





# índice

INTRODUCCIÓN.....	4
<b>1. ANÁLISIS DE NUESTROS COLEGIOS.....</b>	<b>6</b>
1. Fortalezas.....	6
2. Debilidades.....	6
3. Retos.....	7
<b>2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>9</b>
1. Identidad Carismática.....	9
2. Organización y estrategia.....	12
3. Cuidado de la Comunidad Educativo Pastoral.....	16
4. Escuela inclusiva y popular.....	17
5. Innovación pedagógica.....	19

# introducci

## líneas estratégicas 2017/2022

**D**urante el año 2016 la Inspectoría Santiago el Mayor celebró su primer Capítulo Inspectorial. Fruto de esta reunión, que *expresa el sentido de pertenencia de las comunidades locales a la comunidad inspectorial mediante la solicitud común por los problemas generales (C170)*, ha sido la elaboración de una serie de documentos que orientan la misión de las casas de nuestra Inspectoría.

El Proyecto Orgánico Inspectorial (POI 2016-2022); el Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial (PEPSI) y el documento denominado «*Rediseñando el futuro de nuestras comunidades y obras*», que fueron aprobados por la asamblea capitular, han sido la base a partir de la cual se han extractado las siguientes **líneas estratégicas** para los Colegios de nuestra Inspectoría.

Este documento que os presentamos no es, por tanto, un documento más, sino una organización del material capitular que desde la Comisión de Escuelas presentamos para que sirva de inspiración para la programación y planificación de nuestros Colegios durante los próximos años.

Tampoco estamos ante un Plan Estratégico exhaustivo y organizado, sino ante la definición de unas líneas estructuradas en cinco bloques, que servirán tanto para la programación y eva-

# ón

luación de los equipos inspectoriales, como para la elaboración de los Planes Estratégicos de cada uno de nuestros Colegios.

Los cinco bloques de trabajo: Identidad Carismática; Organización y Estrategia; Cuidado de la CEP; Escuela inclusiva y popular e Innovación pedagógica, se han relacionado con algunos de los conceptos de la excelencia, tal y como son definidos en la guía de interpretación para el sector de educación del modelo EFQM de excelencia.

Estas líneas estratégicas, junto con las orientaciones de otras Delegaciones Inspectoriales en su ámbito específico de actuación, servirán para que cada Colegio pueda elaborar su Plan Estratégico y anualmente su Plan de Mejora, atendiendo tanto al camino común que como Inspectoría estamos realizando, como a la realidad local en la que se sitúa el centro educativo.

Coordinador Inspectorial de Escuelas  
Febrero 2018

# Análisis de nuestros colegios

**D**e los documentos del Capítulo Inspectorial aprobados en junio del 2016 se han extractado las siguientes fortalezas, debilidades y retos de los centros salesianos de la Inspectoría:

## 1. Fortalezas

---

- A)** La implicación, el trabajo y la corresponsabilidad de salesianos y otros miembros de la Familia Salesiana y los seglares en la misión.
- B)** La significatividad y riqueza educativo-pastoral de nuestros Colegios con una buena valoración de la marca «salesianos» en el contexto educativo y social.
- C)** El buen reconocimiento de nuestro trabajo en una educación popular y comprometida con la sociedad.
- D)** La estructuración y organización de nuestro ambiente educativo.
- E)** El progresivo crecimiento en la identidad carismática de los educadores, favorecida por los procesos de formación inicial y específicos (profesores nuevos, equipos directivos, equipos de pastoral...).
- F)** Una buena animación y estructuración inspectorial.
- G)** La riqueza y pluralidad de la oferta educativa, en especial de la Formación Profesional.

## 2. Debilidades

---

- A)** La edad de los SDB y la disminución de su presencia en la labor docente de los Colegios y en las labores directivas del Colegio.

- B) La dificultad para llevar a cabo una pastoral y evangelización específica, fruto de la débil formación cristiana de nuestros destinatarios y la escasa identificación carismática en algunos seglares.
- C) Una insuficiente apertura y diálogo con la cultura y el mundo de hoy.
- D) La dificultad de asumir la animación vocacional como parte de la misión.
- E) La dispersión geográfica que dificulta la animación inspectorial.

### 3. Retos

---

#### Ámbito local

- A) Crear un clima de familia y comunicación de la vida de fe a través de la transmisión del carisma a los seglares por parte de los SDB, con acciones de formación conjunta que afiancen nuestra identidad.
- B) Lograr una unidad de acción desde una mentalidad de obra y la coordinación e interrelación de los Colegios con el resto de ambientes.
- C) Planificar una previsión de cargos directivos.
- D) Aumentar la capacidad de escucha y diálogo con la cultura actual para poder dar respuestas innovadoras.
- E) Fomentar la corresponsabilidad de la CEP con la animación vocacional.
- F) Favorecer la comunicación y el diálogo interno para ponerse de acuerdo en los criterios fundamentales de la acción pastoral, adaptando la propia realidad local al Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana.

- G)** Abordar los retos educativos que nos plantean una mayor deshumanización, con una mirada cada vez más afinada a los alumnos con mayores necesidades.
- H)** Articular una cuidada pastoral familiar, atenta a los contextos de vida concretos, a fin de acompañarles y capacitarles como verdaderos educadores de los hijos propiciando la experiencia de fe.

### Ámbito inspectorial

- A)** Trabajar por la identidad cristiana y salesiana de nuestros educadores, para que respondan como verdaderos agentes de pastoral.
- B)** Asegurar la formación y acompañamiento de seglares diseñando intervenciones formativas.
- C)** Seguir favoreciendo gradualmente la integración de personal seglar en cargos directivos y administrativos.
- D)** Garantizar la presencia física de los SDB entre los jóvenes, aprovechando las capacidades de cada uno e independientemente de la edad.
- E)** Consensuar y unificar criterios y modos de hacer.
- F)** Gestionar la riqueza cultural y social de los diversos contextos de la Inspección.
- G)** Favorecer una metodología de trabajo en red ante la dispersión geográfica.
- H)** Potenciar una infraestructura de coordinación y atención a los centros educativos.
- I)** Seguir potenciando la Formación Profesional en el contexto actual.
- J)** Potenciar el protagonismo juvenil de nuestras presencias.



# Líneas estratégicas

# 2

## 1. Identidad Carismática

---

### **Concepto de excelencia: Desarrollar la capacidad de la organización**

- Estableciendo una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia.
- Desarrollando una cultura que busca continuamente mejorar promoviendo los valores de la organización.

### **Intervenciones propuestas**

- A)** Aprobación del Plan Inspectorial de Formación como instrumento operativo para la elaboración del Plan de Formación de cada uno de los Colegios.

**Responsables:** Coordinador Inspectorial y Directores de los Colegios.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Presentación del plan en las reuniones de inicio de curso y seguimiento de la participación de los colegios en las acciones inspectoriales propuestas en él.

**Curso:** 2017-18.

- B)** Elaboración desde cada uno de los Colegios de una previsión de renovación de los cargos directivos y de las necesidades formativas para llevarla a cabo.

**Responsables:** Coordinador Inspectorial y Directores de los Colegios.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración de una tabla de seguimiento para la previsión de renovación de cargos directivos durante el segundo trimestre del curso 2017-2018.

**Curso:** 2017-18.

- G)** Cualificación constante de los equipos de pastoral de la escuela y de las secciones de la misma.

**Responsables:** Equipo Directivo y Coordinador General de Pastoral.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Participación en el curso inspectorial para equipos de pastoral. Acciones formativas de ámbito pastoral en el Plan Local de Formación.

**Curso:** 2017-18.

- D)** Creación de un banco de formadores con estilo educativo salesiano que se pongan a disposición de los Colegios.

**Responsables:** Comisión Inspectorial de Escuelas.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración de un primer archivo y divulgación del mismo durante el segundo trimestre del curso.

**Curso:** 2017-18.

- E)** Impulso y visibilidad a través de la marca Salesianos FP, de nuestro posicionamiento social en el campo de la Formación Profesional y nuestra respuesta a la situación de desempleo juvenil.

**Responsables:** Equipo inspectorial de FP.

**Evaluación:** semestral.

**Indicador:** Presencia pública en medios de comunicación y organismos.

**Curso:** 2017-18.

- F)** Disponibilidad en el patio y formación del profesorado en el valor y significatividad de la asistencia salesiana.

**Responsables:** Equipos Directivos.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Programación de una sesión formativa/motivacional al curso sobre estilo preventivo o, al menos, de un momento en el claustro de reflexión/motivación sobre el particular. Inclusión

y estudio de la valoración en las encuestas de satisfacción del alumnado de este valor.

**Curso:** 2017-18.

**G)** Propuesta del Itinerario de Educación en la fe en los Colegios.

**Responsable:** Delegado de Pastoral Juvenil y Coordinadores Generales de Pastoral.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Listado de Colegios donde se ofrece el Itinerario de Educación en la Fe como oferta específica de la pastoral del ambiente escuela y/o donde los alumnos participan del Itinerario de Educación en la Fe en colaboración con otros ambientes de la casa.

**Curso:** 2017-18.

**H)** Coordinación interna y formación continua del profesorado de Religión.

**Responsable:** Director General del Colegio.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Listado de Colegios donde funciona con regularidad el Seminario de Religión.

Participación cada tres años al menos en propuestas formativas institucionales, diocesanas, otras. Inclusión de esta línea de acción en los planes formativos locales.

**Curso:** 2018-19.

**I)** Estudio de formas concretas para estimular el sentido crítico ante los valores sociológicos en boga, desde el ideario de persona que queremos educar y desde el criterio de la razón del sistema preventivo.

**Responsables:** Equipos Directivos, Seminarios, Orientación y Pastoral.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Inclusión de una sesión de reflexión en los equipos directivos-reuniones de coordinación inspectorial sobre este tema.

**Curso:** 2018-19.

## 2. Organización y estrategia

### Concepto de excelencia: Liderar con visión, inspiración e integridad y gestionar con agilidad

- Formando líderes que son referencia para las personas de la organización y generan, a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.

### Intervenciones propuestas

- A)** Sistematización de las reuniones inspectoriales de los órganos de gobierno, gestión y coordinación de nuestros Colegios.

**Responsable:** Coordinador inspectorial de escuelas.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración del calendario y difusión al inicio de curso y elaboración de la memoria para supervisar su cumplimiento en la última reunión de Directores.

**Curso:** 2017-18.

- B)** Configuración de los equipos inspectoriales de trabajo y reflexión sobre las distintas áreas de interés en el trabajo común.

**Responsable:** Coordinador inspectorial de escuelas.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Constitución de los equipos. Presentación de su plan de trabajo anual en la primera reunión de directores de curso. Memoria final de curso, con conclusiones, iniciativas o propuestas de mejora para la Inspección y sugerencias para los centros.

**Curso:** 2017-18.

- C)** Intercambio de buenas prácticas entre nuestros Colegios y el desarrollo del trabajo en red entre grupos de profesores y personas con funciones específicas en nuestros Colegios.

**Responsable:** Comisión inspectorial de Escuelas.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Creación a lo largo del curso 2017-2018 del Portal de la Innovación. Convocatoria de Jornadas e intercambio de contactos para profesores de un mismo sector: Orientadores, FP Básica, Infantil...

**Curso:** 2017-18.

- D)** Avance de manera coordinada en la certificación de calidad como herramienta de gestión y de convergencia en los centros.

**Responsable:** Coordinador Inspectorial de escuelas.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Elaboración de un listado de la situación actual de cada Colegio y convocatoria de reuniones por zonas con todos los coordinadores locales.

**Curso:** 2017-18.

- E)** Elaboración del Manual de Funciones y del Reglamento marco de Régimen Interior para su aplicación en los documentos de cada Colegio.

**Responsable:** Comisión Inspectorial de Escuelas y Consejo Inspectorial.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración y presentación en las reuniones de inicio de curso.

**Curso:** 2017-18.

- F)** Puesta al día en cada colegio de los protocolos de Acoso Escolar, respuesta ante situaciones de crisis, plan de comunicación, según las orientaciones inspectoriales.

**Responsable:** Equipos Directivos.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración inspectorial de unas orientaciones generales para cada uno de estos aspectos tras una jornada específica de formación.

**Curso:** 2017-18.

- G)** Configuración de un grupo de reflexión conjunto de la comisión inspectorial de Escuelas y la Delegación de economía, para abordar temas comunes de gestión de los Colegios.

**Responsable:** Coordinador inspectorial de Escuelas y Economista Inspectorial.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Programación de dos reuniones anuales y seguimiento de los temas tratados.

**Curso:** 2017-18.

- H)** Desarrollo de la interacción con la red de Escuelas Salesianas de Europa a través del equipo inspectorial de proyectos europeos.

**Responsable:** Equipo inspectorial de proyectos europeos.

**Evaluación:** semestral.

**Indicador:** Listado de Colegios y Proyectos Europeos anuales.

**Curso:** 2017-18.

- I)** Reestructuración de la formación permanente de Directivos desde una programación inspectorial a varios años.

**Responsable:** Comisión Inspectorial.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Elaboración de una propuesta de Formación para todos los Colegios de la Inspectoría.

**Curso:** 2018-19.

- J)** Elaboración de planes personalizados para la formación de directivos conforme a las responsabilidades que se les va a pedir en el futuro, aprovechando las ofertas existentes en Escuelas Salesianas y en Escuelas Católicas (Estrategia, Liderazgo).

**Responsable:** Directores Generales y Coordinador Inspectorial.

**Evaluación:** Anual.

**Indicador:** Inclusión de acciones formativas para Directivos en el Plan de Formación.

**Curso:** 2018-19.

- K)** Elaboración del protocolo de selección, formación, acompañamiento y evaluación de las personas que trabajan en la escuela, desde las competencias y perfiles propios de cada una.

**Responsable:** Comisión inspectorial de escuelas y Consejo Inspectorial.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Elaboración durante el curso 2017-18 y presentación en las reuniones de inicio del siguiente curso.

**Curso:** 2018-19.

- L)** Análisis y definición jurídica de los equipos de titularidad, sus funciones y la relación entre ellos y los equipos directivos de las casas.

**Responsable:** Comisión Inspectorial de Escuelas.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Constitución de un equipo de trabajo y elaboración de una propuesta para presentar al Consejo Inspectorial.

**Curso:** 2018-19.

- M)** Aplicación de los procesos de evaluación del desempeño y del personal de reciente contratación conforme a los criterios inspectoriales.

**Responsable:** Director General y Equipos Directivos.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración de un cuestionario inspectorial para el acompañamiento del personal que cumple tres años de antigüedad desde las competencias elaboradas inspectorialmente.

**Curso:** 2018-19.

- N)** Creación de un grupo de reflexión formado por administradores y directores sobre formas alternativas de financiación de nuestras escuelas y cómo ponerlas en práctica.

**Responsable:** Coordinador inspectorial de Escuelas y Económico Inspectorial.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Creación del grupo y definición del plan de trabajo.

**Curso:** 2019-20.

### 3. Cuidado de la Comunidad Educativo Pastoral

**Concepto de excelencia:** Alcanzar el éxito gracias al talento de las personas

- Animando a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Motivando a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y den reconocimiento a sus esfuerzos y logros.

#### Intervenciones propuestas

- A)** Conocimiento y aplicación del Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana entre todos los miembros de la CEP del Colegio.

**Responsable:** Equipo Directivo.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Asunción del Cuadro de Referencia en el Programa Formativo de profesores nuevos. Estudio de algún capítulo en las sesiones de Equipo Directivo.

**Curso:** 2017-18.

- B)** Programación de momentos especialmente cuidados para el crecimiento carismático salesiano de diferentes grupos de la CEP: retiros de profesores y miembros del PAS; Ejercicios Espirituales; convivencias; cafés formativos...

**Responsables:** Equipo Directivo.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Listado de Colegios que han realizado a lo largo del año alguna de estas propuestas.

**Curso:** 2017-18.



- C) Estudio de formas de acompañamiento y tutorización a las familias en el trabajo educativo de los hijos.

**Responsables:** Coordinadora inspectoral de Orientación.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Proceso de reflexión durante el curso y presentación de propuestas por parte de los Orientadores de la Inspectoría.

**Curso:** 2018-19.

- D) Cuidado del ambiente de familia en cada uno de nuestros Colegios, analizando y mejorando las formas de nuestra presencia educativa entre los chicos (físicas y a través de las redes sociales).

**Responsables:** Equipo Directivo.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Satisfacción de los alumnos y profesores, no docentes y familias con el ambiente del Colegio.

**Curso:** 2018-19.

## 4. Escuela inclusiva y popular

---

**Concepto de excelencia:** Crear un futuro sostenible

- Asegurando el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental que constituye el fundamento de la visión, misión y valores, principios éticos y cultura.
- Generando valor compartido en beneficio de la sociedad, animando a sus grupos de interés a participar en actividades con este fin.

**Intervenciones propuestas**

- A) Organización o colaboración, con otros ambientes de la casa, para iniciar programas de atención a niños y jóvenes menos favorecidos después de la jornada escolar.

**Responsable:** Equipos Directivos y Consejo de la CEP.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Listado de centros con programas de atención.

**Curso:** 2017-18.

- B)** Revisión del Plan de Acción Tutorial de cada una de nuestras casas desde unos criterios comunes inspectoriales.

**Responsable:** Coordinadora Inspectorial de Orientación y Orientadores.

**Evaluación:** Anual.

**Indicador:** Elaboración de los criterios y difusión en la reunión anual de Orientadores. Proceso de reflexión durante el curso y presentación de propuestas por parte de los Orientadores de la Inspectoría.

**Curso:** 2018-19.

- C)** Sistematización de una gestión integral para la mejora de la convivencia, partiendo de un Plan marco de Convivencia elaborado inspectorialmente.

**Responsable:** Coordinadora inspectorial de Orientación y Equipos Directivos.

**Evaluación:** Anual.

**Indicador:** Recogida de información sobre la gestión de la convivencia en los centros para la elaboración del Plan.

**Curso:** 2019-20.

- D)** Elaboración del Plan de Educación en la afectividad.

**Responsable:** Coordinadora inspectorial de Orientación.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Proceso de reflexión durante el curso y presentación de propuestas por parte de los Orientadores de la Inspectoría.

**Curso:** 2018-19.

- E)** Avanzar hacia una Escuela cada vez más inclusiva en las relaciones y en las prácticas pedagógicas.

**Responsable:** Equipos Directivos y Departamentos de Orientación.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Dentro del proceso de innovación pedagógica, revisión del nivel de inclusividad del centro utilizando el Índice de inclusión y propuestas prácticas de mejora.

**Curso:** 2017-18.

## 5. Innovación pedagógica

### Concepto de excelencia: Aprovechar la creatividad y la innovación

- Desarrollando iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizando su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Estableciendo y gestionando redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Estableciendo metas y objetivos claros para la innovación.

### Intervenciones propuestas

- A)** Canalización de la reflexión realizada desde Escuelas Salesianas sobre la innovación educativa para la puesta en marcha de procesos en los Colegios de la Inspectoría.

**Responsable:** Coordinador inspectorial.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Elaboración y difusión de los criterios inspectoriales en innovación pedagógica.

**Curso:** 2017-18.

- B)** Configuración del equipo de innovación con un plan de trabajo anual conocido por todos los equipos directivos de las casas.

**Responsable:** Comisión Inspectorial de Escuelas.

**Evaluación:** anual.

**Indicador:** Presentación y evaluación en las reuniones de Directores del plan de trabajo.

**Curso:** 2017-18.

- C)** Configuración del equipo inspectorial de acompañamiento en el desarrollo de los procesos locales de actualización metodológica-pastoral siguiendo las pautas marcadas desde Escuelas Salesianas.

**Responsable:** Coordinador Inspectorial.

**Evaluación:** Anual.

**Indicador:** Listado de Colegios que solicitan el acompañamiento del equipo.

**Curso:** 2017-18.

- D)** Puesta en funcionamiento y consolidación posterior del Portal de la Innovación, como lugar de encuentro de todos los Colegios de la Inspectoría.

**Responsable:** Equipo de Innovación.

**Evaluación:** Semestral.

**Indicador:** Listado de centros que realizan aportaciones al portal, número de visitas realizados durante el año.

**Curso:** 2017-18.

- E)** Desarrollo del mapa formativo inspectorial en innovación educativa y acompañamiento para su aplicación en los planes formativos de cada uno de los Colegios.

**Responsable:** Comisión Inspectorial de Escuelas.

**Revisión:** Anual.

**Indicador:** Listado de centros que participan en las acciones formativas propuestas.

**Curso:** 2017-18.

- F)** Gestión de la política de alianzas en materia de innovación educativa.

**Responsable:** Comisión Inspectorial de Escuelas.

**Evaluación:** Anual.

**Indicador:** Listado de alianzas establecidas.

**Curso:** 2017-18.

- G)** Desarrollo de la competencia digital de profesores, alumnos y centros, definiendo las competencias que han de alcanzar los docentes y estudiando una certificación digital salesiana de nuestros Colegios.

**Responsable:** Comisión Inspectorial de Escuelas.

**Revisión:** anual.

**Indicador:** Definición de un plan formativo inspectorial en Competencia Digital Docente.

**Curso:** 2018-19.





# documentos

SALESIANOS SANTIAGO EL MAYOR

- 01** Plan Inspectorial de Animación Vocacional
- 02** Proyecto Inspectorial de Formación
- 03** Plan de Acción Pastoral en la Escuela
- 04** Líneas estratégicas 2017-2022 de nuestras escuelas
- 05** Plan de formación en el ambiente de escuela