de los Servicios Educativos y el hecho de poder asegurar una inspección experta.

Ponen de relieve la conveniencia de que exista un apoyo económico para el desarrollo de los planes estratégicos.

4.3.4. Utilidad del modelo PAC

La *valoración global* de la escuela sobre la utilidad del PAC para mejorar el éxito educativo de todo el alumnado, en el curso 2014/15, quedó recogida en las siguientes frases:

- *La planificación estratégica ha permitido consolidar la metodología de trabajo basada en la corresponsabilidad y la implicación de todo el equipo docente* para la mejora de la escuela.
- *Ha hecho partícipe del proceso de mejora a toda la comunidad educativa* a través de un proceso en el que aprendemos juntos.



- *El alumnado ha sido el núcleo y la razón de ser de todo.* Los niños y las niñas han tomado más conciencia de su proceso de aprendizaje y han sido más capaces de reflexionar sobre él.
- *El proceso de revisión y de evaluación continua ha permitido al equipo docente tener un conocimiento más objetivo, cuidadoso y real* de la evolución del alumnado en particular y del centro en general. Ha ayudado a identificar los ámbitos de mejora y a darles soluciones compartidas.
- *Ha mejorado el saber hacer de la escuela.* La reflexión sobre la evaluación y su proceso les ha permitido mejorar las estrategias, las metodologías y el diseño de actividades más innovadoras.
- *El equipo docente ha trabajado de manera autónoma, eficaz y eficiente* y, simultáneamente, se ha asegurado mucho más la continuidad pedagógica y curricular entre ciclos.
- *Han mejorado mucho los aprendizajes del alumnado*, a pesar de que este es muy complejo.
- *Ha mejorado mucho la cohesión* de centro respecto a las familias y el alumnado, y la resolución de conflictos.
- *Ha mejorado la visibilidad de la escuela*, prestigio...

Puntos fuertes del PAC. En las entrevistas en la escuela se manifestaron la introducción del análisis de datos como herramienta para conseguir el trabajo en equipo y la alineación del claustro, y la incorporación/asimilación de la evaluación continua y la consolidación de la cultura evaluativa en la escuela; como puntos a mejorar, el trabajo que conlleva y la documentación.

El equipo docente trabaja mucho en la escuela y fuera de ella para desarrollar el Plan de Actividades compartido y los indicadores, que han sido difíciles de conseguir, pero todo ha ayudado a mejorar el funcionamiento y los aprendizajes del alumnado.

Ahora se tiene la sensación de que toda la escuela va a una (línea de escuela) y se sienten seguros sobre lo que se hace y por qué.

4.3.5. Sostenibilidad del modelo PAC

La dirección es clave, por tanto, es básico acertar en su composición, pero son muchos los motores que hacen funcionar el modelo PAC dentro de la escuela. Consolidar la nueva cultura de funcionamiento es un reto de sostenibilidad a alcanzar.

El ambiente, la profesionalidad, la orientación pedagógica hacia los aprendizajes del alumnado también son relevantes.

4.4. Escuela Miquel Martí i Pol de Barberà (PAC07)

Educación Infantil y Primaria					
Enlace: http://blocs.xtec.cat/escolamiquelmartipolbdv/					
Curso:	2016/17	Nº de grupos:	19		
Nº de alumnos:	482	Nº de profesores:	28,5		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado CS:	9,5	Familias:	9,3	Profesorado:	9,0

4.4.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa surgió de la dirección de la escuela al ver una oportunidad en la convocatoria de centros PAC del DdE para realizar un proceso participativo en el claustro y con las familias, con la posibilidad de disponer de algunos recursos adicionales, un requerimiento de rendición de cuentas y con la garantía del DdE

El Plan Estratégico y la rendición de cuentas eran importantes para neutralizar las dudas y los miedos que generaba en las familias un PEC innovador. El PAC fue un instrumento para convencer y tranquilizar a las familias. La rendición de cuentas fue importante ya que permitió explicar dónde va la escuela, cómo piensa conseguirlo y qué resultados se han obtenido. Aportó credibilidad al PEC innovador.

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.





La estrategia para la implicación de todo el profesorado consistió en que el director hablara individualmente con cada una de las personas que conformaban el claustro para invitarlas a participar en la definición del proyecto. A los maestros con dificultades profesionales para aplicar las metodologías del PEC, se les ofrecía formación o facilidades para un cambio de centro. El resultado fue que todos lo pusieron fácil y fueron respetuosos con el proyecto. En el transcurso de los años, cada vez que se han identificado resistencias a aplicar el PEC, se les ha hablado claro y el profesorado lo ha entendido. Se han dado dos casos de maestros con plaza que han decidido irse. Optaron por plazas estructurales de otras escuelas. 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.

El equipo directivo tuvo la voluntad y el objetivo de extender a todo el claustro la cultura de funcionamiento derivada del Plan Estratégico. Actualmente, los procesos de participación y la planificación estratégica con sus procesos de reflexión y de mejora continua forman parte de la cultura de escuela porque han sido y son muy útiles. La rendición de cuentas continúa siendo una oportunidad para demostrar la validez del PEC innovador.

El clima en la escuela ha sido y es muy importante. Se realizan actividades por grupos de maestros para compartir y hablar, incluso durante algún fin de semana. El 1 de septiembre es tradición en la escuela hacer reuniones y actividades para cohesionar y consolidar al equipo docente. La transparencia y el hecho de compartir son muy relevantes para el buen funcionamiento de la escuela.

Evaluación por promoción. En el momento de evaluar los resultados de la escuela, es importante hacerlo teniendo en cuenta la misma promoción de alumnado y no por cursos. Es importante que el desarrollo de los PAC vaya acompañado de los recursos necesarios para poder sacarlo adelante.

El PAC ha sido una idea más potente que los ACDE actuales. Existía corresponsabilidad, seguimiento y el inspector formaba parte del equipo impulsor y ayudaba. Las redes eran potentísimas y se veían diferentes experiencias; todo ello se ha ido diluyendo. Actualmente ayuda más la reflexión interna que compartir con otras escuelas. Ha ayudado bastante visitar escuelas parecidas que quieran compartir miradas.

La finalidad del primer Plan Estratégico fue consolidar el PEC innovador; el segundo se orientó a mejorar cada una de las competencias, en particular

matemáticas y lengua, manteniendo los objetivos y parte de las estrategias del primer plan.

4.4.2. Plan de Actividades

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 incorporan.

4.4.3. Valoración del apoyo institucional

Los aspectos iniciales más valorados son las redes para concretar la aplicación de la formación inicial y el acompañamiento de la IdE; posteriormente se valoran especialmente las redes y la rendición de cuentas.

Propuestas para la mejora:

- *La IdE tiene que ser experta y acumular experiencia para acompañar a los centros PAC.* Hay diferencias significativas entre inspectores. A veces son una oportunidad y otras una amenaza.
- *Una mayor corresponsabilidad de la Administración educativa y de la IdE* en el desarrollo de los PAC.
- *El formato y frecuencia de la rendición de cuentas* se podrían incluir en el Acuerdo de Corresponsabilidad y pasar de la estandarización a la singularización según necesidades.



4.4.4. Utilidad del modelo PAC

La aplicación del PAC desde el curso 2008/09:

- *Ha ayudado a generar cultura de centro.*
- *Ha facilitado la identificación de los ámbitos de mejora.*
- *Ha contribuido a definir, acordar, aplicar y evaluar los criterios de gestión de aula.*
- *Ha permitido asegurar que todo el mundo ha entendido lo mismo.*
- *Ha facilitado al claustro la reflexión de forma continua y compartida.*
- *Ha ayudado a explicar y compartir el PEC: el proyecto, el plan, los resultados, la rendición de cuentas, etc. Se utiliza en las jornadas de puertas abiertas.*

Algunas debilidades actuales:

- *Se ha perdido la corresponsabilidad con la Administración educativa (falta de formación, rol de la IdE, recursos mínimos, márgenes de autonomía...).*
- *Redes con centros con diferentes niveles de madurez en los PAC.*
- *La falta de autonomía en la gestión de los recursos: profesorado, contratación de servicios...*
- *El proceso de los puestos estructurales es más complejo que los puestos singulares de los PAC.*

La normativa de función pública es una amenaza para el buen funcionamiento de las escuelas, en términos diversos como la asignación y estabilidad del profesorado, etc.

En cualquier caso, *el PAC es un instrumento muy útil para desarrollar un PEC innovador, mejorar los aprendizajes del alumnado y el funcionamiento de los centros.*

4.4.5. Sostenibilidad del modelo PAC

Algunas estrategias para asegurar la sostenibilidad de los PAC son:

- *Mantener al equipo impulsor para facilitar y asegurar su buen funcionamiento.*
- *Asegurar la implicación de todo el profesorado a través de la participación, haciendo que la escuela sea un proyecto de todos. Hay*

que conseguir que el PAC acabe siendo la forma de trabajar de la escuela. El hecho de que sea un proyecto de todos es lo que le da la fuerza.

- *Diseñar una estrategia para asegurar la continuidad.* Un elemento que puede ayudar es que el equipo impulsor sea una buena cantera de futuras direcciones.
- *Asegurar que el profesorado sea partícipe activo* del desarrollo del PEC y PAC, que se sienta protagonista.
- *Que la comunidad educativa sienta que forma parte de un barco* donde todo el mundo rema en la misma dirección con roles diferentes, pero todos importantes.
- *Acoger muy bien al nuevo profesorado* desde la cercanía, por ejemplo, a partir del maestro “experto” del mismo nivel, acompañándolo en el proceso de incorporación al proyecto educativo del centro y a la metodología de trabajo de la escuela.

Barberà del Vallès, 13 de febrero de 2017



4.5. Escuela Salvador Vinyals de Terrassa (PAC09)

Educación Infantil y Primaria					
Enlace: http://escolasalvadorvinyals.blogspot.com.es/					
Curso:	2016/17	Nº de grupos:	10		
Nº de alumnos:	215	Nº de profesores:	21		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado CS:	8,2	Familias:	8,9	Profesorado:	8,5

4.5.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa de participar en el PAC surgió de los Servicios Territoriales que invitaron al centro a participar, inicialmente en un plan de actuación inmediata (2008/09) y después en el PAC. *La dirección estaba preocupada por los resultados escolares y vio una oportunidad* para cambiar el paradigma organizativo y disponer de unos recursos adicionales. En el claustro se presentó como una decisión prácticamente tomada, aunque este también tuvo claro que se trataba de una oportunidad.

El equipo impulsor del plan lo constituían el equipo directivo más un maestro sin experiencia y con una visión positiva de las posibilidades de la escuela, y se ampliaba con las dos coordinadoras de ciclo.

El equipo directivo recibió formación sobre el diseño del Plan Estratégico y del Plan de Actividades, que transfirió al claustro a través de formación interna.

El DAFO fue elaborado por el equipo directivo a partir de las aportaciones de los ciclos y, posteriormente, se llevó al claustro para su debate y aprobación. Fue un proceso de reflexión y catarsis importante para compartir una diagnosis. En esta fase también fue importante la EGD realizada por la Inspección.

El mapa estratégico se elaboró a partir de la diagnosis con la misma metodología de participación y se establecieron como objetivos la mejora de los resultados escolares y la cohesión social. Posteriormente, se añadió el objetivo de reducción del absentismo, dada la importancia de este para la escuela. Los indicadores no siempre fueron fáciles de definir, por ejemplo, los relacionados con la cohesión social.

En el proceso de diseño del plan, una parte relevante del profesorado colaboró y tenía ilusión; otra minoritaria esperaba que fuera flor de un día y no tuviera continuidad.

El Plan Estratégico fue aprobado por una amplia mayoría del claustro y consejo escolar.



Durante estos años nos hemos dado cuenta de que para el buen funcionamiento del centro es clave fijar unos objetivos mínimos compartidos, un buen clima en el claustro y en la comunidad educativa. Así mismo, es clave una dirección compartida orientada a mejorar los aprendizajes del alumnado a través de la gestión de un equipo docente motivado.

Al finalizar el primer PAC teníamos claro que queríamos continuar y nos acogimos a un acuerdo de corresponsabilidad. La auditoría pedagógica y el proyecto de dirección fueron dos momentos interesantes para reflexionar sobre el trabajo realizado, el funcionamiento del centro y los aprendizajes del alumnado que revirtieron en la aplicación del Plan Estratégico.

4.5.2. Plan de Actividades

El diseño del Plan Anual y las actividades se hizo a partir del Plan Estratégico. Las propuestas procedieron en parte de los ciclos, en parte del equipo impulsor y en parte de la dirección. Posteriormente, se debatieron y aprobaron en el claustro. La propuesta de actividades tuvo en cuenta y se ajustó a las posibilidades de implementación por parte del equipo docente. El Plan de Actividades incluyó algunas que ya se aplicaban, pero que era necesario mejorar o conocer su nivel de impacto en los aprendizajes del alumnado.

Estas actividades también tenían la finalidad de dar seguridad al profesorado en la aplicación del plan. La dirección siempre ha tenido clara la importancia de la sostenibilidad del plan y evitar “quemar” al profesorado en el proceso. En este sentido es sustancial ajustar las expectativas de los maestros a los resultados de las actividades, evitar la percepción de fracaso si no funcionan y resaltar el aprendizaje compartido que se deriva. Actualmente se están aplicando simultáneamente 20 actividades diferentes.

Muchas actividades son transversales y, por tanto, las desarrollan maestros de diferentes niveles. Disponen de un seguimiento, control y rendición de cuentas que dinamizan las actividades.

Las actividades tienen asignado un maestro responsable que coordina todo el proceso de aplicación, evaluación y reflexión para llevarlo a final de curso al claustro y tomar decisiones sobre su estandarización, salida del plan o mantenimiento con modificaciones de mejora. Esta responsabilidad transversal tiene un efecto muy positivo porque aporta una visión de escuela, superando la de tutoría. Cada maestro elige qué actividades quiere aplicar según las necesidades de su alumnado.

El equipo directivo efectúa un seguimiento individual de cada una de las actividades dos veces durante el curso y al final hay una rendición de cuentas ante el claustro.

Es relevante que el equipo directivo dinamice, acompañe, motive y dé seguridad al profesorado, y busque alianzas con el equipo impulsor y el claustro.

Las actividades nuevas reciben un seguimiento más exhaustivo. Cada semana en la reunión pedagógica de ciclo se tratan temas relacionados con las actividades con los maestros.

Rendición de cuentas. En opinión de algunas escuelas, no había correlación entre el esfuerzo de preparación y las aportaciones que realizaba la comisión de seguimiento de los Servicios Territoriales. Incluso, a veces, los comentarios y las formas eran negativos. El contraste externo no les compensaba. Hay que decir que ahora se ha simplificado la composición de la comisión.

4.5.3. Valoración del apoyo institucional

Los aspectos que más se valoraron fueron la formación inicial, el trabajo en red en el proceso de diseño, el acompañamiento de la Inspección y la formación previa en el claustro vinculada a alguna actividad del plan y según necesidades.

4.5.4. Utilidad del modelo PAC

Lo que más valoramos es la distribución de responsabilidades pedagógicas entre el profesorado. Se ha mejorado mucho la implicación del claustro. Hay que reconocer que supone un sobreesfuerzo, pero nadie lo discute. Compartir el plan hace a los maestros más conscientes del reto de la escuela como un todo y, en consecuencia, se implican más.

En cuanto a los *puntos fuertes*, subrayamos la capacidad del modelo para cambiar el paradigma de la organización. Hemos pasado de un planteamiento formal y lineal a un planteamiento dinámico y orientado al éxito escolar de todo el alumnado. Ayuda a compartir e implicarse. También facilita la corresponsabilidad del claustro en los procesos pedagógicos y en los resultados.

Otros puntos fuertes son la supervisión distribuida de la actividad ligada a procesos de mejora, la responsabilidad transversal de los maestros más allá de su grupo-clase, la seguridad que da al equipo directivo y la amplia oferta formativa.

Hemos echado en falta corresponsabilidad de la Administración educativa, tanto en la dotación de recursos como en las funciones de distribución del alumnado más complejo. También pensamos que la Administración nos debería dar más margen para modular el equipo de maestros.

La metodología PAC va muy bien, funciona. Estamos contentos y forma parte de nuestra cultura de funcionamiento. Está normalizada, es fácil y útil. El 95% del profesorado está satisfecho con el funcionamiento de la escuela y existe un buen clima.

4.5.5. Sostenibilidad del modelo PAC

Algunas ideas para la sostenibilidad del modelo PAC en una escuela son:

- *Que esté normalizado el uso del modelo, es decir, un recorrido de al menos cuatro años con valoración positiva del claustro.*
- *Que la dirección entrante sea del propio claustro.*
- *Acompañar al profesorado novel en la escuela.*

Terrassa, 10 de marzo de 2017



4.6. Instituto Can Jofresa de Terrassa (PAC07)

ESO y Bachillerato					
Enlace: http://www.inscanjofresa.com/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	19		
Nº de alumnos:	619	Nº de profesores:	51		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado ESO:	8,7	Familias:	8,5	Profesorado:	8,3

4.6.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa. El instituto estaba buscando cómo aprovechar el gran potencial de un alumnado complejo cuando el Departamento organizó una jornada para presentar el Proyecto de Autonomía de Centros (PAC). La dirección asistió a la sesión y valoró que trabajar en planificación estratégica era una oportunidad para intentar dar respuesta al reto que la amplia diversidad le suponía.

Diagnosis. El DAFO fue el instrumento que se utilizó para hacer participar e implicar al claustro. Se hizo a través de un proceso participativo en que se empleó el método Metaplan. Fue clave conseguir la participación de todos.

La implicación del profesorado. Una idea útil para implicarlo fue identificar las potencialidades de cada uno de los miembros del claustro y ponerlas al servicio del plan, convencidos de que si el profesorado se sentía cómodo trabajando, el plan ganaba en potencia y posibilidades de desarrollo real.

El equipo impulsor fue muy amplio. Incluyó a todo aquel que lideraba algún tema en el instituto y estaba abierto a todos los miembros del claustro. Al final fueron unos 15 profesores, número que se fue ampliando en uno o dos más.

El diseño se iba concretando en reuniones periódicas que iban ayudando a avanzar en la concreción del plan y a visualizar el trabajo realizado, y especialmente servía para potenciar el sentimiento de pertenencia. Los planteamientos aislados e individuales no ayudan. Compartir el proceso de diseño es importante para conocer el sentido de lo que hace cada uno.

Los indicadores. En el proceso de diseño, se dieron cuenta de la relevancia de los indicadores porque ayudaban a resolver debates y contradicciones. Estos sirven para aclarar los hitos, para evaluar el esfuerzo y el resultado obtenido, para reflexionar y para saber por qué pasan las cosas.

El plan fue aprobado por consenso, tanto en el claustro como en el consejo escolar.



4.6.2. Plan de Actividades

La definición de las actividades se realizaba simultáneamente con las estrategias en el proceso de definición del Plan Estratégico o en reuniones de grupos de trabajo los miércoles. La selección fue un proceso interactivo a partir de la propuesta del equipo impulsor y la comisión pedagógica, junto con la participación de los jefes de departamento y coordinadores, y equipo directivo.

El PA recoge las inquietudes del alumnado y las familias y se valora su incorporación en el plan. La recogida se realiza a partir de los órganos de participación del alumnado y las familias. La dirección participa periódicamente en reuniones del AMPA para explicar el proceso de diseño y aplicación del PE y PA.

Hay un responsable para cada una de las actividades que efectúa su seguimiento.

Una dificultad en la aplicación práctica del plan es la rigidez de la norma para asignar las responsabilidades necesarias para su desarrollo.

El seguimiento de las actividades es sistemático. En las de contenido pedagógico, su seguimiento, como mínimo, se realiza en cada evaluación. La dirección tiene reuniones con responsables de grupos de actividades y, cuando es necesario, de forma individual. Es sustancial acompañar desde la dirección y el grupo impulsor a los responsables de las actividades para que no se sientan solos.

La evaluación y los indicadores derivados, junto a la reflexión y la toma de decisiones, es un proceso muy útil para la mejora continua.

Al final de cada curso se decide qué actividades continúan en el plan, porque son mejorables o no están suficientemente consolidadas, o cuáles se estandarizan y se sacan del plan y forman parte de la actividad ordinaria del instituto.

Es el resultado de una reflexión que se va realizando durante el curso. El responsable de la actividad es quien hace la propuesta al equipo impulsor. La rendición de cuentas a los diferentes órganos del instituto o a instituciones corre a cargo de la dirección.

4.6.3. Valoración del apoyo institucional

Los aspectos más valorados son la formación en planificación estratégica y algunas reuniones de redes.

Aspectos mejorables. Las aplicaciones CCIA/CCIR a menudo no funcionaban y entonces nos hacían perder mucho tiempo y energías. Como el modelo estaba en construcción, recibimos algunas orientaciones contradictorias que nos despistaron. También necesitaban mejorar el acompañamiento trimestral (a menudo vivido como rendición de cuentas) y algunas reuniones de red.

4.6.4. Utilidad del modelo PAC

Oportunidad. El compromiso del Acuerdo de Corresponsabilidad es una oportunidad para dinamizar el funcionamiento del instituto.

Amenazas. Las modificaciones legales, en cambio, inciden negativamente en la carga de trabajo del instituto, generan incertidumbres y son poco útiles para la mejora de los aprendizajes. La escasez de recursos externos como el hecho de poder disponer de cargos de especial dedicación, financieros, etc., repercute negativamente en la sostenibilidad de la innovación y su calidad. Y por último, la inestabilidad del profesorado incide negativamente en el desarrollo del plan y sus actividades.

Puntos fuertes. El Plan Estratégico ayuda a concretar, compartir, explicar y buscar alianzas. Visibiliza al claustro, consejo escolar, ayuntamiento, consejo de delegados, cuáles son los hitos del centro, qué actuaciones se han previsto para conseguirlos y cómo va la aplicación del plan. Sin plan estratégico es mucho más difícil hablar, reflexionar sobre lo que se quiere conseguir y llevar a cabo. Se perdería calidad y el proyecto educativo de escuela compartida iría muriendo y pasaría a ser un conjunto de actuaciones individuales inconexas.

Puntos débiles. Uno de los puntos débiles de los Acuerdos de Corresponsabilidad es que no venga acompañado de la posibilidad de elegir al profesorado para desarrollar las actividades del plan sin resistencias innecesarias.

Aportaciones del PAC. La planificación estratégica hace buenas aportaciones al centro, pero, para que funcione hay que creer en ella y desarrollar inicialmente pocas actividades, elegidas y que tengan posibilidad de éxito. Nos parecen muy importantes el PE y PA porque ayudan a mantener claros los objetivos, a trabajar en equipo con el fin de mejorar los aprendizajes del alumnado y conseguir que sean personas comprometidas con su mundo.

El nivel de satisfacción de la comunidad educativa es bastante alto: 97% en las familias, más del 90% en el alumnado y más del 80% en el profesorado.

4.6.5. Sostenibilidad del modelo PAC

Condición. Para la sostenibilidad de la planificación estratégica, es preciso que el Plan Estratégico sea un proyecto de todos, que se lleve entre todos.

El liderazgo distribuido es clave. También lo es disponer de unos objetivos muy claros y explicarlos a la comunidad educativa a través de los órganos del centro.

Diagnóstico, diseño y aplicación compartida. En este caso, el DAFO junto con la participación de la comunidad educativa en el proceso de diseño y aplicación

del plan de mejora, es lo que ha facilitado un cambio de cultura y se ha convertido en la forma de trabajar ordinaria del instituto.

Una buena organización de los espacios temporales y la búsqueda de la eficiencia en las reuniones, con un orden del día muy pensado antes, evitan la sensación de pérdida de tiempo y facilitan la eficiencia.

Una gobernanza adecuada. Una buena dinámica de funcionamiento y que todo el mundo sea y se sienta importante, el reconocimiento del trabajo realizado y el buen clima son imprescindibles para poder trabajar con motivación y hacer que todos sientan el instituto como su propia casa.

El clima relacional con el profesorado. Es necesario vigilar las formas, la manera de decir las cosas que no funcionan es relevante, así como poner de manifiesto aquello que funciona y aquello que necesita mejorar del modo adecuado. Todo el profesorado tiene que sentirse cómodo en el instituto. Un objetivo de la dirección es que todo el profesorado, incluido el profesorado sustituto, se sienta acogido y sienta que forma parte del plan del instituto.

Es necesario *neutralizar a las personas tóxicas* que, por suerte son muy pocas, y avanzar con ganas e ilusión. Afortunadamente, la gran mayoría de los miembros de la comunidad educativa aporta sugerencias que merece la pena reconocer y destacar.

Terrassa, 4 de octubre de 2016



4.7. Instituto Duc de Montblanc de Rubí (PAC09)

ESO y Bachillerato					
Enlace: http://www.ducdemontblanc.cat/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	xx		
Nº de alumnos:	731	Nº de profesores:	57		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado ESO:	8,7	Familias:	8,3	Profesorado:	8,7

4.7.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa partió del jefe de Inspección del Servicio Territorial, que los invitó a incorporarse a los centros PAC. El equipo directivo tenía dudas y quiso conocer la opinión de otros centros que participaban en él. Los comentarios fueron positivos y existía la posibilidad de disponer de recursos adicionales, aunque desde los Servicios Centrales les comentaron que no los habría. El inspector del centro informó al claustro. A pesar de que les sorprendió la terminología, finalmente el equipo directivo decidió que merecía la pena intentarlo, fue receptivo a las propuestas de la Inspección, los Servicios Territoriales y la opinión de los directores consultados implicados en los PAC. No querían quedarse a la cola.

El claustro y el consejo escolar confiaron en la dirección y se aprobó su participación por unanimidad. El resultado se basa en la credibilidad de la dirección.

La dirección valoró la posibilidad de pasar de planteamientos individuales a una visión de instituto, la oportunidad de ordenarlo y la posibilidad de estar al día y de disponer de algunos recursos adicionales. En definitiva, una oportunidad para aprender y mejorar.

El grupo impulsor estaba formado por miembros del equipo directivo y profesorado de referencia: jefes de departamento y coordinadores, tanto si eran favorables al proyecto como si no lo eran. Se dispuso de cargos de especial dedicación y responsabilidad que fueron de gran utilidad. Los horarios se organizaron para que pudieran disponer de algunas horas y coincidir para reunirse y trabajar.

Los primeros debates se realizaron en el seno de los departamentos, donde se discutieron todos los puntos DAFO y todas las ideas fueron recogidas en el mapa estratégico por el equipo impulsor que trabajaba en pequeño comité.

La diagnosis. La EGD y el DAFO fueron el punto de partida para fijar objetivos del plan y establecer las estrategias. El DAFO resultó muy útil porque a través de encuestas se recogió la opinión del todo el claustro, familias y alumnado. El equipo impulsor vació las encuestas y elaboró una primera versión del DAFO,



ponderó la importancia de las variables (matriz DAFO) y el resultado se debatió en el claustro. El DAFO fue una fotografía muy interesante que suscitó una gran curiosidad.

El mapa estratégico se elaboró a partir del DAFO y fue útil para pasar de planteamientos individuales a otro de instituto, aunque se trató de una transición lenta.

La rendición de cuentas. La Administración educativa tiene derecho a pedir cuentas y es útil. Es necesario que sepa qué pasa en los centros y qué decisiones se están tomando y cómo funcionan. La Administración debe disponer de datos y los debe tener en cuenta en la gestión de los recursos y en su toma de decisiones. Rendir cuentas no es cargante y es necesario para asegurar la alineación de esfuerzos, se valora positivamente. Por otra parte, la comisión de seguimiento tiene que hacer una evaluación ponderada y en positivo, que estimule la mejora, haciendo referencia a lo que funciona y a lo que no funciona de una forma respetuosa y realizando propuestas de mejora.

La estabilidad del profesorado es muy importante para crecer y mejorar. El proceso y la nueva cultura de funcionamiento se tienen que interiorizar. La inestabilidad y los cambios permanentes de profesorado lo dificultan mucho, no hay sedimentación, en cada curso hay que empezar de nuevo.

Tiempo para reflexionar. En el curso 2016/17, el instituto ha salido del Acuerdo de Corresponsabilidad para reflexionar sobre el medio y largo plazo, dado que se prevé un cambio de dirección y la jubilación de una parte relevante del profesorado. Por tanto, es necesario actualizar la visión y dar un salto cualitativo, planificar una transición del cambio de dirección y claustro que asegure una orientación adecuada y el mantenimiento de una mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de la cohesión social.

4.7.2. Plan de Actividades

El primer año fue de aprendizaje, por el número de actividades, para conocer qué funciona y qué no, desde la perspectiva de los aprendizajes del alumnado. Las actividades derivaron de las estrategias y el DAFO. Se decidió sacar adelante todas las actividades que daban respuesta a las necesidades del alumnado y las que el centro se sentía con ánimos de llevar a cabo.

Diseño. El equipo impulsor fue clave en el proceso de diseño de las actividades, acompañando, simplificando procesos y fichas, especialmente los indicadores. Inicialmente fue un proceso complejo, estaban muy atareados, pero después se fue simplificando la vertiente burocrática.

Al terminar el primer año, se decidió qué actividades se mantenían y cuáles no. Para discriminar, se excluyeron, por ejemplo, las que eran difíciles de eva-



luar, como la capacidad argumentativa del alumnado (oral y escrita), porque era complicado poder rendir cuentas de ello. Se decidió incluir las que son muy significativas para los aprendizajes y afectan a un gran número de alumnos. Las memorias de los departamentos sobre la aplicación de las actividades y de los equipos docentes, el proceso de elaboración de la Memoria, la rendición de cuentas a los Servicios Territoriales y sus propuestas son fuentes de información para establecer las actividades del siguiente curso.

Actualmente, se desarrollan un máximo de tres o cuatro actividades por nivel y objetivo. Algunas actividades se repiten por nivel y en total se puede tratar de 16 o 17 diferentes.

Durante el curso, en el claustro se hacen recordatorios y un seguimiento de la aplicación de las actividades, que se evalúan al final.

4.7.3. Valoración del apoyo institucional

La formación inicial fue útil, pero muy pesada. Merece la pena simplificarla y potenciar el acompañamiento. En este sentido, se valora que la Inspección y los Servicios Educativos puedan destinar más horas a acompañar a los centros.

4.7.4. Utilidad del modelo PAC

La mejor forma para trabajar la cohesión del claustro es trabajar con planificación estratégica, fijar objetivos y establecer una constante reflexión sobre el trabajo que se realiza. Es impresionante y emocionante ver que el 75-80% del claustro reflexiona sobre las actividades que se están desarrollando para mejorar los aprendizajes del alumnado y el funcionamiento del centro.

Valoran muy positivamente el PAC porque ayuda a tomar conciencia de los puntos fuertes y débiles, ha favorecido una reflexión real, da consistencia a la toma de decisiones y a lo que se realiza. Actualmente, forma parte de la cultura de funcionamiento del centro, ha ayudado a funcionar mejor, ordenar y afecta positivamente a los aprendizajes del alumnado. Se intuye que gran parte de los cambios para la mejora del centro no habrían sido posibles sin la planificación estratégica. El centro está orgulloso del trabajo que lleva a cabo.

El profesorado es clave. Los planes estratégicos son útiles, pero lo más relevante es disponer de un buen equipo de profesores. Actualmente se están produciendo muchas jubilaciones, cambios y, en bastantes casos, es dudosa su calidad, especialmente en el caso de interinos recién llegados, pero con muchos años en el sistema educativo. Hay dudas sobre la voluntad y el interés de colaborar en proyectos de centro innovadores por

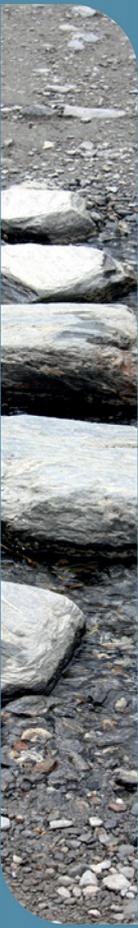
un lado, y, por el otro, que su formación sea la adecuada para trabajar con alumnado complejo y del siglo XXI. Es necesario/imprescindible mejorar la formación inicial y continua, el proceso de selección del profesorado y su evaluación.

4.7.5. Sostenibilidad del modelo PAC

La sostenibilidad depende de si la planificación estratégica y la cultura participativa forman parte de la cultura dominante en el funcionamiento del centro o no. En este caso se ha producido el cambio cultural y las personas clave que puedan constituir el equipo directivo futuro lo van a mantener con el apoyo de una parte significativa del claustro.

Para conseguir su sostenibilidad, es importante que la planificación estratégica y los procesos participativos se mantengan durante el tiempo suficiente para que conformen la cultura del claustro.

Rubí, 2 de febrero de 2017



4.8. Instituto Joan Oliver de Sabadell (PAC09)

ESO y Bachillerato					
Enlace: http://agora.xtec.cat/ies-joan-oliver/moodle/?lang=es					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	xx		
Nº de alumnos:	500	Nº de profesores:	41		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado ESO:	7,9	Familias:	8,6	Profesorado:	7,4

4.8.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa coincidió con una nueva dirección que estaba preocupada por el funcionamiento del instituto y los resultados obtenidos, con una propuesta de la IdE para que el instituto participara en el proyecto PROA. La inspección fue a explicarlo a un claustro que tenía ganas de cambiar, de mejorar. Había insatisfacción y ganas de introducir nuevas ideas y, además, se valoró el hecho de que la propuesta aportaba recursos para desarrollar el plan. La dirección, el claustro, sin ninguna resistencia explícita, y el consejo escolar vieron claro que era una oportunidad para iniciar un cambio y se aprobó la incorporación al PAC, prácticamente por unanimidad, en todos los órganos colegiados.

El equipo impulsor estuvo formado por el equipo directivo, los cuatro coordinadores de nivel de la ESO, aprovechando los tres puestos de especial dedicación y responsabilidad que ofrecía el PAC. La diferencia entre el número de coordinadores y los puestos de especial dedicación supuso una importante complejidad en la gestión, pero mereció la pena. Al equipo impulsor se añadieron voluntarios del claustro para trabajar en el diseño del Plan Estratégico, lo cual conllevó un equipo impulsor ampliado de entre 12 y 14 profesores que se encontraban un día por semana. Todos compartían la necesidad de trabajar de una forma diferente, de mejorar. Este grupo de trabajo duró tres cursos, hasta la llegada de los recortes, y las funciones se integraron en el funcionamiento ordinario del centro. Se echa en falta la ilusión y el dinamismo que aportaba el equipo impulsor ampliado.

La diagnosis. El DAFO fue una pieza importante para determinar cuáles eran los ámbitos de mejora y para elaborar un plan estratégico.

El diseño. La dirección, con la ayuda de la IdE, tuvo un papel muy relevante en el diseño del primer plan. Iniciativa y liderazgo que se retroalimentaban del equipo impulsor ampliado, y una vez elaborada la propuesta, se compartió con el claustro y se explicó al consejo escolar. Una derivada de este proceso fue que el AMPA incrementó el número de padres y madres asociados, y también creció su participación en la vida del centro a través de múltiples actividades. Entre otras, financió las taquillas del centro, aseguró su mantenimiento y el de

los equipamientos informáticos (centro EduCAT), y organizó y financió actividades extraescolares. El alumnado también aportó ideas y colaboró.

El profesorado. Fue un momento en el que el profesorado estaba predispuesto al cambio y, por tanto, había una actitud positiva ante las propuestas de mejora. En el proceso, el liderazgo de la dirección y el hecho de disponer de un equipo docente a favor de mejorar y alineado con el plan compartido fueron determinantes para el buen clima de trabajo y su efectividad. Se valora como muy relevante poder incidir en la composición del equipo docente, ya que es determinante para el buen funcionamiento de un centro y la mejora de los aprendizajes del alumnado.

La acogida de nuevo profesorado. El equipo directivo lo recibe y le explica, grosso modo, el plan y la forma de trabajar. Posteriormente, los jefes de departamento y el equipo docente amplían la información y el acompañamiento. Desde la puesta en marcha del PAC, la dirección del centro ha tenido que gestionar escenarios complejos con profesores que se han ido incorporando al centro y que han dificultado la aplicación del PEC, o bien porque tenían dificultades graves para su aplicación o, simplemente, para desarrollar la tarea docente. El procedimiento para resolver este escenario, con el máximo de respeto y valoración por el profesorado afectado, ha sido hablar con la persona afectada y conocer su versión de los hechos. Intentar asesorarla para mejorar.

La formación. Aprobado el Plan Estratégico que da respuesta a la necesidad de trabajar mejor, la formación fue clave para introducir los cambios, entre otros, en el funcionamiento de las tutorías, en el proceso de traspaso del alumnado de primaria a secundaria, en el trabajo por competencias y de forma transversal y en el hecho de poner en marcha actividades de refuerzo para el alumnado.

Al finalizar el primer Plan Estratégico, los recortes condicionaron la posibilidad de realizar una reflexión global sobre su aplicación y se decidió darle continuidad durante cuatro cursos más, ya que quedaban pendientes muchos aspectos del primer plan.

4.8.2. Plan de Actividades

La iniciativa del diseño de las actividades partió del equipo impulsor ampliado, que las presentó a los equipos docentes y se consensuaron junto con el profesorado que las tenía que aplicar. El coordinador de nivel fue y es el responsable de las actividades que se desarrollan en su ámbito. El centro mantiene la estructura de materias con actividades transversales.

Selección de actividades. Del plan estratégico derivaron múltiples actividades que no era posible desarrollar simultáneamente y se optó por no renunciar





a ninguna de ellas, pero sí por distribuir las en el tiempo, de acuerdo con su ordenación lógica. Todo ello se decidió a través de un proceso interactivo y participativo. Las actividades estaban relacionadas con la forma de trabajar la tutoría, las competencias básicas, la potenciación de los equipos docentes, la mediación, la relación con las familias, etc. No se renunció a ninguna actividad, pero se ordenaron en el tiempo.

4.8.3. Valoración del apoyo institucional

Valoración global. Se valora muy positivamente el acompañamiento de la IdE en el proceso de diseño y la implementación del Plan Estratégico, que ahora echan en falta. Al comienzo les costó entender en toda su magnitud el contenido de la formación, déficit que se fue superando en las reuniones de acompañamiento.

Mejorable. Al final del ACDE (rendición de cuentas 2016) se echa de menos el seguimiento del equipo de Inspección en el momento de hacer una valoración más ajustada de los resultados obtenidos en función de las dificultades encontradas.

4.8.4. Utilidad del modelo PAC

Según nuestra opinión, el modelo PAC presentaba en sus inicios oportunidades muy interesantes como los puestos singulares y los recursos adicionales.

Puntos fuertes. Eran la capacidad de implicar al profesorado, el trabajo en equipo, la orientación del claustro al éxito académico del alumnado y el refuerzo de la credibilidad del centro.

El Plan Estratégico facilitó la acogida e integración del nuevo profesorado. También posibilitó la información semanal a cada una de las familias sobre la evolución de sus hijos.

Puntos débiles. También tenía, no obstante, algún punto débil, como la dificultad para medir las mejoras y las limitaciones del modelo con el fin de responder a la creciente complejidad del alumnado.

Reflexión. Trabajar con planificación estratégica merece la pena, pero el modelo PAC, a diferencia de su evolución en los ACDE, comprometía más claramente a la Administración en su corresponsabilidad: recursos humanos y materiales, de coordinación, de formación, etc.

4.8.5. Sostenibilidad del modelo PAC

Para conseguir la sostenibilidad de las metodologías de trabajo propuestas por el PAC, *algunas estrategias podrían ser:*

- a) *Asegurar que existe un trabajo en equipo y una orientación del centro hacia el éxito académico de todo el alumnado.*
- b) *Consolidar la nueva cultura de funcionamiento, lo cual requiere aplicar dos planes estratégicos: el primero, de aprendizaje y el segundo, de consolidación.*
- c) *Velar por la continuidad del modelo a través de asegurar una dirección continuista.*
- d) *Mantener al equipo impulsor en el tiempo para dinamizar los procesos y velar por su eficacia en los procesos de aprendizaje.*
- e) *Mantener un buen clima de trabajo en el centro.*

Una amenaza detectada actualmente es un importante cansancio del profesorado derivado del incremento de la complejidad del alumnado y los recortes en las condiciones de trabajo. Faltan horas.

Sabadell, 18 de febrero de 2017



4.9. Instituto Joaquina Pla i Farreras de Sant Cugat del Vallès (PAC07)

ESO, Bachillerato y FP					
Enlace: http://plafarreras.cat/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	22		
Nº de alumnos:	668	Nº de profesores:	55		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado ESO:	8,2	Familias:	7,9	Profesorado:	8,5

4.9.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa nace de la sugerencia de la IdE y de la necesidad de cambio y recursos. El centro venía de una situación de conflicto entre dos visiones del profesorado antagónicas. Por un lado, una visión corporativista de mejores condiciones de trabajo, autonomía y libertad de cátedra y, por el otro, una visión en la que el alumno es el centro y la razón de ser profesional.

El proceso de diseño no fue pacífico, se contraponían hacer el juego a la Administración, la posición de los sindicatos y la posibilidad de diseñar y aplicar un plan de mejora compartido y orientado al éxito del alumnado. La estrategia para conseguir el compromiso de la mayoría del claustro fue realizar entrevistas individuales al profesorado, especialmente hablar con los más contrarios. El argumentario para defender el PAC lo aportó la formación inicial, a la cual se añadió la posibilidad de disponer de más recursos y conseguir la estabilidad del profesorado. En aquel momento los recursos fueron un argumento importante.

El equipo promotor del plan se constituye a partir del equipo directivo (ED) y profesorado potente del claustro. Para dar más fuerza al proyecto, el consejo de dirección (CD) estuvo constituido por el equipo de dirección, el equipo promotor y jefes de ámbito. Fue quien diseñó el Plan Estratégico con la participación puntual del profesorado.

La aprobación. El PAC fue aprobado por 60 votos a favor y 40 en contra. Fueron importantes los recursos asociados al plan y el hecho de que el PAC estuviera liderado por profesorado de prestigio de diferentes ámbitos de conocimiento del instituto. El consejo escolar lo aprobó por consenso, lo cual fue muy valioso para la implementación del PAC. El instituto también disponía de un AMPA potente y favorable.

4.9.2. Plan de Actividades

El proceso de diseño y la aplicación del Plan de Actividades en el ámbito operativo fueron liderados por el equipo impulsor, junto con la participación activa

de los equipos docentes, en red y por áreas. El equipo impulsor decidía qué se iba a hacer y cómo se iba a evaluar.

La rendición de cuentas estaba liderada por el consejo de dirección. Los resultados de la aplicación del plan se entregaron al claustro junto con una explicación previa y se realizó un debate para solicitar sugerencias. En el proceso se valoraron las actividades y se decidieron cuáles continuaban y cuáles no.

La TIS resultó de gran ayuda y muy valorada en la aplicación del Plan Estratégico.

4.9.3. Valoración del apoyo institucional

Los aspectos *más valorados* por el instituto son la formación inicial y la rendición de cuentas. Necesitan mejorar las redes de centros, la separación de primaria y secundaria, y un acompañamiento especializado de la IdE.

4.9.4. Utilidad del modelo PAC

El PAC facilita el liderazgo distribuido sobre la base de lo que necesita el centro y lo que sabe hacer el profesorado.

Favorece la participación, la corresponsabilidad, el trabajo en equipo, el buen clima y la cohesión entre el profesorado, aunque continúa habiendo dos concepciones de la educación-enseñanza en el instituto.

El PAC antepone las prioridades de centro. Ha dado más contenido a los equipos docentes y al trabajo por ámbitos de conocimiento con la participación de todos los departamentos. Ha consolidado las líneas de trabajo clave del centro: TAC, Cb e idiomas.

El PAC ordena y clarifica lo que se está haciendo y por qué. Es vital, no se entiende cómo se podía trabajar antes sin esta base. Pero existe un peligro de burocratización y algunas limitaciones. Nunca se pudo entrar seriamente en el tema de la gestión de personal y no se consiguió la estabilidad del profesorado durante la aplicación del plan.

4.9.5. Sostenibilidad del modelo PAC

La sostenibilidad se garantiza *asegurando/preparando un cambio de dirección de continuidad*. La oposición forma parte del problema y de la solución.





Hay un problema de transferencia de modelo al nuevo profesorado en el centro y con mucha experiencia. En el instituto, en cada curso hay entre 13 y 18 profesores nuevos. Es un proceso costoso y lento.

El buen clima es clave. Actualmente hay muy buen ambiente y se llevan a cabo encuentros/salidas culturales trimestrales y desayunos mensuales.

Sant Cugat del Vallès, 18 de mayo de 2016

4.10. Instituto Mont Perdut de Terrassa (PAC09)

ESO y Bachillerato					
Enlace: http://montperdut.cat/web/					
Curso:	2015/16	Nº de grupos:	xx		
Nº de alumnos:	580	Nº de profesores:	55		
Valoración media del grado de satisfacción, entre 0-10:					
Alumnado ESO:	7,6	Familias:	6,8	Profesorado:	6,5

4.10.1. PAC y Plan Estratégico

La iniciativa de trabajar con planificación estratégica (PE) nace de la directora, la cual puso en marcha el centro basándose en su experiencia en el centro de procedencia, técnica que utilizó para elaborar su proyecto de dirección. Por tanto, la dirección optó desde el principio por la planificación estratégica y el Plan de Actividades asociado, como opción facilitadora de un liderazgo orientado al éxito educativo de todo el alumnado.

La PE es una buena opción porque permite trabajar con liderazgo distribuido, aporta rigor a la programación, evaluación y rendición de cuentas de la actividad educativa; implica prácticamente a todo el claustro, plantea un compromiso y una exigencia interna y externa, y posibilita disponer de singularidades y recursos adicionales en el futuro.

Diseño. El consejo escolar, padres y alumnado no participan en el proceso de diseño del Plan Estratégico; este se les presenta al final del proceso y se rinden cuentas.

En el curso 2014-15 el centro se acogió al Acuerdo de Corresponsabilidad con el Departamento de Educación.

4.10.2. Plan de Actividades

Diseño. El Plan de Actividades anual se elabora a partir del análisis de los resultados obtenidos en el curso por parte de una comisión de profesoras y de la rendición de cuentas. La dirección selecciona las actividades que se debaten en el consejo de dirección y en septiembre se presentan y aprueban en el claustro y consejo escolar. A continuación, se empieza a trabajar con el nombramiento de un responsable por parte de la dirección, el cual las lidera junto con la participación de una comisión de profesores que las diseñan, aplican y realizan su seguimiento y evaluación.





El responsable de la actividad negocia con la dirección los objetivos y los indicadores. Los indicadores son de aplicación, calidad e impacto. Las actividades son aprobadas por el claustro. Los responsables de las comisiones tienen una hora menos de guardia. Normalmente el Plan Anual contempla seis actividades.

Seguimiento y apoyo. Dos personas de la dirección efectúan el seguimiento de la actividad y la apoyan, por ejemplo, resolviendo problemas de aspecto logístico.

El claustro realiza un seguimiento de las actividades presentadas por sus responsables en febrero, los cuales a final de curso aportan una rendición de cuentas y propuestas de mejora.

La dirección presenta los resultados y evidencias al consejo escolar (junio) y a la Inspección de Educación (julio).

Los indicadores y las evidencias constituyen la base para rendir cuentas, reflexionar y mantener vivo el proceso de mejora continua.

Organización. Las comisiones disponen de una hora de reunión semanal, tres de cada cuatro semanas, para la coordinación y el seguimiento de la actividad.

4.10.3. Valoración del apoyo institucional

Solo recibieron dos sesiones de formación que consideran totalmente insuficientes.

El acompañamiento de la Inspección ha sido clave y el trabajo en red de los centros focalizada en temas concretos funciona, aunque echan en falta un retorno por parte de los centros receptores/participantes en las redes.

4.10.4. Utilidad del modelo PAC

La dirección del centro considera que *es útil liderar y gestionar el centro a través de la planificación* estratégica porque mejoran los aprendizajes y resultados del alumnado.

Puntos fuertes. A partir de su experiencia y con el fin de alcanzar el éxito educativo de todo el alumnado, consideran que ha facilitado la implementación del proyecto educativo el hecho de disponer de un proyecto compartido y rendir cuentas con un modelo de memoria de centro reducido y con unos indicadores de aplicación, calidad e impacto medibles y significativos que han dado prestigio al equipo directivo. También ha facilitado un liderazgo distribuido.



Amenazas. En cambio, también explicitan la necesidad de disponer de horas de coordinación y de asesoramiento para gestionar el cambio y las resistencias de una parte del profesorado, y por la acogida del nuevo profesorado en el centro, tanto el destinado para uno o más cursos como el profesorado sustituto.

Propuesta. En opinión de la dirección, se tendría que extender a todo el territorio a través de acuerdos de corresponsabilidad y con el acompañamiento de una inspección preparada.

4.10.5. Sostenibilidad del modelo PAC

El liderazgo de la dirección, el acompañamiento de la Inspección y un compromiso externo del centro con la Administración educativa son clave.

Por otra parte, también se considera muy importante *disponer de un cargo de coordinación del proyecto.*

Sería de gran ayuda *poder establecer el perfil del profesorado y participar en el proceso de selección.*

En cuanto al nuevo profesorado, *es muy importante diseñar un proceso de acogida* en septiembre, antes del inicio de curso, para informar y formar. Posteriormente se hace un acompañamiento a través de la comisión de cada una de las actividades.

Neutralizar las resistencias del profesorado, que se encuentran principalmente en las actividades de aula y que representan un cambio de rutinas y la salida de la zona de confort. La solución pasa por identificar las inquietudes y dar respuesta a través de la formación, acompañamiento, facilidades organizativas, etc.

Terrassa, 2 de marzo de 2016

5. Tres ejemplos de actividades PAC

Tres ejemplos de acción.

Un ejemplo de actividad que nos ayuda a mejorar el currículum, un ejemplo de actividad que nos ayuda a mejorar la metodología y un ejemplo de actividad que nos ayuda a mejorar la organización.

Tres actividades:

- 5.1. El trabajo de expresión oral dentro del horario de lengua catalana en CI**
- 5.2. Diseño y aplicación de actividades matemáticas contextualizadas en los proyectos que se trabajan en el aula (EINF y EPRI)**
- 5.3. Diseño y aplicación de una segunda franja de proyectos en 2.º de ESO**

En este apartado se presentan, brevemente, tres actividades aportadas por los centros, que quieren ilustrar cómo se concretan unas actividades que han sido útiles para los aprendizajes del alumnado o para la cohesión social de su centro.

Las actividades PAC pueden ser de mayor o menor amplitud y complejidad, y son o pueden ser parecidas a las que se realizan en muchos centros, pero lo que marca la diferencia no es lo que se hace sino cómo se hace. La diferencia es que se aplican en el marco de un plan de mejora compartido real, diseñado de forma participada a partir de una diagnosis compartida y a través de actividades que desarrollan un ciclo de mejora continua.

En el diseño de la actividad, es importante que se recoja de manera clara la descripción y la metodología de desarrollo porque permite una mejor comprensión de la aplicación, y porque, al mismo tiempo, será el referente para la valoración de la calidad de su implementación.

La precisión en la determinación de los indicadores de evaluación es fundamental para su utilidad y la toma de decisiones (continuidad, mantenimiento, consolidación o supresión de la actividad), así como para la concreción de las propuestas mejora.

Las actividades se presentan en una ficha simplificada que recoge sus elementos más relevantes. Los centros las diseñan mediante un formato relativamente discrecional de acuerdo con su cultura de funcionamiento, pero que incluyen los elementos imprescindibles para su comprensión, aplicación y evaluación. La presentación describe los objetivos, la metodología utilizada, la evaluación y la toma de decisiones que se derivan.

5.1. El trabajo de expresión oral dentro del horario de lengua catalana en CI

Centro: Escuela Agustí Bartra de Terrassa	
Objetivo general	1. Mejorar los resultados educativos.
Estrategia	1.1 Mejorar los resultados en lenguas.
ACTIVIDAD: 1.1.1 El trabajo de expresión oral dentro del horario de lengua catalana en CI.	
Alumnado implicado	1.º y 2.º de Educación Primaria.
Profesorado que participa	Tutores de 1.º y 2.º y responsables de refuerzo de lengua catalana.
Objetivo de la actividad: mejorar la expresión oral a través de diferentes actividades.	
Descripción/ Metodología	
<ul style="list-style-type: none"> - La actividad tiene múltiples concreciones: hacer pequeñas representaciones, ejercicios de declamación o conferencias ante el grupo. Intervenciones individuales en actividades en gran grupo (asambleas, debates, diálogos...). Exposiciones de trabajos realizados en grupos cooperativos. - La actividad se graba, se autoevalúa y evalúa por parte de los compañeros de clase y maestro. - Hay un seguimiento sistemático del progreso del alumnado. 	
Evaluación de la actividad	
Instrumento de recogida de información:	Prueba inicial y final: evaluación y valoración de la correcta expresión oral catalana de los alumnos. Grabación de algunas actividades realizadas a lo largo del curso. Parrillas de evaluación de las diferentes actividades de expresión oral realizadas en el aula.
Aplicación:	Criterio de éxito: 80%. Valores alcanzados: 100%. Se han realizado las actividades de expresión oral previstas, se han grabado, se han llevado a cabo la coevaluación y las pruebas iniciales y finales.
Calidad:	Criterio de éxito: 90%. Valores alcanzados: 100%. Se ha seguido la metodología acordada, se han utilizado los recursos previstos y el responsable y los docentes han desarrollado correctamente su función.
Impacto:	Criterio de éxito: una mejora de un 10% o más. Valor alcanzado: mejora del 8,4%.
Decisión para el próximo curso: continuidad	
Propuestas de mejora de la actividad:	<ul style="list-style-type: none"> - Podemos concluir que hay un incremento del 10,95% de mejora del 75% de los alumnos de la muestra. Si valoramos el incremento de mejora de las dos clases de segundo, de septiembre a mayo, han mejorado un 8,40%. Por tanto, no llegan al porcentaje requerido (10%). - En este curso se ha continuado con los rincones de expresión oral. Cinco rincones interciclo que trabajan aspectos como la expresión correcta en catalán, la adquisición de vocabulario, la estructuración de la frase, etc., a través de actividades más lúdicas. Sí que hay un esfuerzo por parte del alumnado cuando está haciendo la actividad y se le ve muy motivado e implicado, pero esto no se traduce en una mejora de la expresión oral de su día a día. - De cara al próximo curso queremos modificar el contenido de los rincones concretando unos objetivos relacionados que lleguen a un objetivo final para después buscar las actividades que ayuden a alcanzarlos. Estas actividades serán las que vamos a realizar en los rincones durante el próximo curso. - También se quiere revisar los criterios de puntuación, acotándolos más a los distintos ítems evaluados.



5.1. Diseño y aplicación de actividades matemáticas contextualizadas en los proyectos que se trabajan en el aula (EINF y EPRI)

Centro: Escuela Viver	
Objetivo general	2. Mejorar los resultados educativos de todo el alumnado en las áreas del ámbito lingüístico y matemático.
Estrategia	2.4 Mejora de la competencia matemática a partir de los contenidos clave, la resolución de problemas y la comunicación y representación de los procesos.
ACTIVIDAD: 2.4.1 Diseño y aplicación de actividades matemáticas contextualizadas en los proyectos que se trabajan en el aula.	
Alumnado implicado	Alumnos de infantil y primaria.
Profesorado que participa	Maestros de infantil y primaria.
Objetivo de la actividad: aplicar los contenidos matemáticos en contextos funcionales ligados a proyectos de aula.	
Descripción/ Metodología	
<i>Actuaciones: ¿Qué debe hacer el responsable para liderar la actividad?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar la actividad al equipo docente, mediante e-mail y facilitar una ficha descriptiva de la recopilación de la actividad. - Recopilar el material y la información que proporcionen los maestros de los diferentes ciclos. - Hacer un seguimiento de la planificación de las distintas sesiones. - Elaborar las encuestas de satisfacción de los tutores y maestros participantes. - Evaluar la actividad. - Orientar a los maestros en el supuesto de que haya alguna duda. - Establecer un calendario para que como mínimo se realice una actividad matemática por trimestre dentro de los proyectos. - Recoger los resultados de las actividades.
<i>Metodología de la actividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades se presentarán de forma motivadora para el alumnado, a partir de diferentes dudas y preguntas surgidas a lo largo del proyecto. - Cada nivel realizará dos actividades a lo largo del segundo y tercer trimestre. La actividad se evaluará en EI y CI. Se solicitará al equipo docente que comparta las evidencias. - Las situaciones matemáticas a trabajar surgirán a raíz del trabajo del proyecto que se lleva a cabo. - Las actividades se podrán realizar tanto de forma individual como en parejas y pequeño grupo. - Aseguraremos la participación de todo el alumnado. - Los/las maestros/as deberán tener en cuenta que hay que ir cumplimentando el registro de desarrollo. Se trata de una parrilla muy sencilla donde solo hay que rellenar cuatro partes para ir recogiendo la información. También se deberá tener en cuenta que hay que guardar los modelos de actividades y pasarlos a la persona responsable. - Lo importante es que se realicen dos sesiones por grupo-clase (pueden ser del mismo proyecto o diferente) de cariz matemático, es decir, actividades de numeración, cálculo, problemas, gráfico, estadística, etc. Las actividades deberán tener el nivel adecuado al grupo al cual van destinadas. - Habrá que ir recogiendo los datos necesarios (fichas, resultados, sesiones...) para adjuntarlos a esta actividad.



Evaluación de la actividad	
Instrumento de recogida de información:	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de las actividades de matemáticas en los proyectos de aula. - Encuesta de satisfacción al equipo docente y gráfico de resultados. - Evidencias de las actividades realizadas.
Aplicación:	<p>Criterio de éxito: 80%. Valores alcanzados: 100%. Se han realizado todas las sesiones previstas.</p>
Calidad:	<p>Criterio de éxito: 80%. Valores alcanzados: 100%. En las sesiones realizadas se ha seguido la metodología, los recursos y la temporización acordada.</p>
Impacto:	<p>Criterio de éxito: 80%. Valores alcanzados: 100%. Todos los maestros consideran que las actividades son adecuadas para relacionar la actividad matemática con el proyecto de medio, siendo estas un aprendizaje funcional.</p>
Observaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> - Han participado todos los niveles y han realizado las actividades. - La programación de las sesiones se ha podido llevar a cabo satisfactoriamente. - Cada persona ha trabajado con la metodología más adecuada al modo de trabajar los proyectos, algunos de forma más práctica y otros a través de fichas, pero todos muy competenciales. - Todos los grupos han realizado, como mínimo, dos actividades de las previstas. - Como recurso, la parrilla de seguimiento de la actividad ha sido muy útil para ver cómo se iban realizando las actividades. - Todos y todas los/las maestros/as consideran útil, funcional e importante reforzar aspectos matemáticos desde el área de medio-proyectos. - A pesar de saber con certeza que todo el mundo ha realizado la actividad, algunos maestros no han presentado las evidencias. 	
Decisión para el próximo curso: mantener la actividad en el PA	
Propuestas de mejora de la actividad:	<p>Es importante que todo el equipo docente tome conciencia de que hay que mostrar las evidencias.</p>

5.3. Diseño y aplicación de una segunda franja de proyectos en 2.º de ESO

Centro: Instituto Mont Perdut	
Objetivo general	Mejorar los resultados educativos.
Estrategia	Consolidación del trabajo cooperativo en el trabajo globalizado.
ACTIVIDAD: diseño y aplicación de una segunda franja de proyectos en 2.º de ESO.	
Alumnado implicado	Alumnado de 2.º de ESO.
Profesorado que participa	Profesorado implicado.
Objetivo de la actividad: consolidar la metodología del trabajo cooperativo en el trabajo por proyectos de 2.º de la ESO para mejorar las competencias socioemocionales del alumnado.	
Descripción/Metodología	
<i>Coordinación profesorado (de todas las comisiones de trabajo):</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones semanales por nivel: 3 horas al mes (sesiones de 1 hora). - Reunión de coordinación: 4-5 horas al mes. - Documentos compartidos en la nube, Moodle y WhatsApp (coordinación de profesorado). - Participación en la Red de Centros Innovadores del ICE.
<i>Metodología de diseño del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de los 5 centros de interés por nivel. - Elección de las 5 tareas asociadas a los proyectos. - Análisis de la tarea: qué es necesario saber, saber hacer y saber estar. - Este último punto define los objetivos del proyecto y los objetivos individuales de cada alumno. - Se fijan los contenidos (lo que tenemos que enseñar). - Se eligen las actividades de aprendizaje. - Se determina el umbral de exigencia en la evaluación de equipo (tarea final) redactando los criterios de evaluación. La autoevaluación, la coevaluación y la evaluación de la tarea docente.
<i>Fases del proyecto (común a todos los proyectos del Mont Perdut):</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento del problema. - Análisis del problema (objetivos) y reparto de roles. - Evaluación inicial. - Fase de aprendizaje: el alumno elige el itinerario personalizado según su ritmo de aprendizaje. Se priorizan actividades para mejorar la comprensión lectora, expresión oral y escrita y Cb matemática. - Resolución del problema. - Evaluación, autoevaluación o coevaluación (rúbricas y portafolio digital).
<i>Metodología de aula del trabajo cooperativo:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajamos con grupos reducidos de 4-5 personas. - Los grupos son lo más heterogéneos posible bajo una mirada inclusiva. - El alumnado elige el rol en que se siente más cómodo/a. - Trabajamos con grupos base y grupos de expertos. - Al principio de cada proyecto se llevan a cabo actividades de cohesión grupal para fomentar el conocimiento de los compañeros de clase. - En cada clase se fomenta la confianza del alumnado a través de actividades que promueven la reflexión colectiva. - Trabajamos competencias personales como el desarrollo de la autonomía, confianza (autoestima y hacia los demás), resiliencia, empatía y creatividad. - Utilizamos herramientas participativas como las manos de la autonomía y las tarjetas de la participación. - Para mejorar la autoestima y la confianza de uno mismo tenemos el muro de los elogios. - Fomentamos la participación en debate del alumnado para mejorar la expresión oral. - Fomentamos los valores democráticos en la toma de decisiones en el marco del grupo de trabajo: todo se habla y se consensúa. - El alumnado es consciente de su mejora en el Excel de seguimiento. - En el primer y tercer trimestre el alumnado responde a un test que mide competencias socioemocionales.



<p><i>La microprogramación:</i></p>	<p>Seguimos un mismo patrón.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida al alumnado. - Dinámica inicial: debate, vídeo, cuento, imagen, poema..., ligado siempre a lo que vamos a realizar después. - Damos instrucciones y objetivos de la sesión y comentamos qué se espera de ellos en la sesión. - Parte central de trabajo en equipo: puede haber fases individuales o en grupo. - Cierre y reflexión que concluye con la dinámica inicial y el logro del objetivo de la sesión.
<p>Evaluación de la actividad</p>	
<p>Aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se han llevado a cabo 4-5 proyectos como mínimo? Criterio de éxito: 100%. Valor alcanzado: 100%. - ¿El alumnado de 2.º ESO ha trabajado con metodología globalizada 4+4 horas mínimas por semana? Criterio de éxito: 100%. Valor alcanzado: 100%. - ¿El alumnado ha trabajado actividades en el aula para desarrollar las competencias socioemocionales? Criterio de éxito: 100%. Valor alcanzado: 100%
<p>Calidad:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El profesorado se ha coordinado siguiendo las instrucciones concretadas en la metodología? Criterio de éxito: 100%. Valores alcanzados: 100%. - ¿Se ha seguido la metodología especificada en el diseño del proyecto? Criterio de éxito: 100%. Valores alcanzados: 100%. - ¿Se han respetado las fases del proyecto descritas en la metodología? Criterio de éxito: 100%. Valores alcanzados: 100%. - ¿Se ha trabajado aplicando la metodología de aula cooperativa? Criterio de éxito: 100%. Valores alcanzados: 100%. - ¿Se ha sido riguroso en la planificación de la micro diaria? Criterio de éxito: 90%. Valores alcanzados: 95%.
<p>Impacto:</p>	<p>Diferencia cualitativa en los cuestionarios pasados al alumnado en el 1.º y 3.º trimestre del trabajo de las mentalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -AUTOGESTIÓN -MENTALIDAD DE CRECIMIENTO -AUTOEFICACIA -CONCIENCIA SOCIAL <p>Análisis de la evolución del trabajo individual y en grupo (Excel de seguimiento):</p> <ul style="list-style-type: none"> -RESPETO A LOS COMPAÑEROS -RESPETO AL CLIMA DE AULA -NIVEL DE TRABAJO EN EQUIPO -MEJORA CONTINUA -PUNTUALIDAD <p>Criterio de éxito: se prevé una mejora del 5%.</p> <p>Valor alcanzado: se ha mejorado un 6%.</p> <p>La mejora se sitúa entre 1,5 y 2 puntos en todos los equipos en el último proyecto de curso.</p>

Decisión para el próximo curso

Al principio de curso nos planteamos: ¿qué pretendíamos evaluar? Partimos de esta primera tormenta de ideas:

- ¿Qué hay que evaluar?: respeto, mentalidad de crecimiento, autonomía, conciencia social, nivel de trabajo en equipo y puntualidad.
- Instrumentos de evaluación.
- Instrumentos de seguimiento del alumnado.
- ¿De qué manera desplegamos los contenidos socioemocionales en la macroprogramación y en la micro de aula?
- ¿Qué estrategias metodológicas hay que usar para poderlo trabajar?
- ¿Qué papel juega la metacognición?
- ¿Qué visión tenemos del alumnado a corto y a largo plazo más allá de los aprendizajes competenciales convencionales?

Las dificultades más importantes que hemos encontrado han sido conseguir herramientas para valorar la consecución de las competencias transversales y el diseño de los instrumentos de recogida de la información.

Tampoco ha ayudado que el Decreto 187/2015 no haya desarrollado la dimensión personal y social, que es donde tiene cabida el marco de esta actividad.

¿Qué fortalezas ha tenido esta actividad de cara a un futuro despliegue?

- Modelo de co-docencia en el cual los dos docentes tienen un rol activo y diferenciado en el aula: un docente planifica la micro de valores y el otro del despliegue del proyecto.
- Uno de los docentes es un maestro residente interino tutorizado por la Fundación Empieza por Educar (Teach for All) que ha nutrido de recursos el apartado emocional y de valores.
- Los resultados son muy buenos y las valoraciones de los alumnos, excelentes.

Proyección externa:

- Múltiples visitas de aula de los tutores del ExE que han revertido en mejoras en el aula a lo largo del curso.
- Cerca de un centenar de visitas de docentes de toda Cataluña, universidades, de algunos países (Chile y Austria) y otros que nos han transmitido *feedback* de lo que veían y observaban para mejorar nuestra tarea docente.
- El aula se ha convertido en un espacio de aprendizaje abierto a la comunidad educativa durante todo el curso.
- El modelo se ha presentado en las jornadas de “Ahora es mañana” (Ara és demà) del Consejo Escolar de Cataluña.
- Se ha presentado en Madrid en un encuentro de patrocinadores de la Fundación.
- Se ha presentado a puerta cerrada a la consejera de Educación.

6. Bibliografia

BLAUG, R. *et al.* (2006). *Public value, politics and public Management*. The Work Foundation.

En línia: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.9226&rep=rep1&type=pdf>

Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement (CAREC) (2012). *CATALUNYA: VISIÓ I OBJECTIUS ECONÒMICS DE FUTUR*. Generalitat de Catalunya.

En línia: http://presidencia.gencat.cat/web/.content/ambits_actuacio/consells_assessors/carec/informes/13_catalunya_visio_i_objectius_economicos_de_futur_201201127.pdf

Comissió d'experts per a la reforma de l'administració pública i el seu sector públic -CERAPiSP- (2013). "Informe de la comissió d'experts per a la reforma de l'administració pública i el seu sector públic".

En línia: https://www.upf.edu/documents/3223410/3287206/InfoComRefA-APPdef_x1x.pdf/4a692bbe-df34-41cf-a371-eda6808a6fab

Departament d'Educació -DdE- (2007a). Resolució EDU/1663/2007, de 28 de maig, de convocatòria pública per a l'autorització de plans estratègics per a la promoció de l'autonomia dels centres educatius públics durant el període 2007-2011.

En línia: <http://www.gencat.cat/diari/4900/07144113.htm>

Departament d'Educació (2007b). "Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic".

En línia: <http://xarxanet.org/biblioteca/guia-elaborar-i-aplicar-un-pla-estrategic>

ICE-UAB (2004). *Proposta d'un model de gestió dels centres educatius*.

Garcia-Alegre, E. y Del Campo, M. (2012). *¿La corresponsabilidad es una estrategia de éxito?* Revista Educación, número extraordinario 2012, pp. 220-248.

En línia: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revistadeeducacion/articulosre2012/re201209.pdf?documentId=0901e72b81426f66>

Garcia-Alegre, E. (2014). *L'èxit educatiu i el cercle pervers de la pobresa infantil*. Fundació Jaume Bofill.

En línia: <http://www.fbofill.cat/sites/default/files/599.pdf>

Instance, D. *et al.* (2013). *Liderar per aprendre. Del diàleg entre la recerca i la pràctica*. Fundació Jaume Bofill.

En línia: http://www.fbofill.cat/sites/default/files/IB_46_WEB.pdf





Lizasoain, L. y Angulo-Vargas, A. (2014). *Buenas prácticas de escuelas eficaces del País Vasco*. Metodología y primeros resultados. *Participación Educativa*, 3(4), 17–27.

López-Torres, L.; Prior, D.; Santín, D. (2017). *Análisis del impacto de los programas de mejora de la calidad educativa en centros escolares públicos*. Fundación Ramón Areces y Fundación Europea Sociedad y Educación. En línea: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/FRA/recursos/doc/Monografias/Educacion/348987994_1722017141435.pdf

Martínez, M.; Badia, J. y Jolonch, A. (coordinadores) (2013). *Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya*. Fundació Jaume Bofill. En línea: <http://www.fbofill.cat/sites/default/files/581.pdf>

Moral, J. (2012). *L'autonomia dels centres educatius. Elements per a l'avaluació d'una política educativa*. Escola de l'Administració Pública. En línea: http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/14.loautonomia_dels_centres_educatius_elements_per_a_loavaluaci_douna_pol_tica/od14_jmoral_autonomia_centres.pdf

Murillo, F.J. (2003). *El movimiento teórico-práctico de Mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. REICE. Vol. 1. Nº 2. En línea: <http://www.redalyc.org/html/551/55110206/>

Murillo, F.J. (coord.) (2007). *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. En línea: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIEE.pdf

7. Anexo

7.1. Metodología empleada

Este trabajo tiene como objetivo aportar información útil para facilitar la adopción del modelo PAC en un centro y facilitar ideas a los centros que lo utilizan; también, aportar elementos para la reflexión para el DdE, la IdE, los equipos directivos y los docentes.

Para desarrollar el trabajo, se constituyó un grupo de trabajo el 1 de febrero de 2016 en el marco del ICE de la UAB. El equipo estaba formado por inspectores de Educación y técnicos docentes del Servicio Territorial del Vallès Occidental, todos ellos expertos en el modelo PAC.

La metodología evaluativa utilizada para dar respuesta a *¿Qué hemos aprendido de diez centros PAC?* es de carácter cualitativo. Parte de una entrevista en profundidad a la dirección de los centros seleccionados, complementada con el conocimiento de la Inspección de Educación del centro que participa en la entrevista, y de la consulta de documentación sobre los planes estratégicos y actividades de los centros.

Cinco centros de primaria y cinco de secundaria se consideraron suficientes para establecer aprendizajes relevantes para la implementación del modelo PAC. La selección se realizó a partir de los criterios siguientes: que fueran centros prototípicos u *outliers*, con un mínimo de cinco años de experiencia, de promociones diversas, que pudieran aportar información útil y que fueran conocidos en profundidad por algún miembro del equipo de trabajo.

Las entrevistas las llevaron a cabo un mínimo de dos personas del equipo de trabajo. Se programaban con tiempo con los centros y se pedía una reserva de tiempo de unas tres horas. Se facilitaba un guion de preguntas abiertas sobre el contenido de la visita (7.2) para que la dirección pudiera compartir las respuestas en el centro y preparar la reunión. En la práctica, la duración de las entrevistas osciló entre dos y cuatro horas. La entrevista de la dirección se complementaba con una entrevista breve a un miembro del claustro, que explicaba la aplicación práctica de una actividad y tenía como finalidad profundizar en el conocimiento del funcionamiento del centro y verificar el nivel de aplicación real del modelo PAC. El papel del inspector del centro en la entrevista fue asegurar que el relato se correspondía con el conocimiento previo y matizar y clarificar con el centro las posibles discrepancias. Finalizada la visita, se elaboraba un borrador del relato del centro por parte de una persona del equipo de trabajo, que se contrastaba con el otro entrevistador y la dirección del centro.

A partir de la contribución de cada uno de los centros, se elaboró una síntesis de lo aprendido, diferenciando las aportaciones de los centros de primaria de





las de secundaria, dadas las diferencias entre ellos. La síntesis es el resultado de un análisis cualitativo de las aportaciones individuales de los centros, identificando las aportaciones relevantes y la frecuencia para construir un relato. El resultado es el contenido del apartado 3 del trabajo.

El apartado 4, ejemplos de actividades PAC, ha sido elaborado a partir de la documentación aportada por algunos centros, de las cuales hemos seleccionado tres actividades diversas. Se han sintetizado en fichas que tienen como fin situar y dar pistas al lector sobre la finalidad, metodología y resultados obtenidos por la actividad.

El documento final es el resultado de un trabajo colaborativo de todo el equipo. Redactado inicialmente por el coordinador, debatido por todos en diferentes reuniones, contrastado con los centros y supervisado lingüísticamente por Imma Parra.

7.2. Guion de la visita

Objetivo:

Identificar y relatar una buena práctica para aprender y compartir desde la perspectiva de quién lo hace y cómo se hace.

Entrevista a dirección sobre:

INICIATIVA-ALIANZAS-DISEÑO Y APROBACIÓN PE (¿QUIÉN Y CÓMO?)

- A. Cómo nace la idea/iniciativa.
- B. Las estrategias y el proceso de sensibilización, búsqueda de alianzas, constitución del equipo promotor o similar. Presentación al claustro, consejo escolar y nivel de consenso.
- C. Proceso de diseño y aprobación del Plan Estratégico. Presentación al claustro, consejo escolar y nivel de consenso.

DISEÑO-APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES (¿QUIÉN Y CÓMO?)

- D. Actuaciones previas, diseño y aplicación del Plan de Actividades.
- E. Dinámica del Plan de Actividades durante el curso: aplicar, evaluar, repensar y decidir.
- F. ¿Qué decisiones se toman a final de curso y cómo se establece el nuevo Plan de Actividades del curso siguiente?
- G. ¿Qué decisiones se toman al final del Plan Estratégico y cómo se establece el nuevo Plan Estratégico?
- H. Seleccionar una actividad finalizada del Plan Estratégico y compartir su seguimiento desde el principio hasta el final de curso con una persona del equipo docente/departamento.

APOYO INSTITUCIONAL (valorar)

- I. Valorar la formación y/o acompañamiento inicial y continuo.

UTILIDAD (para mejorar los aprendizajes y el éxito escolar de todo el alumnado)

- J. Utilidad de los PAC para mejorar los aprendizajes y éxito escolar de todo el alumnado (datos y DAFO).
- K. La opinión de la comunidad educativa basada en los resultados de la encuesta de satisfacción al profesorado, alumnado y familias.

SOSTENIBILIDAD (¿QUIÉN Y CÓMO?)

- L. Sostenibilidad (¿cómo mantener un círculo de mejora continua?)
¿De qué depende? ¿Cuáles son las variables clave?



7.3. Modelos de la documentación utilizada en el ST del Vallès Occidental

7.3.1. El Plan Anual de Actividades (PGA) y Memoria

En los siguientes apartados, se presenta la estructura de los documentos utilizados en el VOC.

7.3.1.1. Centros de primaria

Cuadro 1. Estructura del Plan Anual

1. Objetivos estratégicos del centro
 - 1.1. Mejorar los resultados educativos
 - 1.2. Mejorar la cohesión social
 - 1.3. Otros objetivos (optativo)
2. Despliegue de las actividades
3. Anexos

Fuente: IdE del ST del Vallès Occidental.

Cuadro 2. Estructura de la Memoria

1. *Evaluación de los objetivos estratégicos del centro*
 - Objetivo
 - Estrategias
 - Actividades
 - Indicadores de actividad: aplicación, calidad e impacto. Criterio de éxito, valor del indicador y observaciones
2. *Evaluación de los resultados educativos del centro*
 - 2.1. Resultados de promoción
 - 2.2. Resultados de ciclo inicial y medio
 - 2.3. Resultados relativos a la atención a la diversidad
 - 2.4. Resultados de pruebas ligadas a actividades priorizadas por el centro (medición del grado de impacto)
 - 2.5. Evaluación de otros resultados: programas del Departamento de Educación (PAC, SEP, ILEC...), otras pruebas de centro, áreas significativas...
 - 2.5.1. Programas del Departamento de Educación
 - 2.5.2. Otras pruebas de centro
 - 2.5.3. Áreas significativas
 - 2.5.4. (Otros)
 - 2.6. Resultados de satisfacción
3. *Grado de cumplimiento global de los objetivos del Plan Anual*
4. *Propuestas de mejora para el próximo curso*
5. *Anexos*

Fuente: IdE del ST del Vallès Occidental.

7.3.1.2. Centros de secundaria

Cuadro 3. Estructura del Plan Anual

1. Objetivos estratégicos del centro
 - 1.1. Mejorar los resultados educativos
 - 1.2. Mejorar la cohesión social
 - 1.3. Otros objetivos (optativo)
2. Despliegue de las actividades
3. Anexos

Fuente: IdE del ST del Vallès Occidental..

Cuadro 4. Índice de la Memoria de final de curso

1. *Evaluación de los objetivos estratégicos del centro*
 - Objetivo
 - Estrategias
 - Actividades
 - Indicadores de actividad: aplicación, calidad e impacto. Criterio de éxito, valor del indicador y observaciones
2. *Evaluación de los resultados educativos del centro*
 - 2.1. Resultados de promoción
 - ESO
 - POSTOBLIGATORIA
 - 2.2. Resultados 1.º, 2.º, 3.º ESO y 1.º Bachillerato
 - 2.3. Resultados relativos a la convivencia
 - 2.3.1. Número total de expedientes disciplinarios con resolución de sanción
 - 2.3.2. Número total de procedimientos abreviados (art. 25.7 del Decreto 102/2010, imposición y aplicación directa de sanción)
 - 2.3.3. Número de mediaciones
 - 2.4. Resultados relativos a la atención a la diversidad
 - 2.5. Resultados de pruebas ligadas a las actividades priorizadas por el centro
 - 2.6. Evaluación de otros resultados: programas del Departamento de Educación (PAC, ILEC...), otras pruebas de centro, áreas significativas...
 - 2.6.1. Programas del Departamento de Educación
 - 2.6.2. Otras pruebas de centro
 - 2.6.3. Áreas significativas
 - 2.6.4. (Otros)
 - 2.7. Resultados de satisfacción
3. *Grado de cumplimiento global de los objetivos del Plan Anual*
4. *Propuestas de mejora para el próximo curso*
5. *Anexos*

Fuente: IdE del ST del Vallès Occidental.



7.3.2. Los indicadores

Cuadro 5. Ejemplo de modelo simplificado de presentación de indicadores de progreso de los centros de primaria.

Resultados de la promoción...				
ESCUELA				
Matrícula total 6.º inicio curso			Matrícula total 6.º final curso	
Desglose de matrícula de 6.º según tipología				
Alumnado recién llegado	Alumnado NEE	Alumnado NEED	Alumnado repetidor	Alumnado total primaria
Superan 6.º				
Desglose de superación 6.º según tipología				
Alumnado recién llegado	Alumnado NEE	Alumnado NEED	Alumnado repetidor	Alumnado total primaria
Superan las pruebas de 6.º				
Lengua catalana:		Lengua extranjera:		
Lengua castellana:		Matemáticas:		
Análisis de resultados:				
Propuestas de mejora:				

Fuente: IdE del VOC.

Cuadro 6. Ejemplo de modelo simplificado de presentación de indicadores de progreso de centros de secundaria.

Resultados de la promoción... ESO				
INSTITUTO				
Matrícula total 4.º inicio curso		Matrícula total 4.º final curso		
Desglose de matrícula de 4.º ESO según tipología a final de curso				
Alumnado recién llegado	Alumnado NEE	Alumnado NEED	Alumnado repetidor 4.º	Alumnado total ESO
Superan ESO				
Desglose de graduación/superación ESO según tipología al final de curso				
Alumnado recién llegado	Alumnado NEE	Alumnado NEED	Alumnado repetidor 4.º	Alumnado total ESO
Superan las pruebas de 4.º ESO				
Lengua catalana:		Lengua extranjera:		
Lengua castellana:		Matemáticas:		
De los que terminan el curso (orientación)			De los que no terminan el curso (orientación)	
Bachillerato en el centro:		Repetirán 4.º ESO en el centro:		
Bachillerato en otro centro del municipio:		Van a otro centro:		
Bachillerato en otro centro en otro municipio:		PFI:		
CFGM en el centro:		Adultos:		
CFGM en otro centro del municipio:		Otros estudios no reglados:		
CFGM en otro centro en otro municipio:		Acceden al mundo laboral:		
Repetirán 4.º ESO en el centro:		No estudian / No trabajan:		
Repetirán 4.º ESO en otro centro:		No se sabe nada de ellos:		
PFI:				
Adultos:				
Otros estudios no reglados:				
Acceden al mundo laboral:				
No estudian / No trabajan:				
No se sabe nada de ellos:				
Análisis de resultados:				
Propuestas de mejora:				

Fuente: IdE del VOC.