

PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS

1.-MARCO GENERAL: DEFINICIÓN DE ESTA LÍNEA DE ACTUACIÓN

JUSTIFICACIÓN

La Dirección del centro educativo es clave en el funcionamiento del centro y en la calidad de su respuesta al alumnado.

En algo más del 50% de los centros participantes en el programa la dirección ha presentado proyecto para 4 años y se encuentra en proceso de evaluación formativa, cuya responsabilidad recae en la Inspección de educación. Este proceso de evaluación se ajusta a los criterios establecidos en el Decreto 22/2009 de 3 de febrero modificado por el Decreto 61/2012, de 8 de mayo, y recogidos en 5 dimensiones (Definición de metas y estrategias, Dirección, organización y funcionamiento del centro, Liderazgo pedagógico, Participación y colaboración de agentes internos y externos, Impulso de la evaluación y gestión del cambio), que abordan de lleno el contenido de esta línea de actuación.

Por otra parte, el resto de los centros tienen direcciones nombradas para tres cursos, coincidiendo con el periodo en que se desarrolla este programa.

Por tanto puede decirse que las direcciones de los centros a los que este programa va dirigido presentarán durante el periodo que abarca el mismo una situación de estabilidad. Sin embargo es importante que dicha estabilidad se complemente con una mejora progresiva en la competencia de las direcciones para realizar una adecuada planificación estratégica de los retos a abordar por el centro (incluyendo seguimiento y evaluación) y una gestión eficaz de los recursos humanos y materiales disponibles.

En los centros eficaces son elementos clave la planificación estratégica y una adecuada organización, que facilite el uso lo más eficaz y eficiente posible de los recursos disponibles.

De acuerdo con las conclusiones del Informe PISA 2013, e investigación internacional sobre el desarrollo de competencias, el aumento de los recursos invertidos en educación repercute proporcionalmente en los resultados. Sin embargo, a partir de una “inversión umbral” esta relación no es proporcional, e incluso en ocasiones no se aprecia ninguna incidencia, y se concluye que en este contexto es su uso eficaz y eficiente lo que realmente produce impacto.

Parece claro que la mera disponibilidad de recursos no asegura que un centro ofrezca una educación de calidad. Los recursos disponibles –materiales y humanos- facilitan o dificultan el desarrollo de la actividad educativa y organizativa y, por tanto, son condición necesaria, pero no son suficiente para garantizar la mejora (Muñoz-Repiso,1995 OCDE)

En nuestra Comunidad Autónoma, según consta en el Informe 2010-2012 del Consejo Escolar de Euskadi, se invierte una media de 6270 € y 6340 € euros al año por alumno,

media que se encuentra a la cabeza de la inversión media de todas las comunidades del estado.

No obstante, la mayor parte de los centros del programa Hamaika Esku, han solicitado un aumento de los recursos como un factor que, consideran, puede influir de manera significativa en la mejora de su oferta pedagógica y consecuentemente en la mejora de los resultados educativos de su alumnado. Además destacan la necesidad de hacer una distribución y una gestión equitativa y eficaz de los recursos existentes.

Así, desde la administración se ha hecho un esfuerzo para apoyar a estos centros con algunos recursos extraordinarios. Sin embargo, en la línea apuntada anteriormente, es necesario garantizar la eficacia y eficiencia de los mismos, por lo que se requiere de un seguimiento que garantice su repercusión en la mejora del funcionamiento de los centros y en la promoción de la mejora de los resultados educativos del alumnado.

OBJETIVOS del programa en esta línea de actuación :

1.- Contribuir a la mejora de las competencias de planificación y gestión en las direcciones de los centros del programa.

2.- Contribuir a que los centros educativos planifiquen su actividad y la organización de sus recursos en base a criterios de eficacia y eficiencia.

Se trataría de ayudar al centro educativo, promoviendo el análisis y la reflexión sobre cómo está usando sus recursos, para que todo el alumnado cuente con el apoyo suficiente y se rentabilicen los recursos para obtener el mayor nivel de aprendizaje posible.

La forma de apoyo más importante es la que se proporciona a través de los recursos ordinarios disponibles en cada centro escolar. Es importante recurrir a estrategias no convencionales e innovadoras que permitan sacar el mayor partido posible a las posibilidades del centro: estrategias metodológicas innovadoras, coordinación curricular entre el profesorado, alumnado que apoya a otros alumnos-as, profesorado que apoya a otros profesores-as, familias que colaboran con el centro...

3.- Asegurar y promover que los recursos extraordinarios concedidos al centro aporten valor añadido.

Se trataría de comprobar su repercusión en la mejora del funcionamiento del centro y en su influencia en la mejora de los resultados educativos, en la convivencia, clima de aprendizaje, bien de forma directa bien impulsando las condiciones que los favorecen.

INDICADORES DE LOGRO

1.-Las direcciones que han propuesto objetivos relacionados con esta línea de actuación valoran haber mejorado su capacidad de planificación y de gestión.

2.-En el seguimiento realizado por la asesoría del berritzegune y la inspección se valora que en el 80% de los casos los criterios usados por el centro en el uso de sus recursos son valorados como eficaces y eficientes.

3.- En el seguimiento realizado por la inspección de educación se indica en el 90% de los casos que los recursos extraordinarios han contribuido a la mejora del funcionamiento del centro y de la respuesta educativa al alumnado.

ASPECTOS QUE DEFINEN ESTA LÍNEA DE ACTUACIÓN

PLANIFICACIÓN:

- Planificación estratégica, centrada en metas claras y concretas (abordar objetivos, cuestiones pedagógicas que afectan a todo el centro)
- Metas esencialmente educativas y ajustadas al contexto y a las necesidades y expectativas detectadas en el centro.
- Metas relacionadas con la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo del centro
- Creación de un clima positivo que permita que la actividad educativa se desarrolle en un ambiente de orden, seguridad y trabajo eficaz, y que la convivencia se base en relaciones positivas.
- Estas metas se concretan mediante instrumentos de planificación y ordenación de la vida del centro y en proyectos coherentes y objetivos alcanzables:
- Documentos de planificación del centro de medio y largo plazo.
- Planificación anual: PAC y MEMORIA
- Concreción de objetivos anuales
- Evaluación de los objetivos: indicadores de seguimiento y de logro
- Organizar sistemáticamente la mejora a partir de los procesos de evaluación internos y externos.

ORGANIZACIÓN y GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, PERSONALES Y MATERIALES:

- Impulso del trabajo coordinado del profesorado en el centro educativo
- Distribución de funciones de los órganos de coordinación.
- Distribución de responsabilidades en toda la organización
- Favorecer la implicación en la toma de decisiones
- Motivar e incentivar al profesorado y lograr su compromiso con la tarea educativa
- Fomentar el desarrollo profesional
- Uso de criterios de eficacia en nombramiento de coordinadores de ciclo/etapa.
- Agrupación del alumnado
- Diseño eficaz de las reuniones, distribución del tiempo y trabajo en equipo
- Proceso de comunicación interna
- Gestión de los espacios
- Gestión del tiempo-horario
- Fomento de las medidas curriculares que mejoren la enseñanza del profesorado (decisiones metodológicas consensuadas, planteamientos didácticos de las diferentes áreas y materias, uso de recursos didácticos que despierten la

motivación, la impulsen y creen un interés hacia el contenido del mismo, actividades de refuerzo y ampliación, la evaluación del alumnado, asegurando la atención a la diversidad y compensación de desigualdades, el aprendizaje efectivo y la adquisición de competencias, el aumento de rendimiento y el éxito escolar de cada alumno y alumna.

- Procedimientos que mejoren la eficacia de las entrevistas individuales, con alumnado, familias... y compartir lo relevante de las mismas (compromisos, registro, cuaderno del profesor)
- Disponer los medios para el ejercicio de la tutoría, la orientación y guía del progreso educativo del alumnado,
- Hacer llegar la información a las familias sobre la educación de sus hijos o hijas y su implicación en la misma.
- Potenciar la implicación y el compromiso del alumnado, de las familias y del personal de administración y servicio, todos ellos junto con el profesorado, agentes de la comunidad educativa.
- Creación o impulso de redes de colaboración con otras organizaciones, instituciones y personas externas al centro.
- Recursos materiales : dotación económica anual. Quedan reflejados en los planes de gestión, dentro del PAC
- La dirección coordina la elaboración del presupuesto del centro, estableciendo criterios de asignación adecuados a las necesidades del centro.
- La gestión de los recursos económicos se utiliza para facilitar la labor del profesorado y mejorar en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En relación a la **GESTIÓN DE RECURSOS PERSONALES** van a diferenciarse los :

A) Recursos Personales de carácter general : recursos de los que ya dispone el centro, en base a los criterios establecidos con carácter general: profesorado tutor, profesorado especialista, consultor-a, orientador-a, profesorado que atiende al alumnado nee, PRL, Dinamizador intercultural

- Distribución de las horas lectivas por áreas o materias
- Dotación horaria a disposición del centro

B) Recursos personales de carácter extraordinario: los que se han adjudicado al centro por encontrarse en el programa

- Plazas en comisión de servicio

Dotación horaria adicional por encontrarse en este programa

En relación a estos aspectos insistir en la necesidad de definir por parte del equipo directivo la eficacia y eficiencia en relación a los recursos personales (carácter general y comisiones de servicios) y la distribución de cargos intermedios

PROPUESTA DE ASPECTOS CLAVES SOBRE LOS QUE TRABAJAR. GRADACIÓN DE LOS NIVELES DE LOGRO EN QUE PUEDEN MANIFESTARSE Y/O INDICADORES DE LOGRO

De todos los aspectos que recoge esta línea de actuación se ha hecho una selección de posibles elementos sobre los que incidir.

En cada uno de los aspectos seleccionados se presentan unas orientaciones o pautas con el fin ayudar a identificar el punto de partida y los pasos que pueden ir dándose para ir avanzando en cada uno de ellos.

De manera diferenciada se recogen los recursos de carácter extraordinario, ya que estos requerirán de un seguimiento específico.

LIDERAZGO, PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN:
<i>(Ver documento Evaluación de la función directiva. Dimensiones y Criterios. Descripción de niveles de logro de cada criterio.)</i>

GESTION EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS	
ASPECTO	PAUTAS Y ORIENTACIONES
Aspecto 1 Criterios de eficacia en el nombramiento de coordinadores / tutores... cargos	El equipo directivo centro ha establecido criterios que favorecen la labor de coordinación: conocimiento del ciclo/etapa, impulso al trabajo en equipo, participación... en el nombramiento de coordinadores. Los criterios de “eficacia” y “eficiencia” están definidos en el ROF del centro o en el PAC.
Aspecto2 Distribución de las horas lectivas	Se observan en el centro, criterios claros establecidos y recogidos en documentos del centro. Se responsabiliza de los grupos o de las áreas o materias que ofrecen mayor dificultad al profesorado más experimentado o con mayor competencia. Se favorece que las horas a disposición del centro puedan ser utilizadas para la coordinación entre el profesorado.
Aspecto 3: Distribución del tiempo a disposición del centro	Se organizan apoyos, desdobles u otras actividades que revierten de forma evidente en el funcionamiento del centro o en la atención al alumnado. Los apoyos establecidos, se evalúan y se mide el logro del objetivo propuesto
Aspecto 4 Atención al alumnado en las ausencias del profesorado	Existe una batería de actividades clasificadas por nivel para su uso en caso de ausencia no prevista. Se realizan actividades de enseñanza-aprendizaje en las “guardias”. Cuaderno del profesor disponible para continuar con el trabajo planificado en caso de sustitución. Existencia de protocolos claros para la atención a la diversidad, cuando se detectan dificultades en el alumno o alumna.
Aspecto 5 Diseño eficaz de las reuniones	Los objetivos y los temas a abordar en las reuniones de coordinación son claros. Hay una planificación de reuniones de coordinación (pedagógica/ciclo/nivel)

	<p>plasmado en un calendario. El equipo directivo junto con el coordinador establece el orden del día, plantillas de trabajo y actas de las mismas...</p> <p>Las reuniones obedecen a objetivos concretos y se obtienen frutos de todas ellas. Las decisiones se adoptan mediante estrategias de acuerdo y consenso y favoreciendo la participación.</p>
<p><i>Aspecto 6:</i> Información y comunicación interna.</p>	<p>Hay sistemas que garantizan que la información llega puntualmente.</p> <p>Actas públicas de los grupos de trabajo.</p> <p>Presentación al Claustro, del trabajo realizado en los grupos de trabajo establecidos, o experiencias realizadas a nivel de aula, ciclo... indicando las dificultades encontradas y los logros o puntos fuertes.</p> <p>Devolución a los grupos de trabajo / Claustro del seguimiento y evaluación del PAC en momentos previamente establecidos (una vez a mitad de curso)</p>

GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS PERSONALES EXTRAORDINARIOS	
<p>Aspecto/Recurso extraordinario 1: Comisiones de servicio hamaika esku</p>	<p>Se observan mejoras en la gestión del aula y atención al alumnado (absentismo, convivencia, familias, metodología, tutoría, implicación hacia el aprendizaje de sus alumnos,...) directamente relacionadas con el profesor/a.</p> <p>La participación del profesor/a aporta valor añadido al centro (estructuras de coordinación, implicación,...)</p>
<p>Aspecto/Recurso extraordinario 2: Dotación adicional de horas a las labores directivas</p>	<p>Se aprecian mejoras en la gestión directamente relacionadas con el recurso.</p> <p>Se manifiesta distribución del liderazgo.</p> <p>Se constata que ha mejorado la estructura organizativa y las funciones de los órganos de coordinación del centro.</p>
<p>Aspecto/Recurso extraordinario 3: Dotación adicional de PRL</p>	<p>Ha mejorado la atención individualizada/grupal al alumnado que atiende.</p> <p>Se observa una mejora en la competencia lingüística del alumnado atendido, a nivel de texto académico.</p> <p>Se constata que ha asumido la cotutoría del alumnado que atiende.</p>
<p>Aspecto/Recurso extraordinario 4: Limites extraordinarios en las ratios de grupos/aula</p>	<p>El centro está implementado apoyos al alumnado a través de recursos ordinarios.</p> <p>Ha mejorado la atención individualizada de los alumnos en el contexto ordinario del aula.(PIREs)</p>
<p>Aspecto/Recurso extraordinario 5: Limites extraordinarios en la acogida de alumnado fuera de plazo</p>	<p>Ha mejorado la atención individualizada del alumnado recién incorporado al centro mediante la puesta en práctica del Plan de Acogida.</p> <p>El centro implementa apoyos al alumnado a través de recursos ordinarios.</p>
<p>Aspecto/Recurso extraordinario 6: Calendario de jornada continua</p>	<p>Existe un organigrama de actividades realizadas en el horario de tarde, vinculadas a los proyectos de centro (PEC,PAC, Plan de Mejora...)</p> <p>Las actividades organizadas están dirigidas a todo el alumnado (nee, riesgo de exclusión social.....)</p> <p>El número de alumnos-as que participan en las actividades es significativo (%50 del alumnado de la ESO)</p>
<p>Aspecto 7: Dotación ACEX</p>	<p>Se observa la utilización del recurso por parte del equipo docente.</p> <p>Se observan mejoras en el centro o en el aula directamente relacionadas con la actuación del profesor/a (realización de tareas y deberes, impulso a la lectura...)</p>

Aspecto 8: Dotación EXE	Se observa un aminoramiento de las dificultades observadas en cursos anteriores Se observan mejoras en el centro o en el aula directamente relacionadas con la actuación del profesor/a
Aspecto 9:	

2.-HERRAMIENTAS DE AYUDA AL CENTRO

2.1.- PROPUESTAS METODOLÓGICAS:

PRINCIPIOS

- Atención inclusiva a la diversidad.

En esta línea de actuación, **las prácticas inclusivas** se centrarán en dos aspectos: en organizar el proceso de aprendizaje y en movilizar los recursos del centro.

- Impulso a la igualdad entre hombres y mujeres:

El **modelo coeducativo** debe integrarse dentro de todos los documentos y acciones que contemplen los centros, incidiendo en la eliminación del uso de materiales y prácticas que poseen carácter sexista e incorporando criterios de igualdad.

Todos los recursos existentes deben coordinarse y visualizarse desde la perspectiva de los alumnos y alumnas y su desarrollo.

Son factores que favorecen la eficiencia y la eficacia.

-La **implicación** de todos y todas, la **coordinación** de todos los recursos, la **planificación** adecuada, el clima de trabajo, aprovechar las habilidades de cada uno/a, valorar el buen hacer y la implicación...

-Aprovechar todos los tiempos y espacios escolares para el aprendizaje

- La **reflexión conjunta** de todos los profesionales que inciden en el aula en relación a tres aspectos básicos: averiguar qué es lo que funciona, conocer cómo funciona y saber por qué funciona, es decir, identificar las condiciones necesarias para que se produzca.

- Buen conocimiento del currículo y de los diversos diseños de las actividades del aula.

-Estrategias que favorezcan la motivación del alumnado hacia el aprendizaje, su autonomía, significatividad de los aprendizajes, sentimientos favorables hacia lo escolar, trabajo colaborativo entre el alumnado....

-Proyectos motivadores, que generen entusiasmo e implicación entre el profesorado y alumnado.

-Organización del aula: que favorezca la autonomía, que facilite la atención y el seguimiento del alumno....

-Organización eficaz del centro: que evite duplicaciones, tiempos y esfuerzos perdidos o en los que haya una desproporción entre el esfuerzo y los logros,..

-Liderazgo compartido. Distribución de responsabilidades.

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS EN RELACIÓN A CADA UNO DE LOS ASPECTOS CLAVES DE TRABAJO SELECCIONADOS

PROPUESTAS EN RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS PERSONALES:

Liderazgo: ver evaluación de la función directiva

(Ver documento Evaluación de la función directiva. Dimensiones y Criterios. Descripción de niveles de logro de cada criterio)

En relación a PLANIFICACIÓN:

- Revisión/elaboración de documentos del centro ROF y PAC.
 - Distribución del horario lectivo por niveles / ciclos/etapa
 - Funciones del tutor-a : alumno-a / grupo / familias
 - Procesos de comunicación interna
 - Criterios de agrupamiento de alumnos: momentos de revisión

- Resolución de comienzo de curso y seguir el modelo de la guía para la elaboración PAC- MEMORIA

-OBJETIVOS ANUALES: actividades a desarrollar / responsable y agentes/ temporalización

-EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS: indicadores de seguimiento y logro

En relación a ORGANIZACIÓN:

- Criterios claros para asignar los tutores y tutoras.
- Criterios establecidos para asignar los coordinadores de ciclo/etapa/jefaturas de Departamento
- Composición de los miembros de Comisión pedagógica.
- Protocolo de acogida al nuevo profesorado
- Calendario de reuniones para establecer acuerdos de nivel/ciclo/etapa
- Gestión eficaz de reuniones: orden del día/recogida de conclusiones/propuestas
- Impulso a la participación de equipos de trabajo
- Distribución de tiempos a disposición del centro: Nuevas formas de **agrupamientos** para la atención del alumnado desde la **perspectiva inclusiva** (uso de los recursos PT, PRL, dos profesores en el aula ...) Posibilitar la organización de nuevas formas de agrupamiento o de atención al alumnado en el aula con un objetivo claro (2 profesores en unas sesiones PT, PRL) su seguimiento y valoración para extraer conclusiones , apoyos establecidos, atención individualizada al alumno....
- Coordinación de las actividades realizadas en tiempo no lectivo / lectivas
- Gestión de espacios: apertura del centro fuera del horario lectivo, actividades del AMPA, otros apoyos
- Sugerencias/propuesta de actividades extraescolares al AMPA (reuniones de coordinación)

En relación a la GESTIÓN DE LOS RECURSOS:

-RECURSOS PERSONALES:

a) Recursos de carácter general:

Criterios de distribución de la carga lectiva

-PRL: funciones, horario de atención directo al alumnado.

*-**consultor-a/orientador-a**: funciones, impulso a la inclusividad, seguimiento de los PIREs,*

-Dinamizador intercultural

b) Recursos de carácter extraordinario:

Comisiones de servicio: estabilidad del profesorado (el valor añadido de la plaza) funciones/tareas que están realizando

-RECURSOS DIDÁCTICOS

- Protocolo de sustituciones: material de apoyo establecido nivel/ciclo
- Nivel de desarrollo de unidades didácticas de las materias/áreas
- Acuerdos a nivel de criterios de evaluación y calificación. Cuaderno del profesor. Hojas de Registro
- Plantillas comunes para la realización de la MEMORIA de curso para el centro (Aprobadas en la Comisión Pedagógica)

-RECURSOS MATERIALES:

- Criterios claros establecidos en la elaboración del presupuesto del centro
- Participación del equipo docente en la detección de necesidades del centro.

La gestión de los recursos económicos se utiliza para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje