



SAN FELIX

IKASTOLA



ÍNDICE

<i>1. PRESENTACIÓN SAN FELIX IKASTOLA</i>	<i>2</i>
<i>2. ELEMENTO PERSONAS Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS</i>	<i>5</i>
<i>3. BUENAS PRÁCTICAS EN PERSONAS</i>	<i>9</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>29</i>

1. PRESENTACIÓN SAN FELIX IKASTOLA

San Félix Ikastola es un centro privado concertado con el GV, constituido en 1968 a partir de la iniciativa del párroco de la Iglesia y varias familias del municipio de Ortuella. Pertenece a la Red EBI Elizbarrutiko ikastetxeak, cuya titularidad ostenta el Obispado de Bilbao. Funcionamos con un alto grado de autonomía pedagógica, si bien, administrativa, jurídica y económicamente la responsabilidad última recae es la titularidad. Los destinatarios de nuestros servicios son 658 alumnos/as de 0 a 16 años de familias de Ortuella y entorno con un Indicador Socioeconómico medio-bajo.

Respecto a los profesionales suma un total de 54 de las cuales 41 son mujeres y 13 hombres, siendo la media de edad de 39 años.

El [organigrama](#) (Anexo 1) hace que la gestión se estructura partiendo de la relevancia que le damos al liderazgo, a la motivación e implicación de las personas, en la consecución de la [MVV](#) (Anexo 2), por lo que se cuidan con esmero y atención individualizada las relaciones y clima de trabajo fomentando la participación en el avance de la organización a través del despliegue de las actividades planificadas en la estrategia mediante un sistema organizado por procesos, asegurando una gestión avanzada. Abordamos los diferentes niveles de actuación con sistemas de participación y gestión del conocimiento que se plasman en el documento Estructura de comunicación.

Tenemos definidos dos niveles de gobernanza-gestión:

- **Nivel estratégico**, donde se definen directrices, se aprueban planes y se evalúa la calidad del sistema en su despliegue y resultados claves; sus responsables son la titularidad, Consejo Escolar y Equipo Directivo.
- **Nivel operativo o de funcionamiento**, donde se aborda el despliegue de los planes y directrices, la ejecución de actividades, y la presentación de resultados y propuestas para la mejora; Equipo Pedagógico, grupos focales y claustro.

Los retos estratégicos se establecen en el [Plan Estratégico \(PE\)](#) (Anexo 3) en base a la MVV, siendo la clave, la Visión, y una gestión avanzada para su consecución. En el mismo, se definen retos, las líneas y acciones estratégicas que se van a poner en funcionamiento para alcanzarlos.

El sistema de gestión ha ido adoptando mejoras continuas fruto de la formación, de la creatividad y sugerencias de las personas facilitada por el trabajo en grupo, y hoy por hoy, contamos con una [estructura basada en procesos y subprocesos](#) (Anexo 4), con sus responsables y equipos donde cobran especial relevancia abordando temas concretos según necesidad estratégica, o para abordar oportunidades de mejora que puedan surgir de forma aleatoria en el desarrollo de los planes.

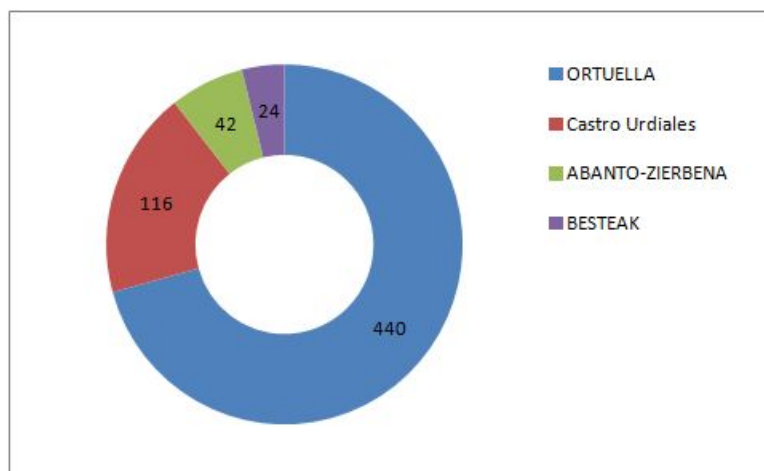
San Félix Ikastola ofrece dentro de su Proyecto Educativo (PEC):

Educación reglada	Alumnado de 3 a 16 años mediante un concierto con el GV a través del que recibe un 75% de su financiación aproximadamente.
Servicios complementarios	Guardería de 0 a 2 años, respondiendo a la demanda que hubo en Ortuella de este servicio del que no disponían las familias para facilitar la conciliación laboral-familiar. Comedor - Transporte - Hora adicional
Educación no reglada	Actividades extraescolares en horario de mediodía y tarde: inglés, iniciación deportiva, robótica, horas de ajedrez, ábaco...

En SF analizamos anualmente la competencia en el ejercicio de reflexión estratégica, para anticipar medidas innovadoras que mejoren nuestra oferta ante potenciales clientes. Así, tenemos registrados los competidores en la zona Meatzalde, recabamos información sobre sus fortalezas y debilidades competitivas. También hay otros centros fuera de Meatzalde, que identificamos como competencia: Santa María, Franciscanas de Montpellier, Asti Leku, El Carmen de Portugalete y El Regato en Barakaldo. Facilitan el transporte desde Ortuella y están ubicados a muy pocos kms. Contamos con un proceso que sistematiza la gestión de las relaciones externas, sus competencias, y valor añadido para la estrategia actual o potencial.

Nuestra Misión nos empuja a impactar en la sociedad contribuyendo con una educación para la ciudadanía que prioriza el posicionamiento social y ético de las personas en base a los valores humanísticos y cristianos que han sustentado el desarrollo de una cultura promotora de los Derechos Humanos Universales. Esta política o planteamiento nos ha llevado a desarrollar numerosas iniciativas de compromiso social que son recogidas en los diferentes planes estratégicos con líneas específicas de actuación con numerosas actividades que impactan en nuestro entorno ampliando el número de alumnado y familias sobre el que incidir con nuestra oferta educativa asegurando la sostenibilidad de nuestro proyecto.

Desde el curso 2006-07, contamos con alumnado procedente de Cantabria, actualmente cerca del 15% del alumnado, del entorno de Castro Urdiales, tras haber emprendido campañas de difusión de nuestra oferta educativa, al detectar que podíamos responder a necesidades y expectativas de potenciales clientes de aquella zona, donde hay muchas familias procedentes de Bizkaia que establecieron su residencia allí y desean una educación en Euskera para sus hijos/as, por lo que estudian la oferta educativa de centros en Bizkaia. Todo ello ha exigido un importante proceso de transformación en SF a partir de un centro con una línea y tener que planificar la progresiva evolución hacia un centro con dos líneas educativas.



Por tanto, los retos e innovaciones de los últimos años han sido muy importantes, con grandes inversiones en infraestructura, habiendo rediseñado todas las plantas del edificio, habiendo ejecutado obras de forma continuada y adquiriendo el mobiliario necesario para habilitar un aula más cada año. Por último, adecuando Educación Infantil (0-6 años) a la Pedagogía de la Confianza (modelo fundamental en nuestro proyecto educativo) realizando una gran inversión para adaptar las innovaciones pedagógicas a las dos plantas que corresponden a esta etapa.

2008	Derribo y reconstrucción de aulas y baños en la 4ª planta.
2010	Creación de aulas abiertas en Haur Eskola-guardería, y eliminación de pasillos para utilización como espacios educativos de aula.
2012	Eliminación de pasillos para incorporar los espacios a aulas de infantil y transformación en aulas abiertas con baños incorporados, sustitución de paredes por cristaleras, y acceso directo a patios. habilitación de terraza-tejado como terraza-patio de juego en 6ª planta.
2013	Construcción de gimnasio-patio cubierto, ampliación de patio infantil HE y HE, reubicación y construcción de nuevos espacios educativos en la planta 0; ampliación comedor, laboratorio, sala de profesores, salas de reuniones, reubicación de secretaría, creación despacho administración; creación de mediateca en planta -1, creación de taller de tecnología; habilitación de terraza-patio para DBH, sustitución de luminaria por led.
2015	Ampliación y urbanización acera y pasarela al ascensor.
2016	Derribo y construcción de aulas en 2ª y 3ª planta con cristaleras en lugar de paredes, unificando las aulas y creando naves de aprendizaje.
2018	Derribo y construcción de aulas en 0ª y 1ª planta creando espacios para el desarrollo de la Pedagogía de la Confianza y renovación de aulas de secundaria.
2019	Dotación de mobiliario innovador en todas las etapas, adaptado al proyecto educativo y gestión de los espacios con materiales flexibles.
2020	Actualización de recursos digitales en Infantil y primer ciclo de primaria. 6 Pizarras digitales con Chromebook integrado. Adecuación de espacios dentro del aula con renovación de mobiliario..

Además para poder llevar a cabo retos tan ambiciosos uno de los objetivos principales es la dotación de recursos en la gestión de las personas; disminuyendo en gran parte de los docentes la carga lectiva, generando tiempo para el trabajo personal, alineándose con una filosofía educativa dirigida desde las raíces; con un cambio de convenio colectivo siendo desde el curso 2019-20 Ikastola. Además de dirigir los esfuerzos en fortalecer la matriculación desde las edades más tempranas y extendiendo la red de transportes que traen alumnado a San Félix hasta la margen izquierda abriendo una nueva línea de autobús y sorteando así la pérdida de líneas en ciertas generaciones de baja natalidad. Logrando así garantizar en el curso 2020 la matriculación de las dos líneas.

2. ELEMENTO PERSONAS Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS

Personas y Estrategia.

En el Proceso Estrategia y Gestión se establece cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos toda la información necesaria para tomar decisiones sobre la innovación del centro Información Relevante P&E. Esta sistemática recoge información de los grupos de interés tanto internos como externos y es clave para nuestras decisiones en la gestión de personas.

En las reflexiones estratégicas, mantenemos un enfoque hacia la generación de ideas desde la participación de las personas, a través de una inteligencia compartida, colectiva y competitiva. Aquí gestionamos las ideas provenientes del grupo de interés personas, fruto de la creatividad, formación, benchmarking, talleres creativos o de innovación, aportaciones para la mejora, SQRs... que se canalizan a través de las herramientas compartidas en drive entre todas las personas de la organización de manera que cualquiera puede aportar ideas o propuestas innovadoras.

Tras la reflexión y análisis de la información, diseñamos estrategias que desplegamos en planes a largo (PE 2019-22) y corto plazo (Plan Anual). Nos aseguramos de que las personas estén presentes en la Misión, Visión, Valores. El nuevo PE incorpora el **reto personas**, como uno de los 4 retos clave: Ser un Equipo de personas comprometidas, implicadas, competentes, eficientes y con estrategias de gestión emocional para crear entornos sanos de convivencia y aprendizaje.

Como explicaremos posteriormente en la reflexión estratégica se realiza con la participación del 100% de las personas y con la utilización de dinámicas ágiles que facilitan la comunicación y el consenso. Potenciamos la responsabilidad y autonomía de las personas, delegando en los diferentes equipos de gestión.

El Cuadro de Mando Integral nos permite el seguimiento y la adaptación ágil ante imprevistos que supongan obstáculo o avance en la consecución de objetivos de personas identificadas. Quisimos mejorar en la eficiencia de la gestión de los resultados, e innovamos con la creación de una herramienta digital adaptada a nuestras necesidades con el fin de que las personas dispusieran de una herramienta de gestión y toma de decisiones ágil (**SIP**).

Ponemos en contacto a nuestras personas con otros grupos de interés, alianzas y redes porque sabemos que hay una clara relación entre la motivación y la conexión entre las personas.



Por tanto, detectamos y damos respuesta a nuevos retos socioeducativos desde hace años a través de poner en contacto a nuestras personas con una Red de alianzas y relaciones con agentes externos, como la Red EBI Elizbarrutiko Ikastetxeak, Eusko Ikastola Batza, Red Escuelas Asociadas a la UNESCO, Red Innobasque, Red eTwinning, Erasmus+, Red FEAE (Forum Europeo de Administradores de la Educación), Club Gestión Avanzada en Educación Euskalit etc que nos han abierto puertas y posibilitado que nuestras personas hagan acciones de benchmarking con Finlandia, Holanda (Zwolle y Hoorn), Noruega (Delton, Titan College, Horizon College), Austria, Euskadi (Tknika), Jesuitas en Barcelona, Santa María, La Blanca en Madrid, SEK La Masía y Virolai en Barcelona, La Comarcal de Valencia, Escuela de la Fundación Trilema de Soria y Madrid, Aiurri Montessori de Gasteiz etc.

Tras potenciar que nuestras personas estén en contacto con otras personas y grupos de interés, hemos elaborado herramientas propias diseñadas para asegurar el registro de las ideas y aportaciones recogidas, y desarrollar la cultura que potencia la participación de las personas y su implicación con la Estrategia de SF.

1. Aportaciones para la mejora (aportan desde cualquier grupo de interés las personas)
2. Plan de formación (aportan las personas de San Felix Ikastola)

3. Seguimiento procesos (aportan desde cualquier grupo de interés)
4. Información Relevante P&E (aportan los responsables de procesos)

Ejemplo de acciones clave de personas en relación con la estrategia:

- En el PE 08-12, se subrayó como esencial un cambio radical hacia un liderazgo potente, formado, que potenciará una visión innovadora en SF, por lo que se planificó formación (Berritzegune -Aprendizaje -Basados en Problemas, Coaching Educativo...)
- Benchmarking (Visitas a los mejores centros de Barcelona, Madrid, Harvard, Centros diocesanos, Finlandia Holanda -Zwolle y Hoorn- Noruega -Delton, Titaan College, Horizon College-Austria, Euskadi Tknika, Innobasque, Centros Unesco...)
- Iniciativas creativas y de gran impacto se llevaron a cabo, como un WORLD CAFE con gran participación de todos los grupos de interés (Taller interactivo creando futuro a través del soñar).
- En el último plan estratégico 2019-22 se impulsa un liderazgo ágil, eficiente y se estructura de forma más transversal con dotación de recursos de tiempo y económicos.
- El nuevo equipo directivo impulsa un cambio de modelo de gestión más autónoma, accesible, participativa y delegando responsabilidades en el liderazgo.
- Clara apuesta y reconocimientos por modelos de gestión con una trayectoria desde 2003 hasta 2020, siendo los últimos hitos 2015 A de Oro y 2017 Premio Vasco en el elemento de Innovación.

Personas y Clientes

En 2008 nos propusimos un cambio radical en las relaciones: cambiar la “cultura de la queja ante las dificultades por la “cultura de la aportación” para la mejora colectiva creando una herramienta propia: [Aportaciones para la mejora](#) (Anexo 5), documento compartido en DRIVE con todas las personas de la organización, que recoge de forma colaborativa, las aportaciones de familias y alumnado. Esta herramienta propia aporta una clave innovadora y de participación al aunar recogida, análisis, planificación y toma de decisión sobre las aportaciones de todos/as, de forma ágil, compartida y eficaz. Las decisiones son tomadas sistemáticamente de forma mensual en el equipo directivo para comunicarlas a quien las realiza y ello al fomento de una cultura colaborativa hacia la mejora. Es una fuente de propuestas que, en muchos casos, cobran entidad suficiente para constituir una cultura de confianza, agilidad y orientación al cliente.

La gestión hacia la mejora continua en la relación con nuestros grupos de interés provocó la búsqueda de consenso y unidad en el claustro para generar una revolución hacia nuestra actuación pedagógica y se ha plasmado en una apuesta por innovación en metodologías, acciones educativas en aula, la sistematización del uso de las NNTT... Algunos de los cambios en la relación personas, alumnado y familia son:

Cambio del rol del profesorado

Para alcanzar un perfil de profesorado que respondiese a “otro” tipo de educador, donde la transmisión de conocimiento del “profesor-libro de texto” caía, y aparecía el profesorado motivador, colaborativo, coach hemos planificado acciones desde la Estrategia:

- Consecución de vínculos de confianza profesorado-alumnado, partiendo de la premisa de que no hay aprendizaje significativo sin emociones, sin valores referentes, y requería un aprendizaje por parte del profesorado en gestión emocional del grupo, en inteligencia emocional ([se ha consolidado en una práctica tradicional en SF y se transmite a los nuevos profesionales](#))
- Capacitación tecnológica e incorporación a su praxis diaria. ([formación individualizada e inter pares](#))
- Comprensión de la necesidad del cambio para aunar voluntades y motivación, ya que son las personas las que consiguen la Visión. ([aprendizaje comprensivo](#))
- Sensibilización y práctica de acciones de colaboración para la aportación de todos/as hacia la mejora continua ([aportación a la mejora y reflexión en las memorias](#))
- Conocimiento de nuevas experiencias hacia el cambio de paradigma educativo, formación en nuevas estrategias pedagógicas, para aplicar su creatividad, e innovar. ([formación y benchmarking](#))

➤ Potenciación de la autonomía en sus funciones y la responsabilidad respecto a los objetivos (participación en procesos)

➤ Compromiso con las familias mediante un espíritu colaborador en detrimento de un rol de informador del proceso enseñanza aprendizaje (sensibilización, herramientas, empoderamiento profesional).

➤ Participación de las familias en los proyectos bien como expertos/as en algunas materias y participando de la exposición de los proyectos del alumnado trimestralmente. (Inclusión de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje).

Implicación de las personas en el Aprendizaje colaborativo basado en proyectos (ABP)

Como ya hemos comentado, entendemos que una organización ágil tiene que generar frutos de ideas creadas por las personas. Así, hemos establecido un itinerario en las personas de SF de formación y benchmarking para que conozcan prácticas exitosas a través de organizaciones como EBI (Begoñazpi Ikastola-ABP), Harvard (Project Zero- Visible Thinking), Escola Nova Catalunya, FEAE, Unesco Etxea, Red de escuelas asociadas a la UNESCO, Innobasque, Euskalit (Club Gestión Avanzada)

A partir de estas formaciones y Benchmarking, provocamos altos niveles de motivación con dinámicas grupales, potenciando el diálogo, el trabajo colaborativo, en cercanía y afianzando la confianza a través de las relaciones interpersonales, donde se aprende a normalizar el “error” como una fase más del avance y del emprendimiento.

El desarrollo de un pensamiento crítico, curioso, creativo, el poder exponer y argumentar en el colectivo, aumenta la autoestima del alumnado. Se fomenta la responsabilidad, creatividad, solidaridad, el respeto y nuestros valores.

Al trabajar ABP fomentamos la coeducación entre los grupos de interés de SF, ya que se facilita la interacción en el desarrollo de los proyectos. También dirigimos actuaciones encaminadas a desarrollar actitudes de responsabilidad y liderazgo del alumnado de más edad con respecto a los más pequeños, sirviendo los primeros de modelo a seguir.

Personas y Sociedad

El ED mantiene con las personas un enfoque hacia la generación de ideas creativas que puedan contribuir a nuestro impacto social en pro de una cultura de compromiso social, identificando organizaciones significativas que pueden verse afectadas positiva o negativamente por SF. Además, se fomenta y difunde una cultura organizacional de implicación y corresponsabilidad de los diferentes grupos de interés para avanzar en sostenibilidad en las diferentes dimensiones propuestas por la UNESCO: dimensión educativa, ambiental, social, económica y política, así como el compromiso con los ODS.

En el PE, las personas plasman objetivos y propuestas de acción, en el reto de compromiso social, planificando alianzas y/o relaciones colaborativas con otras organizaciones que contribuyan a la difusión de nuestros valores, el fomento de la equidad, sostenibilidad y defensa de DDHH en la sociedad. Medimos los resultados de indicadores, con una herramienta de diseño propio en el SIP.

Nuestras personas se implican en proyectos concretos de compromiso con la sociedad, por ejemplo; hemos contribuido a la culturización digital del entorno en línea con Unesco y G.V, compromiso con la sostenibilidad medioambiental renovando en 2020 la bandera verde, el respeto a nuestros mayores colaborando con la residencia de Ortuella en las diferentes etapas como Aprendizaje y servicio. El compromiso con ayudar a los más necesitados/as desde una visión global a una ejecución local con la asociación COMPARTE de Ortuella en la recogida y repartición de alimentos de primera necesidad en colaboración con Cáritas, Servicios sociales del ayuntamiento de Ortuella y la Cruz Roja.

La cultura de una **convivencia democrática** es otro condimento que utilizamos en el aprendizaje basado en proyectos. En 2009 presentamos nuestro proyecto en la sede de UNESCO en París, y se admitió nuestra candidatura para formar parte de la Red de Escuelas Asociadas a la **UNESCO** y participar en programas UNESCO. Otro hito importante fruto de la colaboración con BAKEOLA, fue la realización de un taller de convivencia con familias, alumnado y profesorado, nutriendo nuestro actual **Plan de convivencia**. En 2016 recibimos el reconocimiento de escuela UNICEF y en el curso 2019-20 UNICEF nos galardonó como centro Referente del País Vasco, fruto de nuestro trabajo en pro de la educación de calidad para todos/as. El reconocimiento por parte de los organizadores de las Naciones Unidas a nuestro centro es un orgullo para toda la comunidad.

Personas e Innovación

El éxito en la gestión de la innovación se asienta en la cultura generada por el perfil, implicación, compromiso y capacitación de nuestras personas:

- Participación de las personas en la definición de la **visión y plan estratégico** que aborda todos los elementos, desde la creatividad y con un enfoque participativo, innovador y de sostenibilidad. A través de comunicación, información, debate, escucha y respeto.
- **Liderazgo ágil** en la revisión, reflexión y detección de nuevos retos socioeducativos. Mejora continua hacia "**la confianza**". El liderazgo del ED es la semilla de la innovación en SF, marcando caminos y facilitando recursos, estableciendo tiempos y espacios, delegando responsabilidades, trabajando en redes y con alianzas, reconociendo y celebrando los éxitos, acompañando en las incertidumbres y en la exploración de medidas para el avance. Este liderazgo con visión abierta impulsa el compartir, tracciona, motiva, argumenta, apasiona...
- Generación de una **cultura de innovación, creatividad e ilusión** en las personas que tras formación en herramientas de creatividad y metodologías innovadoras, aportan ideas que son la base de iniciativas y proyectos innovadores. Siendo en 2017 cuando se obtiene el Premio Vasco de Innovación en las 4 prácticas presentadas: Gestión hacia la Innovación, Nuevos retos educativos y nuevas respuestas, Nuevos espacios educativos y Descontaminación acústica en las aulas.

Todo ello, nos ha llevado a una profunda reflexión de nuestro proyecto educativo realizando adaptaciones en el modelo pedagógico y de gestión apoyado desde el elemento de recursos, que han hecho que a día de hoy todo el esfuerzo se vea reflejado y objetivado con nuestros resultados exitosos en los indicadores claves.

3. BUENAS PRÁCTICAS EN PERSONAS

Presentamos dos PRM (Práctica Role Model) que ha surgido fruto del aprendizaje externo y del fomento de la creatividad interna en SF tras varios ciclos de mejora (más de 15 años en funcionamiento del proceso personas):

PRACTICA 1: La acogida a nuestras personas.

PRACTICA 2: Cambios organizativos, acompañamiento y cuidado de las personas para lograr el perfil profesional San Félix.

Nuestra gestión de personas en nuestro sector resulta novedosa debido a que San Felix tiene como núcleo a la Persona ante cualquier posible función que podamos representar dentro de nuestra comunidad educativa. Es por ello, que el proceso de Personas viene a ser prioritario en la organización. Como soporte de dicho proceso encontramos 5 subprocesos:

- Acogida al personal.
- Seguridad Laboral.
- Comunicación y Gestión del Conocimiento.
- Adscripción, Compromiso y Liderazgo.
- Evaluación de la Práctica, Reconocimiento y Formación.

Ambas prácticas vienen de un planteamiento avanzado, novedoso, aportando valor, ágil en su comunicación e implantación y con resultados relevantes que han hecho que se hayan tenido en cuenta como referencia para otras organizaciones del sector como de otros sectores: 15 centros de la Red EBI (Elizbarrutiko ikastetxeak), Eusko Ikastola Batza, Foro Guztion Artean eginez, Urkide cooperativa de Gasteiz, Azkorri Ikastetxea, Colegio San Francisco Javier de Santurtzi, Larramendi Ikastola, Delegación Sueca de Educación, Unicef Euskadi, NGL construcciones...

Además la incorporación de un organigrama nuevo, la puesta en práctica de los Briefings informativos, la modificación hacia el liderazgo ágil, la incorporación de dinamizadores de la innovación en todas las etapas educativas, la composición de los grupos focales (Fokeak) con diferentes miembros de las distintas etapas según sus pasiones, el site de incorporación de las nuevas personas en el Plan de acogida así como el tratamiento de la inclusión de la gestión emocional, son aspectos que han llevado a la organización a una adaptación novedosa a los diferentes retos educativos y de gestión de personas que demanda la sociedad.

Muchas de las acciones llevadas a cabo se han llevado a cabo a través de los 15 años de revisión de las herramientas de gestión, sobre la base de un conocimiento existente y surgiendo como fruto de un proceso de desarrollo sistemático. Con todo ello, el haber creído y creado un modelo de gestión más autónomo, ágil y participativo ha llevado a las personas a generar respuestas innovadoras para hacer frente a los retos que se van presentando en un mundo tan cambiante como en el que vivimos. Por lo tanto la creatividad propia como el intercambio y socialización del conocimiento realizado al movernos en diferentes redes anteriormente citadas han llevado a varios ciclos de mejora desde la creación del proceso de personas.

En el año 2015, el equipo de evaluación externa nos identificó con un nivel Avanzado 2 en los elementos de personas e innovación. En el año 2017 obtuvimos el premio a la innovación y en el curso 2018-19, con la llegada de un nuevo equipo directivo, se decidió identificar aquellas buenas prácticas que en la gestión de personas que estaban dando tan buenos resultados no sólo de satisfacción de la comunidad educativa si no también en el ámbito pedagógico, de matriculación, innovación... Así en 2019 realizamos el contraste en el elemento de personas para poder obtener

una visión externa que apoya nuestras innovaciones y nuestros resultados en el elemento de Personas.

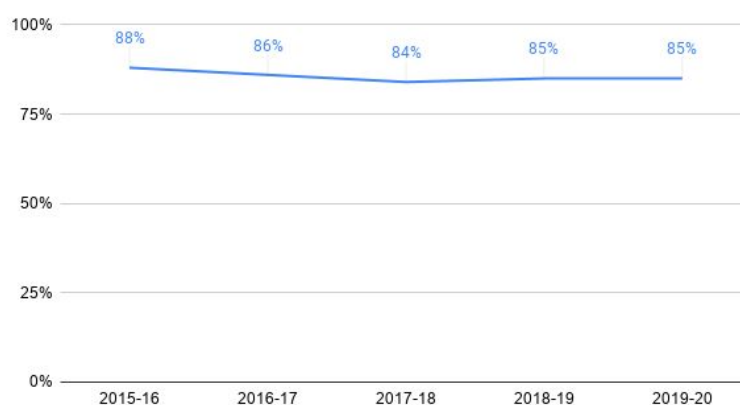
Desde la obtención de la A de Oro hace 5 años, la satisfacción general de las personas ha seguido aumentando hasta llegar en junio 2020 a la puntuación de 8,93 sobre 10.

Resultados clave de personas

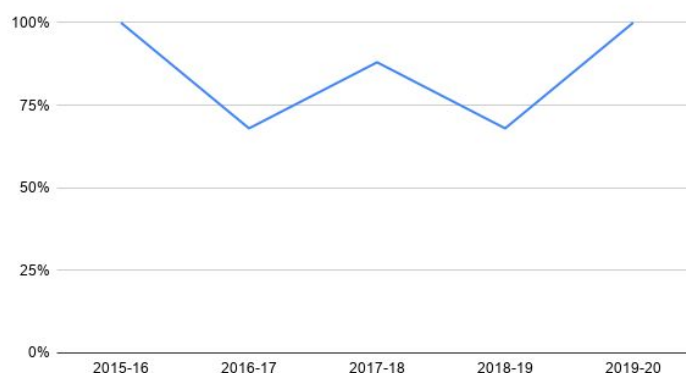
- 6. PERSONAS														
Clima y ambiente de trabajo. (ES-)	8.69	7.75	7.89	9.29	8.71	8.2			8.55	8.3			8.93	8.5
Competencia de los líderes (ES-)	7.3	7.2			8.22	7.3			8.37	7.5			8.67	8.3
Comunicación interna (ES-)	7.16	7.2	7.49	9.05	8.09	7.2			8.11	7.5			8.3	8
Condiciones laborales (horario, estabilidad, facilidad permisos, salario...) (ES-)	8.44	8.3			8.9	8.35			9.07	8.5			9.47	8.7
Coordinación y trabajo en equipo (ES-)	8.5	7.7			8.69	8			8.43	8.4			8.92	8.5
Estilo de gestión: autonomía para el desempeño, delegación de responsabilidades, accesibilidad... (ES-)	8.61	7.7	7.71	9.43	8.56	8			8.59	8.2			8.93	8.4
Motivación e implicación. (ES-)	9.06	8.05	7.54	9.06	9	8.1			9.02	8.5			9.24	8.7
Relación profesional con los compañeros (colaboración, intercambio de información...) (ES-)	9.06	8	7.9	9.29	9.05	8.5			8.89	8.6			9.39	8.7
Satisfacción global de las personas (ES-)	8.12	7.75			8.5	7.9			8.72	8.0			8.93	8.2
Satisfacción personal General (ES-)	8.12	7.9			8.5	8			8.72	8.2			8.93	8.4

Vemos que el aumento de satisfacción de las personas también se refleja en unos mejores resultados en matriculación y otros resultados del centro.

Ratio matriculación



Ratio matriculación 3 urte



Observamos que a medida que vamos avanzando e innovando en la gestión de personas, obtenemos mejores resultados también en otros ámbitos (matriculación, actividades docentes, atención individualizada, económicos) y en otros grupos de interés: satisfacción de alumnado, familias, alianzas, de toda la comunidad educativa... (Anexo 14)

Comparativa con otros centros educativos:

Indicadores curso 2019-20	Otros centros	San Felix
Satisfacción Global Alumnado	8,06	8,3
Educación en Valores (Familias)	8,02	8,36
Satisfacción Global Familias	8,11	8,4
Implicación y sentimiento de pertenencia	8,2	9,24
Satisfacción Global del personal	8,1	8,93

PRÁCTICA 1: La acogida de nuestras personas.

Novedad y aprendizaje.

En el subproceso de acogida para nuestra organización estaba siendo clave puesto que anualmente íbamos aumentando el número de aulas hasta completar las dos líneas en todo el centro en el curso 2019-2020, lo que todos los años venimos haciendo nuevas contrataciones, además de una nueva gestión del liderazgo compartido que nos llevaba una liberación de horas lectivas.

Además, el hecho de convertirnos en Ikastola en el curso 2019-2020 nos hacía cambiar de convenio teniendo menos horas lectivas que afectan a las jornadas lectivas del profesorado en algunas de las etapas, especialmente en secundaria.

En dicha reflexión realizada y compartida en la ikastola, el equipo directivo analizó profundamente el plan de acogida siendo conscientes que llevaba varios ciclos de mejora sostenidos en el tiempo; fruto de la creatividad interna, donde se introdujo una base de datos en drive de los CV mediante formularios google para su correcto almacenamiento permitiéndonos filtrar según perfiles de forma digital, criterios de selección para las entrevistas, carpetas compartidas con la documentación necesaria para las nuevas contrataciones y posterior acompañamiento de los diferentes líderes.

Para la ikastola es muy importante que las personas puedan sentirse bien y tengan una flexibilidad emocional que los lleve a poder realizar mejor su trabajo. Si los referentes están bien el alumnado estará bien. La apuesta por la educación emocional, fruto del aprendizaje externo del modelo V.E.C, en nuestro proyecto educativo engloba a toda la comunidad educativa, por lo que las nuevas contrataciones son fundamentales. Además, dicha práctica ha sido compartida en los 16 centros de la red EBI así como otros centros que nos han visitado como Azkorri Ikastetxea, San Francisco Javier Ikastetxea y San Jose de Calasanz Ikastetxea.

Utilidad y alcance.

Sabiendo que la realidad nos llevaba a un número mayor de contrataciones decidimos reelaborar el subproceso introduciendo aspectos clave para nuestra organización que no es otra que cuidar a las personas de principio a fin.

Una vez identificadas las personas y [perfiles](#) (Anexo 6) que necesitamos en la ikastola, se buscan en el [banco de cv del drive](#) (Anexo 7), se realizan las entrevistas según [criterios de selección](#) (Anexo 8) adecuados a la M/V/V del centro, posteriormente se toma la decisión de la persona contratada y se llama personalmente a todas las personas que han participado en el proceso de selección para comunicarles su contratación o su no contratación.

Orientación a los grupos de interés.

Seleccionada la persona, recibe el acceso a un site llamado [Acogida San Felix](#) (Anexo 9) elaborado por la ikastola. Cumplimenta los datos personales y se le pide la documentación que tendrá que presentar para agilizar la tramitación en administración. Además, dispone de la información relevante que le puede ayudar previamente a la llegada como; lugares de aparcamiento, horarios de jornada, videotutoriales de herramientas google etc.

Una vez que la persona está en la organización es recibida por un miembro del equipo directivo, posteriormente la jefatura de estudios junto con la dinamizadora de la etapa le darán la bienvenida, acompañarán y será presentada en el Briefing ante todo el equipo de personas.

En dicho acompañamiento se establece que quincenalmente durante el primer mes la dinamizadora se reunirá con la persona para tener un espacio donde obtener [feedback](#) (Anexo 10), teniendo en cuenta un documento creado por la ikastola donde abarcamos aspectos profesionales, de la ikastola y de cómo se siente la persona en San Felix. Posteriormente hasta acabar el periodo de prueba mensualmente se reunirá mediante entrevista con la jefatura de estudios, para finalmente antes de que termine su periodo de prueba tenga la última entrevista con la jefatura de estudios y dirección donde se le comunicará si sigue con nosotros o termina su relación contractual.

Resultados.

Finalizado este periodo inicial se les envía un [formulario](#) (Anexo 11) vía google para la valoración del proceso de acogida que han llevado a cabo.

Las personas que siguen en nuestra organización seguirán siendo acompañadas en nuestro caso debido a nuestras aulas compartidas por el tutor/a donde incide con la supervisión de dinamizadora de etapa y jefatura de estudios compartiendo sesiones presenciales, así como en las diferentes reuniones de etapa que se dan durante el curso.

Todo el esfuerzo realizado tanto en la planificación como en el despliegue del subproceso ha supuesto para nosotros/as un grado de satisfacción importante conocer los resultados del nuevo indicador implantado para la acogida de las nuevas contrataciones siendo 9,12 sobre 10.

CURSOS	HITOS EN LA ACOGIDA DE LAS PERSONAS Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS
2010-13	Estructuración e Implantación <i>Proceso Selección, Adscripción, y acogida del personal.</i> Reorganización de los trabajos en grupos en función del sistema por procesos Implemento de la herramienta INKESTAK para la gestión eficiente de la información de las misma Publicación en paneles informativos, Plataforma Interactiva y web-blog de las sugerencias de mejora del personal, la decisión sobre su implementación en la organización, y reconocimiento por ello Revisión de las funciones de los distintos cargos del organigrama (adscripción del personal) Matriz con las competencias del personal. Redefinición de las competencias de las personas, tras aprendizaje de los líderes.
2014- 16	Se incorpora como innovación el resto de personas del ED en la valoración de las entrevistas de evaluación de la práctica Cambio a petición de las personas de todos los ítems de la encuesta a las personas por un equipo creado con tal fin. Nueva encuesta de personas a petición de las personas Incorporación de las competencias digitales como requisitos en los diferentes perfiles del centro Formación Coaching entrevistas Se revisa la estructura de procesos y se simplifica a un único proceso de gestión de personas Se incorpora una nueva persona del ED como responsable del proceso de personas Documento de Acogida digitalizado que se envía previamente a las personas que se incorporan al centro Revisión del proceso Personas y transformación del antiguo SP Recursos Humanos Mejora en el plan de acogida

2017-20	Nuevas responsabilidades en la acogida de las personas (por el Cambio de Dirección y Creación de un nuevo Equipo Directivo) Revisión del proceso de acogida de personas con facilitadora Externa IFH Se realiza un contraste con Eskalit específico sobre la gestión de personas donde se identifica como BBPP la acogida de las personas.
---------	---

PRÁCTICA 2: Cambios organizativos, acompañamiento, cuidado personal y profesional de las personas de San Felix.

El nuevo equipo directivo se preguntó: ¿Qué es lo que hacemos para que las personas estén tan implicadas, preparadas, motivadas, satisfechas y contribuyan a mejorar los resultados de la ikastola? ¿Está la clave en alguna acción concreta?: Celebraciones para mantener buen ambiente, el Briefing, el Portfolio anual, el reconocimiento de tener la tarde libre el día del cumpleaños, la adaptación de los horarios, ...

El ED llega a la conclusión que es el conjunto de acciones de innovación en la gestión de Personas; liderazgo, comunicación, reconocimiento, cuidado, acompañamiento y desarrollo del talento de las personas donde las personas se encuentran felices y emocionalmente bien. Para ello, en dicha práctica se tienen en cuenta diferentes aspectos para poder explicarla puesto que engloba muchos apartados, así como la primera es mucho más concreta y específica.

Novedad y aprendizaje.

Surge fruto de 15 años de gestión sistemática de las personas y con una clara combinación de creatividad interna como por aprendizajes externos realizados en las diferentes redes y organizaciones, además a día de hoy siendo referentes en el ámbito educativo como hemos citado en la introducción a las dos buenas prácticas a presentar. Términos como Briefing, grupos focales (fokeak), dinamizadores, bancos cv on line, sites de acogida son novedosos desde el ámbito educativo

Utilidad y alcance.

A nivel estratégico el reto de las personas ha sido prioritario en la cultura de la organización buscando la practicidad, utilidad y agilidad para alcanzar los objetivos establecidos y siempre siendo las personas el tractor de la gestión avanzada de la ikastola.

Orientación a los grupos de interés.

Las personas son las que forman nuestra comunidad educativa (alumnado/familias/profesionales) siendo todas ellas partes activas del proyecto con un alto grado de participación en la toma de decisiones como en el día a día de la organización.

Resultados.

Los resultados claves del modelo de gestión, del elemento específico de personas como de relación causa efecto se pueden objetivar en el resumen de ambas prácticas así como en la parte final de anexos.

Una vez explicado los aspectos de forma general pasamos a detallar elementos clave que engloba dicha práctica y reflejar su practicidad en el elemento de gestión avanzada de Personas.

El nuevo equipo directivo en el curso 2018-19, comienza realizando una autoevaluación según el MGA y dentro de este proceso de reflexión, realiza una tormenta de ideas, con el fin de identificar aquellos aspectos relacionados con las personas que son PRM y se gestionan sistemáticamente desde hace más de 15 años:

- *Proyecto educativo innovador*
- *Base de datos de los CV on line. Recogida currículum. Página web.*
- *Plan de acogida inicial informatizado y documentación de acogida*
- *Perfil establecido.*
- *Atención y Reconocimiento a las personas: Tarde de cumpleaños libre. Se aceptan todos los permisos: Médico, horarios, citas. Se adaptan horarios, Conciliación laboral, flexibilidad horaria: PAS, reducciones, liberaciones, compensaciones de todo tipo a las personas.*
- *Sentimiento de equipo en las salidas, excursiones, celebraciones, comidas, cumpleaños*
- *Gestión participativa y trabajo en equipo: Obras, proyectos, innovación. Participación de todas las personas en el Plan Estratégico y en el proyecto educativo*
- *Comunicación permanente de acciones y resultados en el claustro, Briefing, claustro, Calendar...*
- *Plan desempeño y desarrollo personal y profesional. Desarrollo y gestión del talento. Portfolio profesional docente. Buena clase.*
- *Enfoques basándonos en las preferencias de las personas. Formación con Trilema*
- *Entrevistas anuales con las personas. Contraste y evaluación de competencias y del desempeño,*
- *Site y Carpeta baliabideak.*
- *Aportaciones a la mejora.*
- *Compartir el conocimiento (claustro formación)*
- *Se favorecen las solicitudes de formación. Expansión de la formación: Interno (centro), externo (OKE)*
- *Evaluación de la efectividad de la formación.*
- *Aprovechamiento del conocimiento de la Red EBI y socialización del conocimiento*
- *Reconocimiento del liderazgo.*
- *Las personas se sienten reconocidas*
- *Excelentes resultados en Encuestas anuales de satisfacción de personas.*

El siguiente gráfico refleja algunas de las herramientas, BBPP, metodologías de la gestión de personas mejoradas sistemáticamente, en SF, desde hace más de 15 años, y que nos servirá de guión para explicar cada aspecto clave de la PRM.

PROYECTO EDUCATIVO INNOVADOR Y ATRACTIVO



Estilo de Liderazgo extendido y compartido. Un liderazgo ágil basado en la confianza, cercanía y comunicación

Después de varias revisiones y enfoques diferentes de liderazgo en los últimos 10 años, actualmente SF define así el estilo de [liderazgo](#) (Anexo 12) para dar respuesta a los elementos clave a largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.

La persona identificada como líder es capaz de motivar, inspirar y coordinar a su equipo para que funcione de manera efectiva. El número de líderes de la organización se ha ampliado progresivamente con el objetivo de lograr un liderazgo extendido y compartido. (El Equipo Directivo ha pasado de 4 a 6 personas. Los Dinamizadores han pasado de ser 3 a 4. Jefatura de estudios de 1 a 3.) El liderazgo extendido y compartido queda reflejado en el organigrama propuesta novedosa en los organigramas del sector educativo.

Con motivo de la elaboración de la nueva estrategia 2019-22, preguntamos al claustro sobre aquellos aspectos clave que querían mantener y con los que estaban satisfechos. Respondieron que era el Liderazgo basado en la confianza, cercanía de las personas del equipo directivo y la transparencia en la comunicación. Así que decimos que las personas de SF nos ven como un Liderazgo basado en las 3 C: CONFIANZA, COMUNICACIÓN Y CERCANÍA.

Personas expertas en gestión que se han acercado a conocer nuestro modelo organizativo nos han identificado como un Liderazgo ágil que resumimos en este gráfico:



El estilo de liderazgo del nuevo equipo directivo y su apuesta por una gestión ágil y transparente basada en la confianza y cercanía ha sido valorado positivamente por las personas:

Indicadores	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Estilo de gestión (autonomía para el desempeño, delegación responsabilidades,...)	8,61	8,56	8,5	8,93
Competencia de los líderes	7,3	8,22	8,37	8,67
Satisfacción con jefatura estudios etapa DBH			8,45	9,45
Satisfacción con jefatura estudios etapa HE			9	8,8
Satisfacción con jefatura estudios etapa HH			8,71	9,33
Satisfacción con jefatura estudios etapa LH			9,27	8,83
Satisfacción con la labor del director			8,61	8,5
Satisfacción con la dinamizadora de etapa DBH			8,45	9,45
Satisfacción con la dinamizadora de etapa HE			7	8,8
Satisfacción con la dinamizadora de etapa HH			8,83	9,33
Satisfacción con la dinamizadora de etapa LH1.ziklo			8,43	8,8
Satisfacción con la dinamizadora de etapa LH2.ziklo			9,14	9,87
Satisfacción general con el Equipo Directivo			8,57	8,61
Satisfacción global de las personas			8,72	8,93

CURSO	HITOS EN LA GESTIÓN DE LIDERAZGO
2010-11	Definición del Líder en SF con un enfoque positivo en el liderazgo Los líderes realizarán actividades de sensibilización y promoción del uso las NT en SF: realización de encuestas desde la "nube" El ED asume el liderazgo del despliegue de las áreas de mejora identificadas en el informe de evaluación externa Q de plata
2011-12	Búsqueda de nuevas relaciones para detectar focos de innovación escuela-empresa instituciones y fuentes de recursos Sistematización de las actividades de los líderes para empoderar la creatividad e innovación de las personas incluyendo videos, power points...en claustros y otras reuniones
2012-13	Redefinición de ED y organigrama, con incorporación de líderes en ámbitos-procesos buscando el equilibrio, antes más potenciado hacia el educativo. Formación del Equipo Directivo en Herramientas de Coaching para el desarrollo profesional en centros educativos. Formación de liderazgo con humor para líderes de los equipos directivos de CCDD con Virginia Imaz Nuevos líderes comienzan a realizar las entrevistas con las personas
2013-14	Mejora de las actitudes ante las labores de liderazgo propias de los miembros del ED, mediante el aporte de un enfoque de humor y actitud relajada, tras formación, ante las diferentes situaciones difíciles a afrontar en muchos momentos Preparación de las entrevistas por parte de los líderes con un enfoque y estrategias distinto, con actitud de consecución de beneficio para ambas partes.
2014-15	Selección de los líderes de comisiones con características “catalizadoras” para traccionar hacia la innovación desde las personas, y como exploradoras de ámbitos y líneas de innovación Dentro de los perfiles de las personas se incluye también las competencias de las personas y las propias de las personas líderes El ED redactan el documento guía gestión para presentación a reconocimiento externo y realizan una revisión profunda de toda la gestión adaptándola a la situación presente.
2015-16	Entrevistas para la evaluación y reconocimiento de las personas dónde se contrastan las competencias de liderazgo Revisión del enfoque de liderazgo con IFH. Implementación de la característica de líder catalizador como potenciadora de un liderazgo necesario en las organizaciones modernas. Se incorpora el proceso de liderazgo dentro del Proceso Personas Las personas del ED se forman en el nuevo MGA y lideran el cambio de la estructura por procesos hacia una gestión ágil, eficiente y cercana, formando a las personas en el MGA
2016-17	Organigrama donde se establece el enfoque de liderazgo extendido y compartido
2017-18	Se prepara el relevo de liderazgo para el curso siguiente
2018-19	Cambio de Dirección Creación de un nuevo Equipo Directivo El ED realiza un análisis de las competencias de las personas líderes Las personas del ED tienen apoyo sesiones externa (Roberto Aguado) Se redacta el estilo de liderazgo que el nuevo ED quiere seguir reforzando.
2019-20	Se realiza un contraste con Eskalit específico sobre la gestión de personas dónde se presenta el estilo de liderazgo Nos definen como un liderazgo ágil y basado en las 3 C (confianza, cercanía y comunicación)

Gestión de Personas: Estrategia, procesos y resultados. Ejemplo de la dinámica de participación de las personas en la definición de la estrategia.

Son las personas líderes las que se aseguran de que todas las personas se impliquen y participen en la estrategia compartida.

Siendo parte de la red de EBI, hay objetivos comunes que nos atañen a todos los centros escolares de dicha red y que, por lo tanto, están plasmados en nuestro Plan Estratégico. No obstante, hay otros que dependen únicamente de nuestro centro y son éstos los que son consensuados y compartidos con el claustro para que todas las personas de la organización puedan hacer las aportaciones acordes a sus valores, intereses y necesidades que estimen oportunas.

Después, dichas aportaciones quedan recogidas en el Plan Anual de Centro y cada grupo focal [FOKEAK](#) (Anexo 13): Innovación, STEAM, Innovación, Lenguas, Convivencia/ Inteligencia emocional, Sostenibilidad) se atribuye unos objetivos alineados con el Plan Anual. Cada grupo focal, dispone de tiempos y espacios para la reflexión, desarrollo y despliegue de sus tareas para lograr los objetivos establecidos.

El ED revisa la información proveniente de: evaluación y reconocimiento de la práctica, memorias, necesidades estratégicas y de los resultados obtenidos en los diferentes indicadores en la herramienta del [SIP](#) (anexo 14).

Los resultados y la satisfacción de las personas se miden con diferentes herramientas desde hace más de 15 años. En la encuesta de personas, desde el año 2009 se han ido revisando los ítems y adaptando el formato para agilizar la gestión de los flujos de información mediante las nuevas tecnologías, pasándose una encuesta anual a todas las personas.

Los resultados obtenidos en las encuestas se recogen gráficamente, se comparan dichos resultados con los resultados de otros años, con los objetivos marcados por el ED y con los resultados de otras organizaciones.

El ED realiza su valoración de resultados en cuanto a aspectos positivos, áreas de mejora y decide cómo incorporar esta información a los Planes anuales. Esta sistemática ha ido mejorando en su eficacia y eficiencia con la incorporación de nuevos ítems, la ampliación de la segmentación en los resultados, la redefinición de los ítems procurando la correcta interpretación de lo valorable.

La implementación de herramientas digitales innovadoras que han supuesto una mejora considerable en la eficiencia de la organización en cuanto a la gestión de la recogida de información proveniente de las encuestas y distribución de los resultados de los indicadores en el sistema por procesos Herramienta SIP, google drive y a través de las encuestas con la utilización de formularios de Google.

Ejemplo de cómo es una sesión participativa en SF: Herramientas y Dinámicas utilizadas en la reflexión estratégica 2019-2022 contando con todas las personas.

Uno de los aspectos más valorados por las personas en San Felix Ikastola es la posibilidad que tienen de participar. Esta participación se ha potenciado desde el Equipo Directivo comenzando con la propia revisión de la misión, visión y valores con el fin de definir conjuntamente la estrategia de los próximos años, al constituirse como Ikastola.

La satisfacción con la participación en la estrategia y gestión se mantiene en niveles de excelencia, por encima del 8 desde hace 5 años.

Pregunta	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
1 -Conocimiento e identificación personal con la Misión, Visión y Valores.	7,04	7,75	8,59	8,45	8,36	8,28	8,76
2 -Conocimiento y participación en la consecución de los objetivos estratégicos.	7,37	7,63	8,34	8,34	8,24	7,84	8,45
3 - Conocimiento y participación en el desarrollo del plan anual de centro.	7,26	7,59	8,17	8,41	8,33	7,76	8,21
9 -Relevancia de la iniciativa, implicación y autonomía personal.	6,41	7,91	8,59	8,79	8,82	8,62	9,05

En la elaboración del último plan estratégico se han utilizado diferentes dinámicas y herramientas participativas para asegurar que las personas sigan sintiéndose parte de un proyecto ilusionante.

En la puerta principal de la ikastola está expuesta la infografía del plan estratégico EBI 2018-2022. Diariamente las personas y otros grupos de interés es lo primero que ven al entrar a la ikastola. En el diseño de esta estrategia participó la dirección de SF junto con la colaboración de las directoras y directores de los 16 centros diocesanos de la RED EBI, en julio de 2018.



A partir de los retos marcados por EBI, el ED de San Félix analiza las fuentes de información internas y externas de la Ikastola y elabora un borrador de la estrategia para los próximos tres años. Es en la primera semana de septiembre de 2019 cuando se da participación a todas las personas para consensuar conjuntamente la hoja ruta que guiará al equipo hacia la consecución de los nuevos objetivos.

Comenzamos conversando en el claustro, sobre lo que nos gustaría lograr en esta nueva reflexión estratégica 2019-22. Lo que queremos y lo que no queremos que pase, tanto durante las sesiones de reflexión, como en la elaboración y despliegue del plan estratégico. Vemos cómo las personas ya evidencian que se sienten partícipes de un proyecto ilusionante y tienen "orgullo de pertenencia". Muestran su deseo de seguir con el ambiente e ilusión entre las personas y relación de confianza y seguridad.

Posteriormente aseguramos que se escuchan todas las voces y aportaciones de todas las personas. Para ello utilizamos la dinámica participativa de rondas de preguntas (2 minutos por parejas y se realizan varios cambios de parejas potenciando así la conversación entre un mayor número de personas del centro). Con la elección de las preguntas abiertas utilizadas en la dinámica queremos asegurar realizar (de forma participativa y de manera eficiente) el análisis del plan estratégico anterior e identificar futuras áreas de mejora y acciones innovadoras.

Tras las rondas de preguntas, analizamos lo que queremos mantener de años anteriores porque ha funcionado y también reflexionamos sobre nuevos retos, mejoras e innovaciones que queremos poner en marcha en los próximos años. Realizamos la reflexión con la metodología 4 habitaciones del cambio

Con esta dinámica innovadora, ágil y efectiva identificamos BBPP que las personas en San Felix quieren mantener. Estas son sus algunas de sus palabras, lo que desean mantener:

RELACIONES: No perder las buenas relaciones entre nosotros como base para buenas relaciones profesionales Relaciones entre compañeros de trabajo, solidaridad en momentos difíciles Celebraciones de los trabajadores y salida fin de curso Trabajo en equipo PARTICIPACIÓN: La libertad que tenemos el profesorado para trabajar y tomar decisiones Escuchar las aportaciones de mejora y que se tengan en cuenta Tener en cuenta al profesorado (por ejemplo, decisión de ser ikastola) IMPLICACIÓN: Mantener el nivel de implicación y motivación existente Buena predisposición y compromiso. ¡Siempre dispuestos!	COMUNICACIÓN PERMANENTE Comunicación en el centro Mantener briefing RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS: Facilidad para conseguir permisos (para ir al médico...) Mantener el día del cumpleaños (tarde libre) Mantener las celebraciones: Comidas, cumpleaños, desayunar juntos el primer día y salida fin de curso CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COMPETENCIAS Seguir con formación específica de nuestras necesidades ESTILO LIDERAZGO: Cercanía y transparencia entre equipo directivo y profesorado Cercanía y confianza del equipo directivo para facilitar y mantener la confianza mutua Accesibilidad del equipo directivo. Cercanía con equipo directivo
--	---

Una vez analizados los aspectos del pasado e identificados los nuevos retos, reflexionamos de forma participativa sobre nuestros valores a través de la dinámica los “Objetivos deseados”. De donde surge la nube de valores San Felix Ikastola. Esta nube de palabras refleja los adjetivos que las personas de SF les gustaría que les pusieran al verlos trabajar, a partir de esta dinámica definimos los valores y comportamientos que las personas deberíamos desarrollar en los próximos años.



Tras la reflexión individual de para qué estamos como Centro Educativo en San Felix, el Equipo Directivo presenta el borrador de Misión, y en equipos se responde a las preguntas: ¿Qué falta? ¿Qué sobra? ¿Qué cambiaríamos? Posteriormente se hace una propuesta de Slogan que represente nuestra identidad y propósito.

El equipo Directivo presenta el borrador de 4 RETOS y 17 Objetivos, y todas las personas aportan, completan y proponen acciones para conseguir dichos retos.

Se finaliza la jornada con una visualización donde nos vemos ya como equipo el 22-2-2022 habiendo logrado los retos marcados.

Proyecto educativo innovador y atractivo

Son las personas líderes de SF las que propician un proyecto educativo innovador y atractivo. Hemos tomado conciencia que esta ha sido una clave del éxito para que las personas quieran venir a trabajar en nuestro equipo.

En los últimos 5 años, hemos conseguido ser reconocidos en el campo educativo con la A de oro en Gestión Avanzada y la mención especial en el elemento de innovación, entre otros, lo cual supone un valor añadido y genera especial interés tanto en familias como en distintos profesionales por querer formar parte de nuestro proyecto.

Hemos apostado por la estrategia para preguntar, conocer y contar con las pasiones de las personas para poder desarrollar su vocación con pasión. Así mejorando el lo personal conseguiremos mejores profesionales.

No existen organizaciones innovadoras, sino personas innovadoras, que cada día con flexibilidad se adaptan con agilidad a las nuevas necesidades de la comunidad educativa. La capacitación de las personas en herramientas de creatividad e innovación durante años, ha llevado que las propias personas sean las impulsoras del proyecto innovador atractivo de SF.

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
10 -Creatividad e innovación de las personas.	6,81	7,71	8,28	8,83	8,70	8,46	9,05

Portfolio: Acompañamiento profesional y personal.

Dentro de nuestra organización tenemos definidas las funciones y competencias de los diversos perfiles profesionales, en caso de necesitar nuevas contrataciones el plan de Acogida previamente explicado como buena práctica se encarga de gestionarlo.

Con el fin de lograr los objetivos estratégicos, analizamos qué tipo de perfil necesitamos para lograrlos. Detectamos perfiles acordes dentro de la organización y aquellos de los que no disponemos, se tienen en cuenta para las nuevas contrataciones.

A través de la entrevista personal del portfolio profesional situamos a las personas acorde a sus pasiones mediante diferentes valoraciones en grupos focales, reuniones de etapa, equipo pedagógico, forma individualizada... Todo ello, contemplado en la [estructura de la comunicación](#) (Anexo 15) de la ikastola. Además vemos vital compartir el conocimiento en el centro por lo que tenemos formaciones internas y un banco de recursos de conocimiento compartido en carpetas Drive apoyados por las diferentes TICs.

Las entrevistas se realizan anualmente con diferentes miembros del equipo directivo. Utilizamos el documento portfolio profesional para evaluar la labor profesional además de las necesidades y demandas de los diferentes profesionales. Estas entrevistas se han modificado progresivamente siendo unas autoevaluaciones que han ido evolucionando hasta el portfolio actual. En el curso 18-19 se diseñó el nuevo portfolio profesional alineado con el perfil San Felix usando la herramienta

informática [Inkestak](#) (Anexo 16) y para el próximo curso queda pendiente diseñar la evaluación 360° puesto que con el Covid no ha podido realizarse debido a tener que priorizar otros temas.

El Briefing: Comunicación, Escucha y transparencia permanente.

La comunicación siempre ha sido un tema complejo en la que no siempre hemos acertado pero que en nuestra última reflexión estratégica determinamos que necesitamos nuevas acciones de comunicación puesto que la organización se estaba duplicando y el número de personal cada año era mayor. Además teníamos claro que las personas tenían que tener espacios para ser escuchadas, tenidas en cuenta y siempre desde la transparencia de la gestión de la ikastola. Queríamos que las personas se sientan partícipes de los diferentes retos a los que nos enfrentamos.

Con el fin de seguir mejorando en la comunicación interna, antes de empezar las clases de la mañana y de la tarde hacemos un “Briefing” todas las personas implicadas en la educación formal de la Ikastola. En este Briefing hacemos un pequeño orden del día con los acontecimientos más destacables de la jornada y además nos proporciona la opción de vernos, sentir como estamos, reconocernos algunos logros etc.

La práctica del “Briefing” utilizada en grandes multinacionales, ha sido una práctica traída por SF al mundo educativo y que otros centros han copiado y puesto en práctica: Artxandape, Azkorri entre otros. Nos ha proporcionado agilidad y eficiencia en la transmisión de diferentes aspectos a comunicar y sobre todo hacer equipo e ir todos/as a una.

Tenemos diferentes reuniones de etapa, enfoques, procesos... todas ellas contempladas en nuestra estructura de la comunicación que hacen posible traccionar todo el ámbito de la comunicación de la ikastola.

De vital importancia son los claustros donde se comunica a las personas los resultados que se van consiguiendo, reconociendo cómo el trabajo de cada persona en los diferentes grupos contribuye al logro de los resultados y mostrando con total transparencia datos de gestión que quizá no formen parte del día a día de la docencia.

Hay una relación entre los resultados obtenidos a partir de la puesta en marcha de esta práctica.

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
11 -Importancia de la coordinación y trabajo en equipo.	7,41	8,16	8,59	8,83	9,18	8,73	9,42
12 -Intercambio de conocimiento entre las personas.	7,04	7,50	7,90	8,45	8,48	8,05	8,45
15 -Consideración de opiniones y sugerencias de las personas.	6,48	7,09	7,76	7,55	8,33	8,11	8,45
16 -La planificación de la comunicación interna responde a mis necesidades.	6,52	7,00	7,72	7,29	8,18	8,03	8,21

Desarrollo del talento de las personas

Pretendemos que la organización asegure su sostenibilidad mediante un liderazgo ágil extendido y compartido, con actividades programadas en el [Plan de formación](#) (Anexo 17); del trabajo con consultores externos, con equipos de trabajo, formando y tutelando a otras personas de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias... Así, las personas disponen de oportunidades para desarrollar su competencia en liderazgo.

Los planes de formación en SF se gestionan sistemáticamente desde el año 2003, realizándose en ocasiones diagnósticos con el apoyo de consultores externos y con el fin de establecer las prioridades asociadas a formación de personas. El proceso Personas canaliza el análisis de las

necesidades de formación, propone y organiza cursos para cubrir las carencias detectadas y evaluar la efectividad de la misma. Al finalizar el curso académico (junio), el ED detecta y analiza las necesidades de formación de las personas de las diferentes etapas para conocer sus intereses y valorar sus opiniones para el próximo curso y trasladarlas al plan de formación. Esta detección se viabiliza con las diferentes herramientas del sistema: Seguimiento-revisión procesos, Autoevaluaciones y contrastes, Encuestas personas, SQR, evaluación de la práctica (entrevista personal con miembro de ED).

SF se apoya en las posibilidades que ofrecen las TICs para preservar y compartir el conocimiento a través de carpetas compartidas con la documentación necesaria para la gestión por procesos, y la práctica como los Materiales y Recursos Compartidos; así como otros mecanismos de socialización del conocimiento: drive, google apps, SIP... Todo esto ha supuesto una transformación hacia la agilidad en gestión de la información y el conocimiento de las personas, lo cual, a su vez, ha redundado en eficiencia en la adaptación a nuevas situaciones, retos, métodos de trabajo y ha servido para dar soporte al desarrollo del carácter innovador, creativo y emprendedor de las personas de la organización.

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
17 -Formación para el desarrollo de competencias de las personas en línea con la estrategia.	6,56	6,72	7,28	7,45	8,09	8,14	7,97
18 -Planificación de objetivos, recursos y evaluación de la formación.	6,15	6,69	7,48	7,34	7,81	8,00	8,13

Con el despliegue de los objetivos y estrategias en los equipos de procesos se implica a las personas en la mejora del sistema de gestión, en la reflexión estratégica e identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas para la consecución de los objetivos estratégicos hacia la consecución de la MVV y propuestas innovadoras.

La evolución en el desarrollo del liderazgo en SF, nos ha llevado a poner en relieve las habilidades y competencias de las personas así como sus trayectorias profesionales y vitales, en lugar de un despliegue que tendía a la corresponsabilidad en la cumplimentación de tareas de liderazgo.

CURSO	HITOS EN GESTIÓN DEL TALENTO Y SEGUIMIENTO DEL PERFIL SAN FELIX
2010-11	Encuentro de Buenas Prácticas de Batería de indicadores de Euskalit Implantación de la formación por competencias (Semana de la calidad. Euskalit) Formación en el uso de programas informáticos Excel al personal Revisión y redefinición de Funciones y competencias por perfiles Benchmarking CCDD Creación perfiles, matriz de capacidades, Redefinición de las competencias de las personas, tras aprendizaje de los líderes Estructuración e implantación Pr Evaluación de la práctica y Reconocimiento Decisión de ajustar el proceso de Formación, implicando al personal en la realización del plan anual de formación, pidiéndole que aporte necesidades formativas y/o propuestas de cursos a realizar. Reestructuración proceso de formación con la inclusión de nuevos ámbitos a gestionar recogidos en diferentes instrucciones. Evaluación de cada actividad de formación según plantilla. Entrevista personal para la distribución de tareas para tomar información de las necesidades y expectativas individuales en materia de formación. Reciclajes anuales como evaluadores en el club evaluación Euskalit
2011-12	Conseguimos el informe elaborado por la UPV/EHU, y lo utilizamos para revisar nuestros procesos de comunicación en base al modelo EFQM

	Se empodera al personal de HE respecto a la relevancia de sus funciones y competencias Difusión por parte de los líderes de una cultura hacia la mejora continua basada en las personas, y donde el error por intentar sea un Valor Eficacia/eficiencia de las reuniones: puntualidad, información sobre el orden del día a tiempo y convocatoria, formación sobre dinámicas que mejoren la eficiencia Sistematización del uso de las plantillas con información de cada profesor en las reuniones familias - tutor/a
2012-13	Incorporación de un nuevo perfil y puesto: Contratación de administrador e integración progresiva en el ED Gestión de la Información económico financiera al personal: objetivos y acciones para ello y de las medidas de impacto social en Beneficio de nuestro entorno y familias Desarrollo de competencias digitales: -Aplicación sistemática del sistema por procesos en el servidor virtual: CLOUD EXPLORER -Formación: NNTT, recursos metodológicos, actividades de aula -Formación en herramientas que faciliten la gestión del conocimiento: drive, cloud explorer Se sistematiza el seguimiento de los objetivos de mejora de la práctica definidos para cada persona
2013-14	Se facilita la comprensión del contenido de las funciones y competencias mediante un lenguaje más accesible. Se concretan funciones y competencias del PT Revisión del Excel Evaluación y reconocimiento de la práctica para rellenar por parte del ED Desarrollo de competencias digitales: • Formación interna en Google Apps for education, reuniones en pequeños grupos mejorando la gestión del conocimiento • Ampliación de las posibilidades de uso de las diferentes aplicaciones gratuitas de google en tablets • Aprendizaje de formación de los diferentes apps de google: Utilizar classroom para compartir videos, fichas... • Formación Eficacia eficiencia en la utilización del drive para compartir información interna y con la familia Desarrollo de competencias en gestión avanzada con la formación de dos miembros del ED como evaluadores
2014- 15	Se añaden las competencias digitales al documento de funciones y competencias para la realización del reconocimiento y evaluación de la práctica. Se distribuye las personas para la evaluación de la práctica entre los miembros del ED a través de un Excel compartido Encuestas con google formulario para evaluar la práctica con la autoevaluación personal y recoger aportaciones para la mejora. Se revisa el proceso Personas en el ED y con el apoyo de IFH.
2015 -16	Se analizan los diferentes perfiles de la organización y se añaden nuevos.
2016-17	Se realiza una sesión explicativa en el claustro de la organización del elemento personas con las modificaciones en el proceso y en los subprocesos.
2017-18	Revisión del acompañamiento y el portfolio profesional. Formación Trilema de Coaching.
2018-19	Elaboración de documentos de informe del desempeño de forma digitalizada con la herramienta Sip.
2019-20	Se añaden aspectos relevantes en el perfil de selección para las nuevas contrataciones. Formación en Red EBI.

Cuidando a nuestras personas. El reconocimiento a las personas en SF.

Nuestro sistema retributivo respeta las categorías profesionales establecidas en el convenio según las tareas y responsabilidades de su puesto laboral, teniendo asignada la retribución correspondiente. Además, el liderazgo es reconocido mediante la liberación de horas lectivas para el desarrollo de sus funciones y/o con atribuciones económicas.

Ante la diversidad de las personas y teniendo en cuenta las particularidades de las mismas, nuestro centro se muestra flexible para conciliar la vida laboral y personal con el fin de garantizar el equilibrio entre las necesidades de la organización y las personales de cada profesional. En San Felix Ikastola, llevamos tiempo queriendo favorecer las condiciones laborales, sociales y emocionales de las personas que trabajan en nuestro equipo, tratando de fomentar un buen clima de trabajo utilizando distintas dinámicas, escuchando las necesidades y las propuestas planteadas.

También existe la opción de poder [pedir permisos](#) (Anexo 18) durante el año que pudieran surgir en la que se aceptan el total de los permisos atendiendo a las situaciones particulares de las personas y siempre con previo aviso.

Somos un centro orgulloso de tener y preservar una buena relación entre todo el personal. El primer día de curso el Equipo Directivo ofrece un desayuno a todo el personal del centro, dando así la bienvenida al nuevo curso escolar. En Navidad y Semana Santa hacemos una comida y el último día del curso, siendo jornada laboral, todos los profesionales de San Félix nos vamos de excursión de día entero. Cada trimestre celebramos los cumpleaños del personal con un gran hamaiketako.

En la época del confinamiento por la pandemia del Covid19, se continuaron celebrando los aperitivos virtuales con el fin de seguir manteniendo este espíritu de equipo y los dos últimos días de Junio se dieron libres como reconocimiento a todo el esfuerzo realizado en la pandemia.

La ikastola tiene un registro de su [reconocimiento](#) (Anexo 19) en el Drive y en la última encuesta de “[Esker onak](#)”, los resultados obtenidos fueron muy positivos 8,4 y además se acordó la opción de poder disfrutar de dos horas libres el día del cumpleaños de cada profesional.

Un factor clave del éxito es el cuidado y la atención de las personas. El equilibrio cuidado de la cuenta bancaria emocional con las personas, hace que se sientan reconocidas, agradecidas, atendidas y al recibir mucho, también dan mucho. La facilidad para conseguir permisos, dentro de una cultura de confianza donde las personas son maduras, autónomas y responsables, repercute en una mayor implicación y mejores resultados.

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
19 -Reconocimiento del esfuerzo e implicación de las personas.	6,41	6,72	7,79	6,79	8,00	8,08	8,34
23 -Condiciones laborales (horario, estabilidad, permisos, salario, posibilidad de conciliación laboral-familiar...)	6,19	7,56	8,43	7,93	8,52	8,58	9,13
24 - Facilidad para conseguir permisos.	8,07	8,61	9,10	9,14	9,18	9,28	9,71

El equipo directivo ha tenido apoyo de un equipo especialista en las relaciones humanas desde emotional network con la metodología VEC (Vinculación Emocional Consciente) con el fin de crear una organización emocionalmente flexible.

CURSO	HITOS EN COMUNICACIÓN Y RECONOCIMIENTO para potenciar la MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DE LAS PERSONAS
2010-11	Se sistematiza la recogida de actas contando para ello con un secretario-a encargado de recoger toda la información aportada. Las actas de los Claustros quedan recogidas en una carpeta electrónica a disposición de todo el personal docente en el servidor. Mejora del despliegue en las acciones de reconocimiento. Se sistematiza el registro de los reconocimientos dados a partir del cual podamos calcular nº de reconocimientos, personas reconocidas Mecanismos de reconocimiento para líderes que no son del ED con un enfoque innovador. Revisión del plan de reconocimiento para sistematizar nuestras acciones de reconocimiento a personas ajenas a la organización (grupos deportivos, escritores, charlas, presidentes de juntas de AMPA, despedida de padres). Se revisa el proceso de reconocimiento distinguiendo reconocimientos, beneficios sociales (por convenio y por encima del convenio), detalles de cortesía y eventos informales entre compañeros. Se refuerza el reconocimiento a través de reuniones de claustro. Revisión por parte de los líderes el Plan de Reconocimiento para objetivar las conductas a reconocer acorde con los valores y principios éticos del centro
2011-12	Desarrollo de competencias y canales para la facilitar la comunicación: Formación en el uso de la arbel digital Formación en NNTT (inserción de doc en web y Plataforma Interactiva) Recursos en Internet para docentes, Formación en SIP aplicación informática para la gestión procesos TICAVEI Benchmarking con centro de referencia en calidad Q oro y Premio europeo: Begoñazpi Ikastola: Integración metodológica de competencias-Glenn Doman-Txokos
2012-13	Alianza de varios centros CCDD para colaborar en el diseño propio de una plataforma de comunicación y gestión educativa con Educademia. Benchmarking CCDD Cataluña-Madrid Se incrementa el número de horas para la comunicación entre tutores-as del mismo nivel Implementación de nuevas estrategias y recursos de intervención para el aprendizaje en convivencia en el aula. Actitudes educativas básicas claves para educadores eficaces
2013-14	Sistematizar en 1er claustro la información y reconocimiento a la práctica profesional en la consecución de objetivos de indicadores de procesos/proyectos, y en los claves Creación de comisión para definir indicadores de reconocimiento Se incrementa el número de horas para la comunicación entre miembros de ciclo. Cambiamos de plataforma de comunicación con el fin de mejorar, y contratamos a una empresa, la cual no cumple los plazos estipulados, además no ofrece las prestaciones ofertadas, ni las demandas continuas de mejora desde el centro. Se decide anular el contrato, y analizar posibilidades para el curso 14-15
2014- 15	Se opta, tras un exhaustivo análisis por implementar la sistematización del uso de google App para la comunicación tanto interna como externa y se consigue una normalización en la comunicación y la fluidez en la misma. Innovación en la motivación a las personas con la organización de un desayuno de acogida el 1er día de trabajo en septiembre. Diseño y publicación del diseño del anuario en San Félix de todas las personas de San Felix ikastetxea
2015 -16	Taller creativo con el apoyo de un facilitador externo (Kultiba: cultivando el cambio) con la finalidad de aprender herramientas de creatividad y metodologías participativas

2016-17	Rediseño del reconocimiento de SF preguntando previamente como les gustaría sentirse reconocidos en la organización.
2017-18	Reorganización de carpetas en Drive para optimizar el trabajo diario de las personas.
2018-19	Autoevaluación según el MGA para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de manera exhaustiva en el elemento personas, Renovación del documento de reconocimiento realizando un claustro workcafe participativo en las instalaciones de Padeltoki y aprobación de reconocimiento de dos horas el día de tu cumpleaños.
2019-20	Definición de la Estrategia de manera participativa en el claustro Desarrollo del modelo VEC gestión emocional en la comunidad educativa y personas Se realiza un contraste con Eskalit específico sobre la gestión de personas dónde se presenta el estilo de liderazgo Aperitivo virtual el día 3 abril en confinamiento por la pandemia Covid 19 y últimos dos días del curso se les reconoce con días libres.

ANEXOS: Puede que la visualización de algunos anexos no sea clara pero dichas evidencias se facilitarán en la visita con mayor claridad.

Anexo 1:

 EQUIPO DIRECTIVO Aitor Elorriaga (Director) Igor Olabarri (Administrador) Eskarne Avellanal (Compromiso Social) Nerea Zabala (Jefa de Estudios BH) Araitz Ruiz (Jefa de estudios LH) Itziar Ruiz (Jefa de estudios HE y HII)	LA INNOVACIÓN Aitor Elorriaga (Director) Nerea Zabala (Jefa de Estudios) Araitz Ruiz (Jefa de Estudios) Itziar Ruiz (Jefa de Estudios) Mikel Atxutegi (Dinamizador Primer ciclo de Primaria) Oihane Apraiz (Dinamizadora Segunda Ciclo de Primaria) Arantza Duro (Dinamizadora Secundaria) MOVILIZADORES DE LA INNOVACIÓN FAMILIAS ALUMNADO SOCIEDAD PROFESIONALES ENFOQUES BERRIKUNTZA PEDAGOGIKOA (Araitz Ruiz y Nerea Zabala) JASANGARRITASUNA (Amalia Agirregoitia y Eskarne Avellanal) ELKARBIZITZA (Marta Osorio y Rebeca Suañez) EUSKERA (Aitor Larrinaga) INGELERA (Elena Gonzalez) STEAM (Lara del Río y Paula Alcalde)	 Procesos 1-Estrategia Gestión y Atención al cliente - Marketing (Aitor Elorriaga) 2-Innovación (Araitz Ruiz) 3-Compromiso Social (Eskarne Avellanal) 4-EDUC.Formal (Nerea, Itziar y Araitz) 5-EDUC.No Formal (Nerea Zabala) 6-Personas (Aitor Elorriaga) 7-Recursos (Igor Olabarri)
--	--	--

Anexo 2:

  MISIÓN Somos una ikastola perteneciente a la red EBI, euskaldun, plurilingüe, innovadora y referente en el ámbito educativo. Apostamos por una cultura euskaldun enraizada en valores humano-cristianos basada en una educación innovadora, tecnológicamente avanzada y metodológicamente activa donde el trabajo colaborativo y la flexibilidad emocional adquieren un papel relevante siendo fundamental la implicación de las familias y del tejido social para el desarrollo integral de nuestro alumnado. Todo ello con el fin de promover y desarrollar una ciudadanía crítica y justa, activa, sostenible y adaptada a los nuevos retos. VISIÓN Queremos ser una Ikastola comprometida con nuestra cultura, abierta, participativa, competente ante los nuevos retos que la sociedad demanda y teniendo como núcleo el desarrollo integral de las personas. Un centro educativo sostenible que logre buenos resultados educativos y de satisfacción ante nuestros principales agentes de nuestra comunidad: alumnado, familias, personal y la titularidad. VALORES - Compromiso con la sociedad y el proyecto de la Ikastola. - Convivencia positiva hacia todas las personas de la Comunidad Educativa y Respeto a la diversidad de nuestro entorno. - Trabajo en equipo y cooperación, juntos somos más. - Innovación e Implicación por la mejora continua, tanto en lo personal como en lo profesional. - Profesionalidad en las labores que desempeñamos. LEMA HEZIZ HAZI, EKINEZ IKASI.
--

Anexo 3: Plan Estratégico

Estrategias y Objetivos				
RETOS	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Acciones Estratégicas.	CURSO 2019-20
RETO 1: POSICIONAMIENTO Y MARCA SAN FELIX - Proceso Estrategia (Altor)	1. Pastoral	Promover proyectos educativos y dinámicas escolares coherentes con el mensaje de Jesús	Desarrollar el plan de pastoral en línea con las directrices desde EBI, adaptada a nuestra realidad. Secuenciar por etapas el tratamiento de la religión, programación, metodología, gestión de la pluralidad religiosa. Reflexionar sobre aprendizajes y servicios a las comunidades.	
	2. Matriculación	Mantener la Sostenibilidad en matriculación en el centro	Acciones para asegurar la matriculación de los próximos años. Estrategia de lograr alumnado en otras zonas (Santurtzi, Portugalete, Barakaldo). Implicación a familias en las actividades de matriculación y comunicación externa (videos testimonio contar su experiencia) Conseguir la concertación del Bachillerato	
	3. Comunicación Externa	Lograr un posicionamiento de la Marca San Felix y EBI por ser referentes de excelencia educativa	Acciones concretas para potenciar la marca San Félix, lograr posicionamiento, seguir siendo referentes Establecer un plan de comunicación externa de la Estrategia San Felix (cuidado de la imagen que proyectamos en videos, redes...) Establecer un plan de Marketing y Comunicación Externa. Imagen Corporativa: Documentación adaptada en la gestión: Nuevo logo, mismo diseño, plantillas acordadas Escuela de familias. Salidas con alumnado a zonas dónde queremos tener una estrategia de captación Gestión del AMPA	
	4. Familias Satisfechas e Implicadas	Desarrollar Entornos (ecosistemas) de confianza con las	Acción a partir de la confianza de las familias para impulsar cambios y nuevos retos Implicación de las familias en la reflexión estratégica y otras actividades del centro	

Anexo 4

ESTRUCTURA GESTIÓN POR PROCESOS					
ELEMENTOS	PROCESOS	responsable de PR	SUBPROCESOS	responsable subPR	equipo
estrategia y clientes	ESTRATEGIA GESTIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE-MARKETING	Altor	A ESTRATEGIA Y GESTIÓN	Altor Elorriaga	Igor Olabarri, Nerea Zabala, Altor Elorriaga, Amaitz Ruiz, Eskame Avellanal, Itziar Ruiz,
			B ATENCIÓN AL CLIENTE, MARKETING	Altor Elorriaga	Igor Olabarri, Nerea Zabala, Altor Elorriaga, Amaitz Ruiz, Eskame Avellanal, Itziar Ruiz
			C RELACIONES EXTERNAS Y ALIANZAS	Altor Elorriaga	Igor Olabarri, Nerea Zabala, Altor Elorriaga, Amaitz Ruiz, Eskame Avellanal, Itziar Ruiz
innovación	INNOVACIÓN	Amaitz			responsables de los proyectos, dinamizadores y movilizadores de la innovación y sinérgicos, Ohane Apraiz
comunidad	COMPROMISO SOCIAL	Eskarne			Amalia, Esti Sánchez Eskarne y Arantza
clientes	EDUCACIÓN FORMAL	Nerea	A OFERTA EDUCATIVA (PEC) Y PROYECTO CURRICULAR DE CENTRO (PCC) Y PLAN ANUAL	Nerea Zabala	Equipo pedagógico: Arantza Ruiz, Mikael Abutegui, Ohane Apraiz, Arantza Duro, Altor Elorriaga, Itziar Ruiz, Nerea Zabala.
			B PROGRAMACIÓN, METODOLOGÍA, EVALUACIÓN	Nerea Zabala	Equipo pedagógico: Arantza Ruiz, Mikael Abutegui, Ohane Apraiz, Arantza Duro, Altor Elorriaga, Itziar Ruiz, Nerea Zabala.
			C ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD, TUTORÍA, CONVIVENCIA,	Arantza Duro	Equipo pedagógico y PT: Itziar Ruiz, Mikael Abutegui, Ohane Apraiz, Arantza Duro, Altor Elorriaga, Juan Luis Gómez, Paula Alcalde, Aritz Anasagasti y Roberto Aguado.
			D HE	Itziar Ruiz	Itxaso Sanz, Aida, Cristina Lajas, Ana Piesoa.
clientes	EDUCACIÓN NO FORMAL	Nerea	A ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES	Nerea Zabala	representantes AMPA: Loli Alonso, representantes entidades colaboradoras en las actividades extraescolares
			B TRANSPORTE	Sonia Plaza	Servivest
			C COMEDOR	Ana Calavia	Monitores/as comedor (Ainhoa Márquez; Pilar Berbel) Servivest
personas	PERSONAS	Altor	A ACOGIDA AL PERSONAL	Altor Elorriaga	Equipo pedagógico: Ohane Apraiz, Mikael Abutegui, Arantza Ruiz, Nerea Zabala, Arantza Duro, Itziar Ruiz.
			B SEGURIDAD LABORAL (PRL, AUTOPROTECCIÓN...)	Juanito Artabe	Juanito Artabe, Endika
			C COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Juan Luis Gómez	Equipo pedagógico: Ohane Apraiz, Mikael Abutegui, Arantza Ruiz, Nerea Zabala, Arantza Duro, Itziar Ruiz, Altor Elorriaga
			D ADSCRIPCIÓN, COMPROMISO Y LIDERAZGO	Altor Elorriaga	Igor Olabarri, Nerea Zabala, Arantza Ruiz, Itziar Ruiz.
			E EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA, RECONOCIMIENTO Y FORMACIÓN	Yolanda Belkoebea	Bego Gómez y ZT.
recursos	RECURSOS	Igor	A ECONOMÍA Y FINANZAS	Igor Olabarri	Altor Elorriaga
			B COMPRAS Y PROVEEDORES Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	Igor Olabarri	Esti Santos
			C INFORMACIÓN	Juan Luis Gómez	Igor Olabarri
			D INSTALACIONES Y RECURSOS MATERIALES	Endika Juez	Igor Olabarri

Anexo 5

0	04/12/2019	Aumentar la información de la web "harrera San Felix": - Qué se espera del trabajador nuevo? - VEC gaineke informazioa - Drive egitura	Igor	Euskalit Langile berriak	Robertori bideo bat eskatu. Web orrialdean San Felix ikaslearen rola zein d
1	25/11/2019	Repensar el hamaiketako que se da al alumnado promoviendo facilitar alimentos saludables.	Igor	Gurasoak	Itsarorekin Itzik hitz egingo du eta adostuko di
0	27/06/2019	Irakasle zehatz batzuk (tutoreak LHren kasuan eta teknologikoak irakasleak DBHren kasuan) lan karga eta ardura osoa hartu beharrean, LEGO proiektua aurrera eramateko egun edo aste zehatz batzuk zehaztea eta gela horretako irakasle guztiek parte hartzea (ikasleak ordutegi osoa erabiliz Lego egiteko). (STEAM FOKEA PROPOSAMEN ZEHATZ BAT DAUKA)	STEAM FOKEA	STEAM FOKEA	Bi aste baino lehenago gelan sartzen diren irak
0	09/03/2020	Grifo de pedal para cocina o cambiador de jantoki. De fluximetro en lugar de butrón	Igor	Sanidad	Endikarekin hitz egingo da aldatzeko.
0	09/03/2020	Realizar appcc en menos de 3 meses. Entregar en el Ambulatorio de Repelega: Barrengoitia nº9, Dpto de Salud Margen Izquierda, Encartaciones	Igor	Sanidad	Realizar en menos de 3 meses
1	28/11/2019	Para la Txokolatada siempre utilizamos vasos desechables de un solo uso, y como este año desde la Ikastola se está fomentando que se usen menos los plásticos, hemos pensado que todo el alumnado podía traer un vaso de casa reutilizable (que no se de cristal, claro) con una pegatina visible en la que ponga nombre, apellidos y curso.	IB	AMPA	"Desplastifikazioa" helburuarekin jarraitzeko, A buruen artean erabakitzen dugu onartuko dugi edalontzia erabiliko dituzte eta LH baita BHko komentatuko dugu baita briefinean ere.
1	01/07/2019	Así damos ejemplo.	Nerea	E. No Formal	Ekinzen antolaketa
1	20/06/2019	Ikasleek nahi dute: Patioko komunak garbi egon. DBHko atek eskolako ordutegian irekita geratzea. Ikasle bidaia DBHn. Ikasleek: 9.10. eta 11. galderak birpasatu (Encuesta de satisfacción).	Eskarne	Ikasleek	Komunaren Garbiketaren plangintza bat egin d
1	20/09/2018	Gurasoen bilera orokorra dagoenean, toki bat prestatu haurrak egoteko.	Eskarne	Gurasoak	Datorren urtean lan egutegiarekin kontenplatu dira. (Ordu soberan dituztelako).

APORTACIONES PARA LA MEJORA

Anexo 6

TUTOR-A	
FUNTZIOAK FUNCIONES	KONPETENTZIAK COMPETENCIAS
Conocer y utilizar los documentos de organización y de gestión del centro.	Participar activamente, aportar ideas en las diferentes reuniones y grupos de trabajo siendo capaz de llegar a ac (trabajo colaborativo).
Preparar las clases, las actividades y los materiales para ser claro y comprensible y empezar las clases con puntualidad.	Mostrar una actitud positiva y abierta a compartir buenas prácticas.
Promover el desarrollo de las competencias por medio de un aprendizaje basado en la práctica y la experimentación y realizar conexiones con otras materias.	Desarrollar estrategias para favorecer una convivencia positiva y un adecuado clima de trabajo.
Notificación de desperfectos ocasionados en el colegio mediante el protocolo correspondiente (hoja de solicitud de reparación y avisos urgentes: ascensor... secretaria).	Utilizar el euskera como idioma principal para la comunicación con familias y compañeros, siempre que es posible.
Atender a los diferentes ritmos y formas de aprender del alumnado para hacer seguimiento y asesorar a los estudiantes a lo largo de su proceso de E-A.	Mostrar compromiso con el proyecto educativo y valores de la ikastola.
Coordinar el proceso de evaluación del alumnado y de su grupo asegurando que los procedimientos sean variados, garanticen la evaluación continua, la objetividad y posibiliten la autoevaluación y la coevaluación dando feedback y promoviendo la mejora continua.	Mostrar interés en reciclarme en aquellos temas vinculados a mi trabajo diario.
Realizar las adaptaciones del currículo que sean necesarias con la ayuda y orientación del PT: adaptaciones curriculares, intervención educativa específica, diversificación curricular y actividades de refuerzo y coordinarse con los profesionales que incidan en el proceso E-A. (PT, logopedas, psicólogos-as...).	Mejorar la competencia lingüística.
Intercambiar con el profesorado del curso información sobre las características del alumnado y sus implicaciones en la programación, evaluación y en la relación educativa.	Mejorar la competencia digital (fluidez especialmente con el manejo de GOOGLE DRIVE Y GOOGLE APPS).
Acompañar al alumnado para facilitar una buena integración y convivencia tanto en el grupo como en el centro.	Aceptar y adaptarme fácilmente a los cambios.
Orientarles e informarles emocional, académica y profesionalmente promoviendo un sistema de	

Anexo 7

F	G	H	I	J	K	
Lan atala	Euskera maila	Ingelera maila	Irakasgai arloak	Datuen babesa	DECA titulua?	Aipagarri deritzozun ind
Lehen hezkuntza, DBH	C1	C1	Gorputz hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	Egokitzeko joera, interdi
Lehen hezkuntza, DBH	C1	C1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	Lehen Hezkuntzan gradua
Lehen hezkuntza, DBH	C1	C1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	Talde lana eta Motibazioa.
Lehen hezkuntza, DBH	C1	C1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	
Lehen hezkuntza, Laguntza gela	C1	C1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	Seriotasuna, lan egiteko g
Lehen hezkuntza, Laguntza gela	C1	C1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	Malgutasuna, talde lana, a
Lehen hezkuntza, DBH	C1	C1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	
Haur Hezkuntza 1 ziklo, Haur Hezkuntza 2 ziklo	B2	Ez daukat	OROKORRA	Onartu egiten dut	Ez	NESKA AKTIBOA, EKIME
Haur Hezkuntza 1 ziklo, Haur Hezkuntza 2 ziklo	C1	Ez daukat	OROKORRA	Onartu egiten dut	Bai	
Lehen hezkuntza	C1	B1	OROKORRA	Onartu egiten dut	Bai	Heziketa berezia
Haur Hezkuntza 1 ziklo, Haur Hezkuntza 2 ziklo, Lehen hezkuntza	C1	B2	OROKORRA	Onartu egiten dut	Bai	Esango nuke enpatia dela
Lehen hezkuntza	C1	C1		Onartu egiten dut	Ez	Zure eskolan lan egitea gu
Lehen hezkuntza	C1	B2	Euskera	Onartu egiten dut	Bai	Teknologi berrien erabiltzai
Haur Hezkuntza 1 ziklo, Haur Hezkuntza 2 ziklo	C1	Ez daukat		Onartu egiten dut	Bai	Langilea, puntuala, maitak
Lehen hezkuntza, DBH	C1	B1	Gorputz Hezkuntza	Onartu egiten dut	Ez	Oso motibatuta, lan egite
DBH, Beste zerbitzuak	B2	B2	Lengua castellana	Onartu egiten dut	Bai	
Haur Hezkuntza 1 ziklo, Haur Hezkuntza 2 ziklo	B2	Ez daukat		Onartu egiten dut	Ez	
Lehen hezkuntza	C1	C1	OROKORRA	Onartu egiten dut	Bai	Hizkuntza desberdinak hitz

Anexo 8

Ámbitos	Criterios	Implicaciones / Concreciones	valor
Competencias educativas	Capacitación profesional documentada.	Titulación obligatoria por puesto	* Obligatorio
		Euskera EGA	1
		Inglés C1	1
		Calidad	0,5
		IKT	0,5
		DECA	0,5
		Experiencia profesional.	0,5
		Experiencia en centros diocesanos	0,5
	Aptitudes pedagógicas.	Profesionalidad, vocación	0,5
		Mostrar compromiso con el proyecto educativo y valores de la ikastola.	0,5
		Adaptar las emociones de forma adecuada a cada situación. (Comp. Emoc.)	1
		Competencia digital	1
		Entusiasmar, transmitir confianza e ilusión.	1
		Competencia lingüística (todo lo que suponga un plus: lenguaje signos)	0,5

Anexo 9

Ongi etorria

Ono lankide berri hori,

dokumentu honetan gure ikastola eta bere lan egiteko era ahalik eta hobekien azaltzea nahi izango genuke, baina gurtiz ezinezkoa ikusten dugulez, gutxienez gure azala azaltzen saiatuko gara hurrengo estekei arraituz gero.

San Felix ikastolaren Misio, Bizio eta baloreen dokumentua

LANGILEAREN FITXA

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

IZENA *

Tu respuesta

ABIZENAK *

Tu respuesta

- Kontratazioa burutzeko ekarri beharreko dokumentazioa
- NAN dokumentua (administrari@sanfelix.org kontura bidali hainbat arinen)
 - Titulazioa
 - Kontu korrontearen titulartasuna ziurtatzeko dokumentazioa
 - "Langilearen fitxa" formularioa bete
 - [Sexu delitu ziurtagiria](#)
 - [Konfidentzialtasun dokumentua](#) (ikastetxean sinatzeko)
 - Google kontua [erabiltzeko politika](#) (sinatzeko)

Lan ordutegia HH-LH-DBH : Hoja 1

2020-21 an zeharreko ordutegia					
HH-LH	Astolabana	Asteartea	Asteazkena	Osteguna	Ostirala
8:45-9:00					
9:00-13:00					
14:30-15:30					
15:30-16:30					
16:30-18:00		Belzarrik			
DBH 1-2	Astolabana	Asteartea	Asteazkena	Osteguna	Ostirala

Anexo 10

IZEN ABIZENAK			
ELKARRIZKETA EGITEN DUEN PERTSONA		DATA	
Ikastolan izandako harrera			
Arlo pertsonalean ondo sentitu zara eta lankideen laguntza izan duzu?		Hobetu <u>beharrak</u>	
Zure zereginetap murgilduta			
Non ikusten zara hobekien?		Non nabaritzen duzu laguntza behar <u>duzula edota</u> zer da gehien kostatzen zaizuna?	
Nola ikusten duzu ikastola?			
Alde positiboak: Ikusi <u>duzunetik</u> zer da gehien gustatu zaizuna?		Gure ikastola hobetzeko ikusten dituzun aukerak aipatu. Zer hobetuko zenuke?	
Pertsonalki zer eskatuko zenidake?		Zeozar gehiago beharko zenuke?	
Elkarrizketa izan eta gero, hartutako konpromezuak			
Zer	Nor	Noiz	Jarraipenaren konpromezua
Bestelakoak			

Anexo 11

LANGILE BERRIENTZAKO EGOKITZE JARRAIPENA

Katxo lankideak:

Aurrekoan komentatu genuen moduan, gure harrera prozesua bukatutzat emateko azkenengo galderei erantzuteko faborea eskatzen dizuegu.
Baloratu 1tik-10ra. 1 puntuaziorik baxuena izanik eta 10 altuena.
Formulario honen erantzunak ostiral honetan, azaroak 8, edukitzea gustatuko litzaziguke.

Eskerrik asko zuen jarrera eta pazientziagatik.

Tu dirección de correo electrónico (zuzendaritza@sanfelix.org) se registrará cuando envíes este formulario. ¿No es tuya esta dirección? [Cambiar de cuenta](#)

Ikastolara etorri baino lehen bidalitako informazioa praktikoa inuditu zitzazun.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pertsonalki San Felix lan taldearen barne naizela sentitu naiz.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Nire lana aurrera eramateko erraztasunak eman dizkidate.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Harrera Planaren prozesuko balorazio orokorra.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zure ekarpenak, hobekuntzak edota beste batzuk.

Anexo 12

DEFINICIÓN LIDERAZGO: Persona que parte de las habilidades y competencias adquiridas en su trayectoria profesional y vital para acompañar a personas hacia objetivos comunes. El concepto de Liderazgo ágil es fundamental para poder adaptarse a nuevos retos y situaciones que se nos puedan plantear así como la búsqueda de eficiencia en sus quehaceres.

NIVELES DE LIDERAZGO 19- 22

LÍDERES EN ESTRATEGIA		FUNCIONES	LÍDERES OPERATIVOS		FUNCIONES
Equipo Directivo	Representante de la Entidad Titular	Diseñar, implantar, revisar y mejorar el Sistema de Calidad, desarrollar el PE, documentar, gestionar y evaluar el Liderazgo.	Dinamizadores /as	E. Infantil	Coordinar y dinamizar el desarrollo de subprocesos y ciclos de mejora. Facilitar el trabajo en equipo (Ciclo Etapa)
	Directora/a			E. Primaria	
				E. Secundaria	
	Responsables de Procesos		Jefe/a de Estudios	Responsables de Proyectos/ Fokeak	
			Responsables de SubProcesos		

Curso Académico

Características del líder:

El verdadero líder no hace las cosas sino que crea las condiciones para que se hagan, procura que los demás sean creativos, autónomos, implicándose en los procesos hacia la innovación.

Anexo 13

2019-20 ERRONKAK						
	HH	LH 1go zikloa	LH 2. zikloa	DBH	Besteak	Bitguneak
Berrikuntza	Itziar	Mikel	Oihane A.	Arantza	Araitx eta Nerea	Idazkaritzako bulegoa
Visible thinking	Bego	Andrea	Oihane A.	Esti	Estitxu	Idazkaritzako bulegoa
Jasangarritasuna	Bea	Amalia/Eskarne	Maren	Nagore	Ibai eta Tomás	PT gela 1
Elkarbizitza /Adimen emozionala	Oihane M eta Aida	Rebeca	Marta	Arantza	Janire OP	Irakasle gelan
EUSKERA	Naia eta Itxaso	Mikel	Kamele	Leire	Aitor L	Irakasle jan-tokiak (1+2)
INGELERA	Paola	Lohitzune	Janire O.	Elena	Yeray	
STEAM	Agurte	Auro	Juantxu/Jon	Yolanda, Lara	Juan Luis, Paula, Olaia	PT gela 2
18-19 Fokeen helburuen lorpena						
19-20 Fokeen helburuen lorpena						
19-20 Fokeen batzarra						

Anexo 14

Procesos e Indicadores	2016-17				2017-18				2018-19				2019-20			
	RESU.	OBJE.	MED.	MEJOR	RESU.	OBJE.	MED.	MEJOR	RESU.	OBJE.	MED.	MEJOR	RESU.	OBJE.	MED.	MEJOR
- 1. ESTRATEGIA Y GESTION																
Grado satisfacción Aliados (ES-)	8.79	8.6			8.78	8.7			9.2	8.7			9.21	8.8		
Ratio matriculación ()	0.86	0.852	0.9	1	0.84	0.853			0.85	0.85			0.85	0.85		
Ratio matriculación 3 años ()	68	87			88	87			68	87			101	87		
Satisfacción con educación en valores (familias) ()	8.12	7.7	8.01	9.92	8.2	7.8			8.24	8.0			8.36	8.1		
Satisfacción global (comunidad educativa) (ES-)	8.01	7.7			8.14	7.8			8.11	7.9			8.4	8		
- 2. INNOVACIÓN																
Grado de satisfacción respecto a cómo el ED estimula al personal para que se involucre en acciones de mejora (ES-)	8.7	7.75	7.55	8.94	8.51	8			8.5	8.2			9.11	8.3		
Innovación y adaptación a los nuevos los retos sociales (familias) (ES-)	8.4	7.9			8.4	8			8.52	8.2			8.55	8.25		
- 3. COMPROMISO SOCIAL																
Implicación en la difusión de una cultura de paz en nuestro entorno: solidaridad, convivencia, responsabilidad social, respeto... -ES- ()	8.92	8.7			8.4	8.75			9.75	8.7			9.29	8.8		
- 4. EDUCACIÓN FORMAL																
Actividades docentes (Nivel académico – Enseñanza / Aprendizaje) (familias) ()	8.26	8	7.7	8.71	8.17	8.1			8.31	8.2			8.41	8.3		
Atención personalizada que recibe el alumno/a del profesorado (familias) (ES-)	7.87	7.79	7.86	9.48	7.67	7.8			7.86	7.8			8.23	8		
Resultados académicos ()	96.7	95.2			97	95.3			96.75	95.5			95.35	95.7		
Satisfacción Global (alumnado) (ES-)	7.85	7.6	7.85	8.85	8.07	7.7			7.8	7.8			8.3	8		
- 5. EDUCACIÓN NO FORMAL																
Actividades extraescolares (familias) (ES-)	8.11	7.0			7.94	7.2			7.68	7.3			8.16	7.5		
Actividades extraescolares (alumnado) (ES-)	6.99	7.5			6.77	7.5			6.6	7.5			7.3	7.5		
Comedor (satisfacción familias) (ES-)	7.34	7.05	7.21	8.45	6.96	7.05			6.76	7.1			7.24	7.1		
Comedor (satisfacción alumnado) (ES-)	5.16	6.5			5.78	6.6			5.5	6.6			6.66	6		
Comedor (satisfacción personal) (ES-)	6.42	6.6			7.42	6.7			8.64	7.4			8.81	8		
Satisfacción Familias Transporte Escolar (ES-)	8.46	7.8	7.78	8.73	8.37	7.9			7.91	7.9			8.49	8		
Transporte escolar (alumnado) (ES-)	6.98	7.6			7.45	7.6			7	7.6			8.24	7.6		
- 6. PERSONAS																
Clima y ambiente de trabajo. (ES-)	8.69	7.75	7.89	9.29	8.71	8.2			8.55	8.3			8.93	8.5		
Competencia de los líderes (ES-)	7.3	7.2			8.22	7.3			8.37	7.5			8.67	8.3		
Comunicación interna (ES-)	7.16	7.2	7.49	9.05	8.09	7.2			8.11	7.5			8.3	8		
Condiciones laborales (horario, estabilidad, facilidad permisos, salario...) (ES-)	8.44	8.3			8.9	8.35			9.07	8.5			9.47	8.7		
Coordinación y trabajo en equipo (ES-)	8.5	7.7			8.69	8			8.43	8.4			8.92	8.5		
Estilo de gestión: autonomía para el desempeño, delegación de responsabilidades, accesibilidad... (ES-)	8.61	7.7	7.71	9.43	8.56	8			8.59	8.2			8.93	8.4		
Motivación e implicación. (ES-)	9.06	8.05	7.54	9.06	9	8.1			9.02	8.5			9.24	8.7		
Relación profesional con los compañeros (colaboración, intercambio de información...) (ES-)	9.06	8	7.9	9.29	9.05	8.5			8.89	8.6			9.39	8.7		
Satisfacción global de las personas (ES-)	8.12	7.75			8.5	7.9			8.72	8.0			8.93	8.2		
Satisfacción personal General (ES-)	8.12	7.9			8.5	8			8.72	8.2			8.93	8.4		
- 7. RECURSOS																
% Gasto en personal ()	80.93	80			80.75	80			79.84	80			79.46	81		
Autonomía financiera ()	4.25	5	5.02		5.49	5			5.9	5.5			5.73	6.5		
Cash-Flow ()	273	300	144042.49	878158	542	400			455	450			330	400		
Coste personal reglada sobre concierto ()	1.03	1			0.95	1			1.03	1			1.04	1		
Liquidez ()	1.3	2			4.15	3.5			2.69	3			2.81	3		
Ratio endeudamiento (Apalancamiento Financiero) ()	0.18	0.17	0.79		0.14	0.15			0.17	0.13			0.16	0.17		

Anexo 15

ESTRUCTURA DE LA COMUNICACION EN SAN FELIX 2019-20							CALENDARIO MENSUAL (poner un X u vez cumplido)											
JARDUERAK	PROZESU	GRUPO INTERÉS IMPLICADO	EGUNAK	MAIZTASUNA	HORARIO	MEDIO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN		
Análizar, tomar decisiones, revisar y hacer seguimiento de la P&E.	Estrategia y gestión	ED	L	Semanal	11:00-13:00	ZT batzarra	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Dinamizar y asegurar la innovación metodológica y la homogenización.	Ed formal	Personal HH	V	Semanal	09:00-09:45	Reunión	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Proyectos de Innovación	Innovación	E. de proceso	M	Trimestral	16:30-18:00	Responsable de Proyectos	x											
Animar y Promover la creación y realización de nuevos proyectos de innovación entre el personal del centro	Estrategia y gestión	Personal Docente		Claustros ordinarios y extraordinarios.		Claustros	x											
Comunicación con las familias, seguimiento del alumnado.	ed formal	familias- tutor/a	Según horario tutor-a	Semanal		Plantilla Seguimiento Alumnado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Fomentar la creatividad y la innovación del personal mediante la comunicación personal.	Personas	profesorado		aleatorio	aleatorio	foros virtuales-correo-dri ve,portfolio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Mantener una atención individualizada con el alumnado	Ed formal	alumnado-personal		trimestral	aleatorio	Reunión individual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Mantener una atención individualizada con el alumnado	Ed formal	alumnado-personal		Semanal	hora tutoría	Reunión Tutoría	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Seguimiento y tutorización del alumnado con Necesidades Educativas Específicas (NEES).	Ed formal	personal, familias y alumnado	L,M,X,J,V	A demanda		Reunión	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		

Anexo 16

	Autoevaluación
Media personal	4.3 (116/27)
Liderazgo	4 (116/4)
10. Me encuentro cómodo/a impulsando nuevos retos.	5 (5/1)
11. Mis aportaciones son consideradas en los grupos de trabajo.	4 (4/1)
12. Me encuentro cómodo debatiendo y proponiendo ideas en los grupos de trabajo.	3 (3/1)
13. Adapto mis emociones de forma adecuada a cada situación.	4 (4/1)
Capacitación profesional	4.33 (13/3)
3.2. Pongo en práctica experiencias trabajadas durante las sesiones de formación.	4 (4/1)
6. Muestro interés en reciclarme en aquellos temas vinculados a mi trabajo diario.	5 (5/1)
7. Mejoro mi competencia lingüística.	4 (4/1)
Profesionalidad, compromiso y trabajo en equipo	4.38 (70/16)
1.1. Conozco y utilizo los documentos de organización y de gestión del centro.	4 (4/1)
1.2. Atiendo a los diferentes ritmos y formas de aprender del alumnado.	5 (5/1)
1.3. Los procedimientos de evaluación planificados son variados, garantizan la evaluación continua, la objetividad y posibilitan la autoevaluación y la coevaluación.	4 (4/1)
2.1. Preparo las clases, las actividades y los materiales.	5 (5/1)
2.2. Empiezo la clase puntual.	5 (5/1)
2.3. Evalúo y doy feedback posibilitando una mejora continua.	4 (4/1)
2.4. Domino la materia, soy claro/a y comprensible en la presentación y en las explicaciones.	4 (4/1)
2.5. Establezco interconexiones con otras materias.	4 (4/1)
2.6. Promuevo el desarrollo de las competencias por medio de un aprendizaje basado en la práctica y la experimentación.	4 (4/1)
2.7. Promuevo un sistema de refuerzos positivos y medidas correctoras que favorece la autoestima y autorregulación emocional del alumnado facilitando un buen clima de aula.	4 (4/1)
2.8. Muestro comprensión, interés y mantengo una actitud empática con mi alumnado.	5 (5/1)
1. Participo activamente en las diferentes reuniones y grupos de trabajo siendo capaz de llegar a acuerdos (trabajo colaborativo).	4 (4/1)
2. Muestro una actitud positiva y abierta a compartir buenas prácticas.	5 (5/1)
3. Desarrollo estrategias para favorecer una convivencia positiva y un adecuado clima de trabajo.	4 (4/1)

Anexo 17

1	KURTSOKO FORMAKUNTZA 19-20	ANTOLATZAILEA emalea	PARTEHARTZ AILEAK	FORMACI ON en h laborales	FORMACI ON en h no laborales	ordu kopurura	DATA EE/HH/UUU	ordutegia	helburu betetze maila 0-10	Praktika hobetzeko ballagarrit asuna 0-10	MEJORAS IMPLEMENTADAS F HOBEKUNTZAK
79	VEC formakuntza	VEC	Olaia Berinkua	0,00	1,50	1,50	01/10/19	16:30 - 18:00	7	7	Gaiari hasiera emateko forma ulertzen dut. Hurrengo saioet
80	VEC formakuntza	VEC	Estibalitz Sánchez	1,50	0,00	1,50	01/10/19	01/10/19	8	8	Gaia oso interesgarria baina f
81	VEC formakuntza	VEC	Nagore	1,50	0,00	1,50	02/10/19	16:30 - 18:01	10	10	Gelako ikaskien emozioak n egoeraren arabera zein kodig
82	NOOC Búsqueda de socios	AprendINTEF	Elena	0,00	3,00	3,00	02/10/19	online	9	9	Etwinning proiektu onak garat aprobetxagarria da
83	Etwinning Programaren jardunaldia Gasteizen	eTwinning Programak (Berritzegune Nagusiak)	Elena / Nerea	5,00	0,00	5,00	02/10/2019	9:00-14:00	8	9	Oso ideia on berriak hartzeko ideiak eta tresnak ere ikasi di
84	LAB sindikatu formakuntza	LAB	Mikel	2,50	0,00	2,50	03/10/2019	10:00-12:30	10	10	Gaiaren inguruan ezagutzak i
85	LAB sindikatu formakuntza	LAB	Nagore	2,50	0,00	2,50	04/10/2019	10:00-12:31	10	10	Nominen eta kontratuen gaine
86	Biziklitzeko Saioa Euskalit	Euskalit	Juan Luis	3,00	0,00	3,00	08/10/2019	9:00-12:00	8	8	Beti interesgarria da Euskalit ebaluatzeko azken aspektuak
87	NOOC Diseña eTwinning	AprendINTEF	Elena	0,00	3,00	3,00	16/10/2019	online	8	8	Etwinning proiektu onak garat aprobetxagarria da
88	Dislexia	Berritzegune	Juan Luis	4,00	0,00	4,00	16/10/2019	9:30 - 13: 35	10	10	Benetan interesgarria izan de
89	Dislexia	Berritzegune	Paula	4,00	0,00	4,00	16/10/2019	9:30 - 13: 35	10	10	Oso interesgarria izan zen dis tratatu genuen. Interesgarria i
90	Discalculia	Berritzegune	Paula	4,00	0,00	4,00	23/10/2019	9:30 - 13: 35	10	10	Eduardo Hereraren eskutik d

Anexo 18

D	E	F	G	H	I
Data	Hasiera ordua	Itzulera ordua	Ordu kop	Zergaitia	Onarpen
2020/2/4	12:00	13:00	1	Medikua	ok
2020/1/31	egun osoa	egun osoa	7,5	formakuntza	ok
2020/2/3	7:30	10:15	3,75	medikua	ok
2020/2/4	12:30	14:30	2	medikua	ok
2020/2/4	egun osoa	egun osoa	8,5	Aitaren 3. ebakuntza	ok
2020/02/ 05	9:15	9:45	0,5	Nikorekin medikua	ok
2020/2/13	14:30	16:30	2	Urtebetetzeko orduak	ok
2020/2/6	14:00	15:00	1	Sindikatu bilera	ok
2020/2/7	13:00	14:30	1'5	medikua	ok
2020/2/14	13:00	14:30	1'5	medikua	ok
2020/2/13	8:30	10:00	1,5	medikua	ok
2020/2/14	8:30	???		notaria	ok
2020/2/18	9:00	12:00	3	Aitaren medikua	ok
2020/2/11	10:00	18:00	7	medikua	ok
2020/2/13	8:35	10:00	1,5	medikua	ok
2020/2/18	16:30	18:00	1,5	medikua	ok
2020/2/12	8:45	10:00	1:15	Semearen analitika	ok
2020/2/13	8:45			Semearen analitika	ok
				Paularentzat Oftalmologia eta	

Anexo 19

ACCIONES DE RECONOCIMIENTO						
¿A QUIÉN?	BENEFICIO SOCIAL	COMO	CATEGORÍA DEL BENEFICIO SOCIAL	GRUPO DE INTERÉS	¿QUIÉN?	CUANDO
A TODO EL PERSONAL	RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL POR SU LABOR EN LA ORGANIZACIÓN	MALETA: frase personalizada y bombón	BENEFICIO EMOCIONAL - PERSONAL	PERSONAL	EL ZT	ANUAL
A TODO EL PERSONAL	POSIBILIDAD DE LIBRAR 2 HORAS EL DÍA DEL CUMPLEAÑOS DE CADA TRABAJADOR.	ANUALMENTE Y PREVIO AVISO	BENEFICIO LABORAL PERSONAL	PERSONAL	LA DIRECCIÓN	ANUAL
A TODO EL PERSONAL	DESCUENTO 50% EN EL COMEDOR	APLICACIÓN DEL CONVENIO	BENEFICIO ECONÓMICO	PERSONAL	CONVENIO DEL SECTOR	SISTEMÁTICA
A TODO EL PERSONAL	DESCUENTO POR FAMILIA NUMEROSA EN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	BENEFICIO ECONÓMICO	PERSONAL	LA DIRECCIÓN	SEGÚN SOLICITUD
A TODO EL PERSONAL	FACILIDAD PARA ACOGERSE A JUBILACIONES PARCIALES	ANÁLISIS DE POSIBILIDADES DEL CENTRO EN SU CASO, PARA ADAPTARSE A LAS EXPECTATIVAS DE SOLICITUD	BENEFICIO ECONÓMICO	PERSONAL	LA DIRECCIÓN	SEGÚN SOLICITUD
A TODO EL PERSONAL	GRATUIDAD EN EL SERVICIO DE GUARDERÍA	NO SE LES COBRA LA APORTACIÓN POR SERVICIO GUARDERÍA	BENEFICIO ECONÓMICO	PERSONAL	LA DIRECCIÓN	SEGÚN SOLICITUD
A TODO EL PERSONAL	FACILIDAD PARA OBTENCIÓN DE PERMISOS POR CIRCUNSTANCIAS FAMILIARES	ANÁLISIS DE POSIBILIDADES DEL CENTRO EN SU CASO, PARA ADAPTARSE A LAS EXPECTATIVAS DE SOLICITUD	CONCILIACIÓN LABORAL FAMILIAR	PERSONAL	LA DIRECCIÓN	SEGÚN SOLICITUD