

Guía de buenas prácticas modelo gestión avanzada 2020

COLEGIO URKIDE IKASTETXEA



Índice

PRESENTACIÓN	3
VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS DE ACCIÓN	7
Estrategia y Clientes	8
Estrategia y Personas.	8
Estrategia y Sociedad.	9
Estrategia e Innovación.	10
BUENAS PRÁCTICAS DE ESTRATEGIA	12
Sistema de Gestión AGUA.	13
Urkide Bidean	17
Creando marca Urkide: “Aburrir nunca”.	21
ANEXOS	25

El informe se completa con enlaces a vídeos de las diferentes actividades explicadas. En el texto, se dispone de enlaces con hipervínculos a páginas web donde se encuentran alojados los vídeos. También para el caso de que se esté efectuando una lectura de la guía en papel se han dispuesto códigos QR para poder acceder a los vídeos desde un móvil o Tablet. En este caso es preciso descargarse cualquiera de las aplicaciones gratuitas para la lectura de códigos QR.

PRESENTACIÓN



El Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. es una sociedad cooperativa de trabajo asociado creada en 2007 por los trabajadores del Colegio Ursulinas. En ese año las hermanas de dicha Congregación venden a la Cooperativa Urkide el negocio educativo y en el año 2013 se completa la venta con el patrimonio. Las hermanas estuvieron al frente del Colegio desde el año 1882. La Cooperativa Urkide nace con la mentalidad de continuar la labor educativa que durante tantos años dirigieron las Ursulinas. El nombre Urkide quiere establecer esta unión.

Año de fundación: 1882 (cooperativa de trabajo asociado desde 2007 declarada de utilidad pública). El Colegio imparte sus actividades en tres edificios localizados en la calle Magdalena 8 de Vitoria-Gasteiz (01008), con teléfono 945133100, e-mail: info@urkide.org y página Web: www.urkide.org. Se encuentra en el centro de la ciudad, junto a la catedral nueva y con aparcamientos cercanos.

Urkide optó en 1995 por un sistema de gestión basado en el Modelo Europeo E.F.Q.M. y desde el año 2015 por el Modelo de Gestión Avanzada. La Misión y Visión fueron revisadas el curso 2015-16 con la participación de toda la Comunidad Educativa del Colegio. Pueden verse en forma más gráfica en el [anexo 1](#)

Misión de Misión de Urkide 2016	Visión de Urkide 2016
<p>Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. es un centro educativo concertado, ubicado en Vitoria-Gasteiz y promovido por una cooperativa de trabajo asociado declarada de utilidad pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollamos un proyecto educativo propio, dinámico y plurilingüe que acompaña al alumnado en su formación, tanto académica (aprender a aprender y a pensar), como en valores (aprender a ser y a convivir). - Nuestro proyecto educativo abarca desde los 2 años hasta Bachillerato y un Ciclo Formativo de grado superior. Está abierto a todos, responde a la diversidad y busca educar personas que lleguen a integrarse de forma autónoma en la sociedad con actitud crítica, responsable y capacidad de transformación. - La gestión se basa en la mejora continua y pretende la implicación y satisfacción del alumnado, las familias, los trabajadores y la sociedad. - El personal del centro, mediante el trabajo en equipo, la utilización de nuevos recursos y a través de una cultura de innovación, participa activamente en la gestión y en la mejora de las tareas educativas. 	<p>El Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. aspira a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidarse como un centro de referencia en su acción educativa y social, pionero en innovación, reconocido por su calidad en los ámbitos pedagógico, de gestión y de atención al alumnado, a sus trabajadores y a las familias. - Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro, sólido y permeable, tanto a nuevas ideas o metodologías que nos ayuden a mejorar como a compartir nuestras buenas prácticas. - Que cada alumno desarrolle las competencias necesarias para integrarse y desenvolverse activa y creativamente en el mundo, sin olvidar sus raíces. Pretendemos que sea responsable y respetuoso con las personas y el medio ambiente.

De la misma manera, se actualizaron los Valores del Colegio, con un enfoque de organización enfocada a la mejora e innovación basada el liderazgo de las personas y de los equipos y abierta, por tanto, al cambio y a la atención y prevención de las necesidades que tendrán los alumnos en el futuro.

(YO) COMO INDIVIDUO	(YO) COMO PARTE DE EQUIPOS	(YO) COMO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. COMPROMISO con Urkide S. Coop Cooperativa de trabajo asociado, y con las responsabilidades que conlleva. 2. IDENTIFICACIÓN con el modelo de educador acordado por todos a partir del alumno-objetivo de "Urkide Bidean" y con el Proyecto Educativo de Centro (PEC). 3. IMPLICACIÓN en el buen ambiente a través del respeto y confianza en las personas. 4. LIDERAZGO positivo en el aula y equipos en los que participa. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. PARTICIPACIÓN activa en el trabajo en equipo, mediante la coordinación, el consenso, la revisión y el cumplimiento de los objetivos de cada grupo y de la organización para cumplir y SORPRENDER. 6. El aprendizaje continuo y la experiencia de cada persona al SERVICIO del grupo. 7. Equipos equilibrados, que buscan y generan nuevas ideas (CREATIVIDAD) y activos para llevarlas adelante y difundirlas (EMPREDIMIENTO). 	<ol style="list-style-type: none"> 8. MEJORA CONTINUA como medio de dinamizar la actividad del centro mediante la gestión y coordinación de equipos. 9. GESTIÓN ÉTICA, sostenible, solidaria que identifica las necesidades de la com. educativa y procura su satisfacción 10. COHERENCIA con el modelo de colegio acordado por todos a partir del alumno-objetivo de "Urkide Bidean".

Urkide es un centro laico, concertado en todos los niveles, con cuatro líneas de alumnos de dos años de edad y tres líneas en cada curso desde 1º de infantil hasta 2º de Bachillerato y un Ciclo Formativo de Grado Superior de Actividades Física y Animación Deportiva.

Actualmente se encuentran matriculados en el Centro 1436 alumnos. El personal del centro asciende a 120 personas de las cuales 89 son miembros de la cooperativa.

Nuestros retos representan nuestra ventaja competitiva y, a la postre, son los factores que aseguran el éxito de la organización. Son los siguientes:

- Mantener y mejorar día a día la gestión basada en la mejora continua, con aplicación de la metodología PDCA a todos los niveles
- Conseguir una Organización que respalde al máximo la consecución de los objetivos para alumnado, profesorado y Centro Educativo, que entre todos queremos desarrollar en el programa **Urkide Bidean**.
- Desarrollar el nuevo modelo organizativo hijo del anterior **AGUA**. De la gestión por procesos a la gestión por equipos. De la gestión de procesos - herramienta queremos pasar a la gestión por equipos vivos dispuestos a crear y a emprender nuevos retos.
- Dar a conocer nuestra experiencia, progresos y las herramientas que hemos desarrollado de una manera diferente, más atractiva y sorprendente, de forma que afiancemos la **Marca Urkide** como sinónimo de innovación, creatividad y originalidad.
- Mantener viva la vela de la Innovación que se considera por los diferentes agentes una característica esencial del centro. El colegio ha sido precursor de numerosas iniciativas en los últimos 25 años, lo que demuestra una manera de entender la educación como algo cambiante y siempre mejorable.
- Apostar por nuevas metodologías a nivel pedagógico que den respuestas al tipo de alumno que queremos educar y que queremos aportar a la sociedad.
- Mantener esa actitud de aprendizaje reflejada en numerosas acciones de benchmarking realizadas por un gran número de Personas de todos los ámbitos, y asistencia a diferentes foros, congresos, jornadas, ... y responder con criterios actuales a la actualización de las Personas.
- Transmitir al personal nuevo nuestro compromiso y manera de trabajar, acentuado desde la generación de la Cooperativa de Trabajo Asociado, una de las pocas que existen en el mundo educativo de Euskadi.
- Replantearse de manera continua la satisfacción de todos con la labor que realizamos, desde el punto de vista del cliente y del de las personas. Trabajar en un ambiente agradable y colaborativo para todos que promueva aumentar las ganas de trabajar tanto en el aula como en la gestión.
- Actualizar las medidas EFR que promuevan la mejora de las condiciones tanto en el trabajo como de conciliación con la vida personal.
- Fortalecer la nueva estructura societaria como cooperativa, respaldar año a año la inversión de recursos para amortizar, actualizar las instalaciones, generar nuevas y adecuar y modernizar los espacios.
- Desplegar al máximo nuestra condición de cooperativa de utilidad pública, revisando continuamente los agentes sociales sobre los que podemos incidir con nuestra actividad.
- Aumentar la involucración del centro en actividades de la ciudad, en la colaboración con ONGs y en actividades de sostenibilidad y medioambiente, por las que el centro ha sido reconocido.
- Desarrollar las posibilidades de la alianza con la empresa de gestión documental y de documentación (Inika). Confluir en lo posible la utilización de Inika con la utilización de Google Apps, apuesta del centro para el uso tanto en el aula como en la comunicación.

Nuestro mercado se localiza en todo Vitoria-Gasteiz. De forma natural, los barrios más cercanos son los que cubren el mayor número de plazas. No obstante, la ausencia de formaciones similares hace que, en ciertos niveles, bachillerato o ciclo formativo, se acerquen alumnos de otros barrios, pueblos de Álava, incluso de otras provincias. En este caso, los clientes son los alumnos y sus familias a distinto nivel según la edad del alumnado.

Aunque al hablar de competencia podríamos hablar de todos los centros educativos de Álava, nuestra competencia más directa son los centros concertados de la zona: Marianistas, Niño Jesús, Corazonistas, Veracruz, Virgen Niña, Carmelitas, Presentación de María, Nclíc y Nazaret. A pesar de ello mantenemos relaciones cordiales con todos ellos, intercambiamos buenas prácticas y participamos en actividades conjuntas.

Los grupos de interés del centro también se han actualizado en función del funcionamiento del centro y de los nuevos retos de futuro. Así las acciones de benchmarking nos han hecho ver que hay un grupo de

interés muy importante que podríamos denominar “**de los que podemos aprender**”. Aquí tenemos referencias en centros educativos, expertos en determinados temas, educativos, de gestión, sociales, personas de la Administración, ... Muy importante identificar de quién aprender, el qué. Tenemos otro grupo que podríamos llamar “**los que creen que les podemos enseñar**”. Debemos saber a quién le interesa y el qué. Son centros educativos, profesionales de la educación, la administración que debe conocer nuestros resultados, Existe otro grupo que son a “**los que puede beneficiar o no nuestra presencia**”, más allá de intereses formativos. Aquí están todos los agentes relacionados con temas sociales, solidarios, vecinos cercanos, la propia ciudad, el mercado laboral, los alumnos en prácticas de universidades y ciclos formativos, ... Apartado especial para los grupos de interés “**de casa**”. Aquí está la propia Cooperativa como persona jurídica, las personas cooperativistas, las personas que trabajan en la organización, los alumnos, sus familias. Todos ellos con unas perspectivas distintas, unos intereses diferentes y con información relevante tanto para ellos como desde ellos para el colegio. En este caso, la facilidad en el trasvase de información y de comunicación es especialmente relevante.

El Colegio se organiza en diferentes equipos ligados a la Misión del Centro y que se muestra en este esquema [\(anexo 2\)](#).

Algunos de nuestros hitos de gestión en estos últimos años aparecen reflejados en la imagen adjunta [\(anexo 3\)](#) y algunos de los reconocimientos externos conseguidos fruto de dicha gestión son:



- “Q” de plata en 1999, siendo el primer Centro Educativo en recibir este reconocimiento.
 - “Q” de oro en noviembre de 2003, siendo el primer Centro Educativo de Álava en recibir este reconocimiento.
 - Premio Europeo a la Excelencia Empresarial: Primer Centro de Euskadi y del resto del estado en conseguirlo. Noviembre de 2004. Los evaluadores europeos destacaron de nuestra organización “El liderazgo y el grado de consecución de los objetivos”.
 - Empresa Familiarmente Responsable, desde 2010
 - Colegio con Competencia Digital en “NIVEL AVANZADO”, desde 2015.
 - Escuela Sostenible, desde 2015 renovada en 2020
 - “A” de Oro en 2018.
 - Premio Vasco a la gestión Avanzada en el apartado de Innovación en 2019
- En el esquema adjunto se recogen los momentos de reflexión y evaluación estratégica de los últimos años (anexo 3).

En lo referente a la estrategia nuestros mayores esfuerzos se centran en el **equilibrio**: entre el trabajo y el tiempo libre, entre la exigencia para mejorar e innovar en todos los ámbitos y el cuidado del clima de trabajo, entre la participación de familias, alumnado y patronos en la vida del centro y la apuesta por un modelo propio, entre la importancia de los modelos de gestión y la necesidad de simplificar los procesos para adaptarlos a nuestra forma de trabajar, entre tener una marca diferente y propia y el interés por compartir y aprender de todo nuestro entorno.

VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS DE ACCIÓN



Estrategia y Clientes.

La estrategia en Urkide se basa en tres pilares fundamentales:

- 1.- **Participación:** objetivos compartidos, reales pero retadores
- 2.- **Trabajo en equipo y sencillez;** un sistema de gestión basado en equipos y un sistema adaptado a la organización (y no al revés)
- 3.- **Un estilo innovador, original:** buscando sorprender, hacer “Urkide” en todas nuestras actuaciones.

Desplegamos este enfoque en nuestros clientes de la siguiente manera:

-Participación: Alumnado y familias participan en el diseño y despliegue de nuestra estrategia a través del trato continuo y directo, a través de sus representantes en todos los órganos del centro, a través de encuestas y de otras formas de recogida de opinión y sugerencias. También participan en las actividades conjuntas organizadas desde el colegio: fiesta del colegio, actividades de Ábrete Urkide Gure Artean, acto navideño, coro Urkanta, proyectos en el aula (libro viajero, proyecto de periodismo, etc).

Los clientes potenciales participan en las sesiones de Ábrete Urkide Gure Artean, en algunos proyectos de aula y en las jornadas de puertas abiertas.

Los aliados y proveedores participan a través del patronato de la fundación Urkide, en sesiones de Ábrete Urkide Gure Artean y a través del trato diario.

-Trabajo en equipo y sencillez: Alumnado y familias forman parte de nuestro sistema de gestión a través de equipos incluidos en el mismo (AMPA, Consejo Escolar, ...) y utilizan las mismas herramientas de planificación, seguimiento y control que el resto de equipos del colegio.

Los aliados y proveedores participan indirectamente en los equipos aportando novedades e información relevante y se benefician de la sencillez en la gestión (cobros rápidos, agilidad y transparencia, ...). Mención especial merecen los miembros del patronato de la fundación ya que forman parte de un equipo de gestión y son un aliado esencial a la hora de obtener la visión externa del colegio a la hora de planificar planes y objetivos.

-Estilo innovador: Todos nuestros clientes se benefician de este estilo. En las aulas se promueven metodologías diversas y actuales que faciliten la sorpresa en el alumnado. En las reuniones con familias se planifican los qué y los cómo. En fiestas, celebraciones, etc se busca novedad y originalidad constantemente. En las jornadas de puertas abiertas se ha cambiado el formato para hacerlo más participativo y atractivo. También en las reuniones con patronos, visitas y congresos se trabaja con el mismo objetivo. A la hora de planificar todos estos actos pensamos lo que se va a contar y también cómo vamos a hacerlo.

Estrategia y Personas.

La gestión del Centro siempre se ha basado en las personas de la organización. Esta afirmación ha sido cada vez más palpable desde que en 1995 se comenzó a utilizar un modelo de gestión de calidad participativo basado en EFQM. El siguiente hito importante fue la creación de la Cooperativa Urkide en 2007 por todos los trabajadores del centro con una fuerte implicación de todos en la gestión. El último gran espaldarazo ha sido la revisión de los Valores del Centro y la nueva definición del modelo organizativo.

Los Valores de Urkide anteriormente descritos en forma de decálogo de actuación de las personas, pasaron a ser en el año 2016 a una formulación más concreta y herramienta para diferentes procesos de gestión de personas.

Del mismo modo que la organización ASLE define su gestión en base a Valores, en el 2016 se quiso por un lado ayudar a las nuevas incorporaciones y por otro organizar nuestros compromisos en tres áreas, **la personal, la de los equipos y la de toda la Organización.**

En el área personal consideramos esencial tener claros nuestros compromisos con la Cooperativa, con el proyecto pedagógico, con el ambiente de trabajo y con el liderazgo de esas actividades y grupos.

Hitos clave	Equipos
Selección de Personas	Equipo Directivo (E.D.) y equipos involucrados en el perfil
Seguimiento del trabajo	Responsables de equipos pedagógicos, coordinación y E.D.
Adjudicación de tareas	Responsables de equipos de coordinación y E.D.
Adjudicación de equipos	Responsables de equipos de coordinación y E.D.
Adjudicación de liderazgo de equipos o tutorías	Equipo Directivo (E.D.)
Renovación de contratos	Responsables de equipos de coordinación y E.D.

También consideramos necesario concretar nuestra **forma de trabajar en los equipos**, y los Valores a los que nos comprometemos en estos momentos, relativos a la participación activa, a compartir el conocimiento y a buscar sorprender en todas nuestras actuaciones..

Por último, declaramos los Valores en relación a **toda la organización** que se concretan en la mejora continua, un comportamiento ético y coherencia con el modelo de Colegio planteado en nuestro proyecto pedagógico.

Nuestro modelo organizativo también ha ido evolucionando en los últimos años, tal y como explicaremos en una de las buenas prácticas presentadas en la presente guía: **El sistema de gestión AGUA**

En 2008 realizamos una autoevaluación focalizada en RSE para analizar nuestras actuaciones respecto a las personas de la organización y buscar maneras de mejorarlas. Urkide fue el primer colegio del Estado en lograr la certificación de Masfamilia como Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en julio de 2012. Entre otras cosas, decidimos certificarnos como empresa EFR por las posibilidades que nos ofrecía para equilibrar las medidas de conciliación del personal con las del alumnado y sus familias.



En resumen, buscamos la **Participación** de todos en la estrategia a través de una visión y valores compartidos, potenciamos el **trabajo en equipo y la sencillez** con un sistema de gestión basado en equipos y queremos crear **un estilo innovador y original** en nuestras reuniones de buenas prácticas, en claustros generales e, incluso, en nuestras aulas.

Estrategia y Sociedad.

En la Visión de Urkide está bien orientada nuestra actuación respecto a la Sociedad:

- Consolidarse como un centro de referencia en su acción social.
- Ser un centro con un proyecto permeable a compartir nuestras buenas prácticas.
- Pretendemos que el alumno sea responsable y respetuoso con el medio ambiente.

Asimismo, el proyecto pedagógico Urkide Bidean describe el alumno-objetivo por el que vamos a trabajar. De los diecinueve rasgos, cinco tienen que ver con su intervención social y marcan las pautas del trabajo del profesorado y del centro: a) honesto, con respuestas éticas en su acción social, b) responsable, consciente de las obligaciones que adquiere, c) solidario, implicado en las necesidades sociales, d) colaborador, dispuesto a trabajar en equipo, e) respetuoso con el medio ambiente. Y para ello hay que generar oportunidades de acción.

El equipo de Valores gestiona a lo largo del curso diferentes acciones solidarias y de intervención social con el alumnado. Así hemos puesto en marcha una nueva actividad dirigida inicialmente en formato de prueba piloto, a alumnos de 6º de primaria y 4º de ESO, a la que denominamos Aprendizaje-Servicio. Este nuevo proyecto pretende una formación en Valores para todos, no de carácter voluntario. Una formación práctica y real no solo teórica. Todos los alumnos de estos niveles han adquirido un compromiso y han realizado acciones de carácter solidario, en este caso con el banco de alimentos y con una residencia de ancianos.



El equipo de Agenda 21 trabaja en la generación de actividades que faciliten al alumnado la concienciación por el cuidado y sostenibilidad de la naturaleza, como el huerto escolar, la semana verde o Urkide Estelar ([ver vídeo](#)).

Nuestro compromiso con la Sociedad considera que desde nuestra posición debemos dar a conocer nuestros avances a nivel de innovación educativa o de gestión. Es por ello que desde el año 2007 se creó el **Centro de Innovación Urkide**. Tras una reflexión sobre la innovación en el colegio se vio que siempre nos encontrábamos con dos grandes hándicaps que dificultaban el paso de las ideas a proyectos y la socialización de los mismos: la falta de tiempo y la financiación. Para paliar ambas se decidió crear una estructura estable dentro del colegio que nos permitiera disponer de varias personas a tiempo completo dedicadas a la innovación y a la socialización de las buenas prácticas del colegio.

En el año 2011, con el fin de fortalecer la estructura, se genera la **Fundación Urkide** que se declara como “una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con diferentes empresas (patronos) y particulares (colaboradores), que con su apoyo económico permiten que el Centro de Innovación Urkide pueda desarrollar y fomentar proyectos conjuntos de investigación, desarrollo e innovación en el mundo educativo como medio de transformación social.”

La participación de los patronos de la Fundación va más allá de la aportación de fondos a la Fundación ya que, en las reuniones anuales, proponen ideas y aprueban los proyectos que subvencionará y que a continuación desarrollará el CIU.

Con estas empresas se pretende que cada una de ellas aporte su lado fuerte. Urkide aporta conocimiento, experiencia, experimentación y pedagogía y las empresas, estructuras informáticas, plataformas educativas,

soluciones técnicas para cursos online, espacios para cocinar, ...

También participamos en aquellos foros donde se nos invita para explicar nuestros avances en distintos proyectos innovadores. A modo de ejemplo, vamos a comentar el Proyecto RECREA y el Proyecto AC-TIC-VO.

Proyecto RECREA (ver vídeo)

Sesión en Innobasque, agencia vasca de la Innovación en Euskadi. Proyecto para el fomento de la creatividad de los alumnos en el aula, tras reconocimiento "Innovation of the year" en Euskadi.

Proyecto AC-TIC-VO (ver vídeo)

Sesión en Berritzegune, organización educativa dependiente del Gobierno Vasco de apoyo docente. Proyecto de desarrollo de las TICs en el Centro, tras reconocimiento Modelo de Madurez TIC.

Estrategia e Innovación.

La innovación es el hilo conductor que va cosiendo los diferentes documentos estratégicos de Urkide. No es un objetivo de la Organización sino un auténtico reto continuo con el que se nos identifica en el sector y a través del que entendemos que podemos hacer posible una educación de los alumnos ajustada a las realidades presentes y sobre todo futuras. Buena prueba de ello es la obtención en **el año 2019 del Premio Vasco a la Gestión Avanzada, en el apartado de Innovación.**

En la Misión nos reconocemos como un Centro Educativo con un proyecto dinámico que busca educar personas con capacidad de transformación. No solo la innovación es una forma de trabajar, sino que entendemos que debemos inculcarla a nuestros alumnos. En 2016 un profesor plasmó en imágenes la Misión y Visión de Urkide (Anexo 1).

También se describe que nuestra principal herramienta de gestión es la mejora continua en la que las personas de la Organización se implican activamente a través de una cultura de innovación.

Entre los planteamientos de futuro plasmados en la Visión, Urkide pretende ser pionero en innovación desde una intención exploradora de nuevas posibilidades, pero aprovechando también los avances producidos en otras organizaciones mediante el aprendizaje y el benchmarking.

También se cierra el compromiso con los retos de futuro, no solo como un planteamiento estratégico de gestión sino como una necesidad pedagógica.

Por último, nuestra visión pedagógica describe alumnos competentes en la sociedad y capaces de integrarse en ella de una manera activa y creativa.

Nuestro modelo de trabajo identifica claramente la innovación como un referente esencial. Entre los diez Valores del Centro se encuentran los que tienen que ver con **el trabajo por equipos** y en ellos se asume el compromiso de no conformarse con cumplir sino intentar **sorprender**, planteamiento que se traslada a los alumnos en sus trabajos. También se encuentra el compromiso en los equipos de generar nuevas propuestas y nuevos proyectos que los desarrollen.

Si la Innovación ha sido una constante en los últimos 25 años (prueba de ello es que el Centro entra en 1995 en el grupo piloto para desarrollar en los centros educativos un modelo de gestión basado en EFQM de la mano de Euskalit, y que en 1999 es el primer centro educativo en obtener la Q de plata del Gobierno Vasco), en el año 2006 se consideró necesario hacer una autoevaluación focalizada en Innovación. También fuimos de las primeras organizaciones que utilizamos un material elaborado para tal fin por Euskalit y que con dos personas de la misma realizamos esta reflexión estratégica.

Fruto de esta autoevaluación se definieron nuevos conceptos, se le dio una vuelta al modo de gestionar la innovación, se crearon estructuras para darle sostenibilidad y se propusieron nuevas metas, entre ellas la necesidad de salir del Centro a aprender, la de disponer de una metodología de identificación de nuevas prácticas en educación y la de generar un centro de innovación que soporte también las metas anteriores.

Si Urkide aspira a ser un centro responsable con la sociedad y comprometido con los retos del futuro, debemos considerar como un grupo de Interés clave a nuestros aliados y participar con ellos en la gestión de la Innovación. En el cuadro siguiente se muestra un extracto de los aliados comprometidos con Urkide en Innovación, bien en la prestación de recursos, bien en conocimiento o bien en la propuesta de nuevas vías.

El Gobierno Vasco presta fundamentalmente recursos a través de la financiación del coste del personal y de determinados proyectos de innovación, así como conocimiento gracias a la participación activa de la Delegación e Inspección de Educación y el Berritzegune.

Parte de proyectos que se desarrollan en el Centro cuentan con el apoyo de nuestras patronales en conjunto y en ocasiones por organizaciones concretas pertenecientes a las mismas.



A través de las empresas patronas de la Fundación Urkide se dispone de recursos y propuestas para nuevas líneas de investigación que se desplegarán en el Centro de Innovación Urkide.

Aliado	Duración	Acuerdo	Beneficios Urkide	Beneficios aliado
Gobierno Vasco	Indefinida	Concertación y cumplimiento de las obligaciones de la misma.	Recursos económicos (80% del presupuesto), información y asesoramiento en la gestión educativa.	Servicio educativo a 1500 alumnos de la ciudad de Vitoria-Gasteiz en condiciones exigidas por la Administración. Colaboración Urkide.
Erkide	Indefinida	Pertenencia, servicios aportados y participación.	Información y asesoramiento en la gestión de la cooperativa.	Pertenencia de Urkide como socio de la patronal de cooperativas y colaboraciones.
Ikasgiltza	Indefinida	Pertenencia, servicios comunes, formación educativa.	Información y asesoramiento en la gestión de la cooperativa desde la perspectiva educativa	Pertenencia de Urkide como socio de la patronal y colaboración en la gestión de la misma
Patronos de la FU	Indefinida revisable	Desarrollo del Centro de Innovación Urkide.	Centro de Innovación Urkide, desarrollo de innovación abierta y socialización de conocimiento	Deducción fiscal, retorno publicitario y capacidad para aportar ideas y aprobar proyectos del CIU

BUENAS PRÁCTICAS DE ESTRATEGIA



Sistema de Gestión AGUA: de los procesos al trabajo por equipos

Novedad y aprendizaje:

Para entender nuestro sistema de gestión AGUA es necesario conocer un poco la historia de nuestra organización y los diferentes cambios realizados en la gestión general, que han desembocado en el presente sistema de gestión, que es “hijo” de los anteriores, pero que no puede entenderse sin haber dado previamente una serie de pasos que nos han aportado la madurez y los recursos necesarios para poder llevarlo a la práctica.

En 1991 la Congregación de Ursulinas traspasó la gestión del colegio a un equipo laico de cinco personas elegido tras realizar una consulta motivada entre el personal. Fue un momento clave en la gestión del centro que pasó de ser una estructura jerárquica al uso en aquella época, perteneciente a una congregación religiosa, a ser una estructura sin definir en ese momento. El primer equipo directivo formado por profesores sin experiencia en gestión, se formó en Madrid con Manuel Álvarez, experto en gestión educativa, en **Dirección por Objetivos**, modelo que aplicó hasta 1995.



En este año 1995 el equipo directivo entró en una formación para centros piloto en Euskalit en un nuevo **modelo de gestión basado en el modelo de evaluación EFQM**. Este modelo permitía la transición de una gestión por objetivos a una gestión más participativa en la que el trabajo de las Personas se apoyaba en los objetivos a trabajar y se basaba en procesos estructurados de acciones.

Tras 20 años gestionando con ese sistema, con multitud de mejoras introducidas en los procesos, en la herramienta de gestión, en la documentación asociada, etc, en 2015 vimos que la gestión real del colegio estaba cada vez más enfocada al trabajo en equipos y el sistema de procesos no terminaba de adecuarse a esta dinámica. Nos encontrábamos con procesos con poco desarrollo, otros con un seguimiento escaso por no disponer de tiempo específico, exceso de documentación en muchos de ellos, problemas para acceder a la documentación específica de cada uno de ellos,... Necesitábamos un sistema más integrado en la gestión real del colegio. Tras una reflexión en el equipo de calidad del colegio se decidió implantar un nuevo sistema de gestión basado en los equipos, adecuado a la estrategia del colegio y que aprovechara todo lo aprendido hasta ese momento: de una gestión por objetivos, pasando por una gestión por procesos para llegar a una **gestión por equipos**.

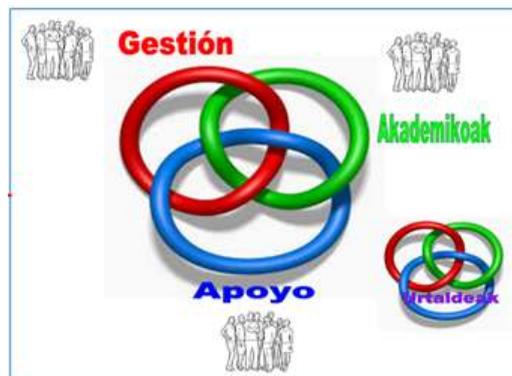
El sistema AGUA nace, por tanto, de una idea propia, fruto de un largo proceso y buscando sencillez, originalidad y adaptación a la gestión real del colegio. Tiene ese nombre porque somos UR-Kide (miembros o amigos del agua), porque creemos en el símil de las gotas de agua y la importancia de todas ellas (“Cada gota tiene el potencial de desbordar el vaso o la presa” S. Hammer) y porque con las primeras letras de AGUA aparecen los tipos de equipos de la organización: **A**cadémicos, **G**estión, **U**rtaldeak y **A**poyo.

Se basa en la sencillez y en el despliegue y seguimiento de los objetivos de la organización desde todos los equipos. Está alojado en un drive (herramienta usada por todo el personal del colegio), en un sistema de carpetas compartidas.

Cada equipo tiene tres documentos básicos y puede incluir su propia documentación. Estos documentos básicos son:

- Objetivos:** incluye los objetivos del plan anual que tiene que desplegar el equipo y los objetivos propios para desarrollar en el curso escolar. Ver ejemplo en [anexo 4](#).
- Seguimiento:** recoge los acuerdos tomados en cada reunión, teniendo en cuenta que cada equipo dispone de una hora de reunión semanal. Ver ejemplo en [anexo 5](#).
- Indicadores:** extracto de los indicadores clave del colegio e indicadores propios. Extracto en [anexo 5](#).

El sistema se implantó en el curso 2016-17 con una excelente aceptación por parte del personal que lo vio como una evolución hacia una situación más cotidiana, buscando como el propio modelo MGA, la simplificación de los planteamientos, la agilidad de las acciones y la puesta en valor de las tareas de: a) estudio de propuestas en el equipo, b) decisión conjunta de todos, c) coordinación del despliegue en el aula o en las áreas de influencia, d) seguimiento del cumplimiento del plan que las personas hacen en los equipos y análisis de resultados y emisión de nuevas propuestas.



El sistema ha tenido varios ciclos de mejora centrados sobre todo en la gestión de indicadores y de documentación y en la actualidad, fruto de la última evaluación externa, tiene el objetivo de compartir la información de resultados y objetivos entre todos los equipos.

Inspiración en URA Recibidos x

 **Mikel Mate Ormazabal** <mmate@donostiaeskola.eus> mar., 11 jun. 2019 15:35 ☆ ↶ ⋮
para mí, aitor, kalitateabatzordea ▾

español ▾ > catalán ▾ Traducir mensaje Desactivar para: español x

Hola Félix / Aitor:

¿Qué tal os va todo? Espero que bien. Bueno, os escribo para comentaros, y en su caso pedir os permiso para mencionaros para una presentación de BUENAS PRÁCTICAS para el próximo año en EUSKALIT.

Gracias a la evaluación, y vuestra experiencia, en la Escuela Municipal hemos implantado un sistema "inspirado" en URA. Creo que hemos mejorado algunas cuestiones de las que vosotros tenáis, y en todo caso, quisiera compartir con vosotros por si me recomendáis alguna cuestión, o por si por lo que sea, preferís que no os haga mención.

Asimismo ha suscitado el interés de otras organizaciones y lo hemos explicado en foros y visitas varias: directores de colegios de Suecia, federación de ikastolas de Euskadi, cooperativas de enseñanza andaluzas, etc, que han resaltado la sencillez y utilidad del sistema. También sabemos que se ha implantado algo similar en el Conservatorio de Donostia (un evaluador de Euskalit conoció la buena práctica en la evaluación externa del año 2018) y está en proyecto en el colegio Trueba (A de Oro 2018, que la conoció tras visitarnos y solicitó una visita específica para ver AGUA).

Utilidad y alcance

En la reflexión del año 2016 sobre nuestra misión, visión y valores unos de los inputs que valoramos fue el número de horas de dedicación de personas en equipos ([anexo 6](#)). Son todas ellas reuniones que se utilizan para gestionar mediante un PDCA las actividades de responsabilidad de cada equipo. El número de ellas nos indicaba que la gestión real estaba cada vez más enfocada a los equipos y que ellos eran los verdaderos engranajes del colegio. El sistema de procesos se estaba mostrando cada vez más alejado del trabajo diario, presentaba debilidades, se basaba en una aplicación un poco anticuada, no se usaba con regularidad durante el curso, ... Necesitábamos una nueva estructura más ágil, más cercana a las herramientas que se utilizan a diario, más sencilla. **Menos es más.**

Además, al llegar a la definición de los valores de la organización nos dimos cuenta que ya no los entendíamos como valores individuales únicamente. Los valores del equipo y los propios de la organización nos parecían esenciales ([ver valores en pag 4](#)).

Con todas estas evidencias decidimos apostar por un nuevo sistema de gestión basado en una herramienta muy usada por todos, Google Drive, y que supusiera una evolución del sistema de procesos, que nos aportará la sistemática PDCA y organización del mismo y la agilidad, sencillez y adaptación al colegio en un nuevo concepto.

Con AGUA creemos que hemos conseguido todos estos objetivos. Está implantada en toda la organización, cada equipo dispone de su carpeta y su documentación y no ha supuesto ninguna carga extra de formación o actualización. Ha resultado una evolución lógica y ha sido asumida por todos con total naturalidad.

Al principio de curso se llevan a cabo la mayor parte de las tareas de las primeras fases, pues se estudian nuevos objetivos y se toman decisiones para el curso. A lo largo del curso, las reuniones sirven fundamentalmente para cohesionar la aplicación de las tareas por parte de los miembros del grupo y en definitiva llevan mucho tiempo de coordinación, seguimiento y ajuste. Al final de curso, en el momento del cierre se analizan resultados, se identifican áreas que mejorar y se lanzan nuevas propuestas. En el [anexo 7](#) puede verse la jerarquización, conexión, responsables y la relación entre los equipos y los documentos relevantes.

Cada equipo gestiona su área de influencia y está creado con un determinado fin, tiene un responsable y unos participantes, dispone de un tiempo semanal para realizar su trabajo, alinea sus objetivos con los de la Organización y genera los suyos propios del año. Dispone de una documentación relevante que actualiza y de unos indicadores que controla y revisa. Los equipos proceden de equipos de procesos, con lo que la documentación del

proceso, sus indicadores, y otros aspectos se han transferido de un sistema al otro y la sistemática de la mejora continua sigue presente en todas nuestras actuaciones.

Por ejemplo, cuando hablamos del proceso de enseñanza-aprendizaje en el que se incluyen multitud de tareas y personas, las respuestas a incidencias concretas, en el día a día, a veces se demoraban en el tiempo, otras era difícil acotar el área de decisión, en otras se daban respuestas distintas incluso contradictorias. Con la gestión por equipos la respuesta es más potente, más concreta, más cercana pues cualquier incidencia que se produce a lo largo del curso se atiende desde el equipo. Se produce una respuesta rápida, homogénea y decidida entre todos. Se gana en agilidad y calidad de la respuesta. Es más fiel a la realidad en el funcionamiento habitual escuchar “de esto se ocupa el equipo” y provoca una mayor seguridad y tranquilidad al personal.

Orientación a los grupos de interés

Como ya hemos explicado anteriormente, AGUA ha basado su desarrollo en el personal del colegio y en los líderes, es decir, en los clientes internos. A la hora de tomar la decisión de su puesta en marcha previamente se escucharon los problemas con la anterior herramienta, se tuvo en cuenta los cierres anuales, las memorias, el enfoque de centro de reducir la burocracia y el papeleo al mínimo para centrarnos en las programaciones, la preparación de las clases y la coordinación entre los equipos. **Responde a la filosofía menos es más.**

También se tuvo en cuenta el impacto en el alumnado porque con este nuevo sistema de gestión ganamos en coordinación, seguimiento y tiempo para dedicar a tareas específicas de la docencia y estos son elementos clave para ofrecer una mejor atención al alumnado, verdadero eje y centro de nuestra actividad. Tenemos claro que si todos los equipos relacionados directamente con los alumnos mejoran en su gestión diaria esto tendrá una repercusión directa y positiva en su proceso educativo.

En relación con las familias, además de los beneficios anteriormente explicados para sus hijos e hijas, AGUA permite incluir a las familias en sus propios equipos de organización y gestión, como, por ejemplo, la gestión del AMPA o las actividades extraescolares. Todo ello le da mayor coherencia al sistema ya que nos hace hablar en el mismo idioma a todos los miembros de la comunidad educativa y establecer los mismos ámbitos de decisión de todos sus equipos, facilitando de esta manera, el poder establecer sus objetivos y metas alineados con los del centro.

Resultados

El principal resultado de este cambio y el que nos afianza en la creencia de que AGUA ha sido un cambio altamente positivo es la ausencia total de reclamaciones o quejas tras la implantación en el curso 2016-17. A través de las preguntas abiertas de la encuesta, de los coordinadores, jefes de departamento o de los responsables de equipos no se ha recibido ni una sola queja. Además, el grado de **satisfacción global** del personal sigue manteniéndose **por encima de los 9 puntos sobre 10**, y la **satisfacción con el sistema AGUA** comparada con la gestión de procesos **ha mejorado** como puede apreciarse en el siguiente gráfico:



Otros indicadores indirectos del éxito en la implantación es el número de visitas recibidas para conocer el sistema de gestión y la participación en foros educativos.

También este sistema de gestión fue reconocido por el equipo evaluador del año 2018 como una buena práctica en gestión:

“Asimismo hay que reconocer el enorme esfuerzo que ha realizado CU para establecer la estrategia del centro, que ha ido evolucionando de un modelo de evaluación de la Calidad Total de EFQM al actual Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, pasando de un liderazgo expandido a un liderazgo expandido fundamentado en los equipos y de una gestión por procesos a una por equipos, con una política de simplificación a través de una sistemática para la gestión de equipos “Estructura AGUA”, donde puede observarse la relación entre los equipos y los documentos más relevantes que se gestionan en los mismos”.

-“El liderazgo se ejerce desde los equipos , sobre ellos se apoyan y descargan la mayor parte de las decisiones que se toman en el centro, tienen autonomía y empoderamiento para desplegar los objetivos de la organización y los propios y también para gestionar las reclamaciones y sugerencias con seguimiento por parte del ED y de Organización”.

-“Los valores son la base del liderazgo expandido fundamentado en los equipos, recogándose en ellos un decálogo de compromisos de todas las personas de la organización, así como los compromisos como individuo, como parte de un equipo y como miembro de la organización”.

-“Se aprecia un alto nivel de liderazgo protagonizado por los equipos de trabajo en los que se apoyan y descargan la mayor parte de las decisiones que se toman (liderazgo expandido fundamentado en los equipos) y gestionando las reclamaciones y sugerencias que les competen con total autonomía y empoderamiento”.

Incluso el equipo evaluador del año 2019 para la obtención del Premio Vasco a la Gestión en el apartado de Innovación resaltó algunos aspectos de AGUA:

-“La transición de un sistema de gestión de procesos a equipos ha supuesto un ejercicio de simplificación, y les está permitiendo focalizarse en lo realmente importante”.

-“El modelo de innovación abierta con la incorporación de sus grupos de interés mediante la canalización de ideas y/o la co-creación en diferentes proyectos”.

Por último es de destacar el grado de implantación del sistema en el hecho de que cada equipo nuevo creado con hora de coordinación semanal solicita la inclusión de dicho equipo en el sistema, para poder desplegar los objetivos y marcar los suyos en coherencia con los del resto de la organización.

Urkilde bidean

Un viajero se encontró con tres canteros, cincel en mano, trabajando la piedra.

Se acercó al primero y le preguntó:

- ¿Qué es lo que estás haciendo?
- Aquí picando esta piedra ... y con la sed que yo tengo.

Al acercarse al segundo cantero, esto fue lo que le dijo sin apenas mirarle a la cara:

- Pues aquí ando, haciendo lo que me han mandado.

Al acercarse al tercero, comprobó que éste trabajaba con gran entusiasmo. Al hacerle la misma pregunta que a los dos anteriores, éste le respondió con satisfacción y orgullo:

- ¿Que qué estoy haciendo? ¿Acaso no lo ve? UNA CATEDRAL.

Y vosotros, ¿qué canteros sois? Formemos parte de este proyecto tan maravilloso. ¡Seamos URKIDE!



Así comienza el sites que hemos desarrollado en el colegio para aglutinar todas las actuaciones que hemos desarrollado para diseñar y llevar adelante el proyecto **Urkilde Bidean**. Es una metáfora que nos sirve para recordar la importancia de ver en cada uno de nuestros alumnos una catedral, de intentar sacar de cada uno de ellos la mejor versión de sí mismos. Un empeño que se resume en el proyecto que ahora presentamos.

Novedad y aprendizaje

Parece que tiene sentido caminar cuando se llega a un destino, pero dar pasos ya vale la pena. Al menos, así lo creemos en el colegio. Nunca hemos parado. El primer tramo del recorrido duró ciento veinticinco años y ya hemos cumplido dieciocho en el segundo. Ursulinas entregó el testigo a Urkilde en 2007 y aquí estamos, en plena evolución desde lo que somos (misión) hacia lo que queremos ser (visión).

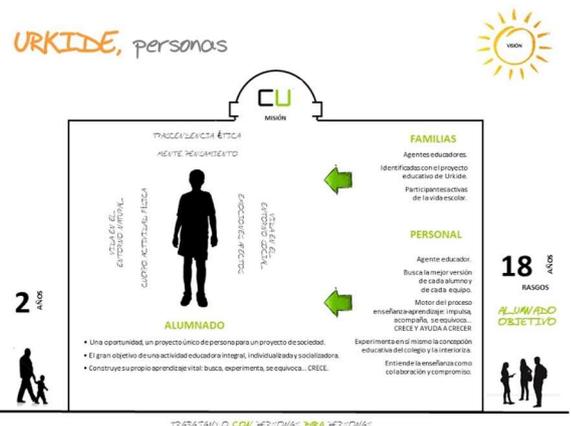
En esta comunidad somos caminantes: nuestro alumnado, que debe progresar hacia una buena versión de sí mismo y quienes orientamos ese progreso, personal y familias del colegio. Nuestro objetivo es que ellos y ellas cumplan el suyo, que llenen su mochila de competencias para cuando hagan falta. Tratamos de contagiarles formas de pensar, sentir y actuar, pues en eso consiste vivir.

Evidentemente, no nos sirven las sendas que han recorrido otros. Tenemos que abrir la nuestra y trazarla con precisión en el mapa del Proyecto Educativo. Aquello de *se hace camino al andar* nos da una idea del compromiso y el pragmatismo que exige este proceso, pero nos gusta el desafío. **Bidean gaude**.

El sector educativo, simplemente por la misión social que desempeña, siempre debe mirar hacia el futuro, pero más en este momento. *Urkilde bidean* es el nombre que pusimos en 2015 al proceso de adaptación a un contexto mundial cambiante, en el que resulta difícil imaginar qué le tocará vivir a nuestro alumnado: "¿Cómo podemos preparar a los chicos para un mundo que aún no existe?", se pregunta Richard Gerver en *Crear hoy la escuela del mañana*. Los indicios económicos, tecnológicos o sociales de lo que puede ser ese mundo, sin embargo, nos mueven a formar desde ahora a personas que se integren en él y contribuyan a transformarlo. Nuestro progreso profesional será su progreso personal.

Queremos ofrecer a los niños y adolescentes que encontramos en las aulas una educación de calidad, una educación que despierte emociones, que enseñe a pensar, que inculque valores, que muestre métodos de trabajo eficaces... Andamos tras una pedagogía propia, que proceda del consenso y que genere ilusión colectiva.

Sabemos que tiene que ser así. Para ello debemos formarnos, leer, observar lo que hacen los demás pero, sobre todo, volcar nuestra experiencia y nuestra creatividad profesional en el proyecto común. En otras palabras, lo que sabemos que funciona y lo



que soñamos que puede funcionar deben ser los principales impulsos para avanzar en el camino.

El proceso, basado en todo el conocimiento propio acumulado y en todo el adquirido en charlas, visitas, lecturas etc, comenzó una mañana de septiembre de 2015. Los profesores de todas las etapas nos reunimos para realizar una dinámica de generación de ideas en torno a tres conceptos principales: el **alumnado objetivo** que queríamos que saliera de nuestras aulas, el **tipo de colegio** en el que se debería educar a ese alumnado y el **profesorado que aspirábamos a ser** en coherencia con los otros dos elementos.

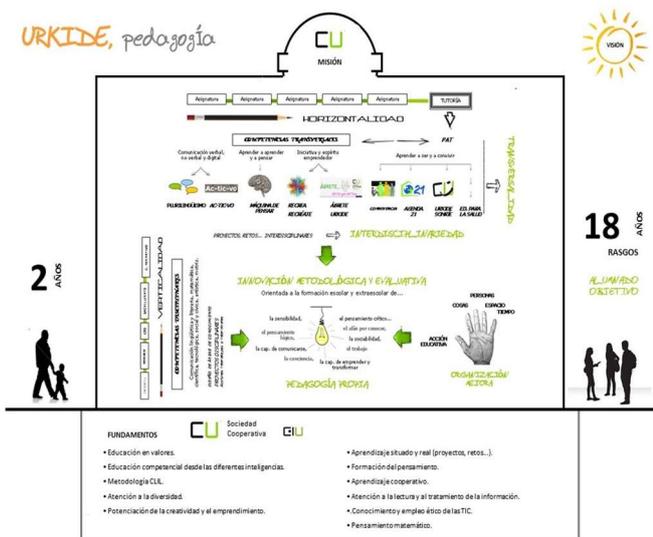
El retrato que obtuvimos de aquella reflexión fue completo porque se componía de muchos rasgos, pero sobre todo fue certero. Se transparentaba en él un concepto sensato de lo que debe ser la formación de una persona, en todas sus dimensiones.

En abril de aquel curso 15-16, nos reencontramos en la Sala de Usos Múltiples las mismas personas que habíamos configurado en septiembre la descripción del alumnado-centro-profesorado objetivo.

En esta ocasión, buscábamos consensuar un documento marco con una **reflexión pedagógica general** a partir de la que ponernos en marcha en el proceso de *Urkilde Bidean*. Formamos grupos con miembros de todas las etapas para comentar la propuesta y se originaron debates interesantes.

Los rasgos del alumnado y un ejemplo pueden verse en el [Anexo 8](#)

Además, quisimos retratar la **estructura pedagógica** del centro en un solo esquema. Tiene la forma del edificio central del colegio y en él se pueden identificar diferentes elementos estructuradores ([Anexo 9](#))



- **Competencias transversales**, en cuyo desarrollo cobra sentido el Plan de Acción Tutorial del centro y todos los planes de acción impulsados desde los grupos interetapas.
- **Interdisciplinariedad**, el concepto clave de los proyectos que desarrollamos en todas las etapas.
- **Verticalidad**. Es la idea que sugiere el avance de las asignaturas paralelo al crecimiento del alumno. El diseño de las materias debe ser coherente con ese desarrollo cognitivo.
- **Organización** de personas, tiempos, espacios...
- **Caracterización de nuestra pedagogía:** innovadora y propia.
- Cimientos del edificio: nuestros **fundamentos didácticos**.

de competencias o se han producido cambios en las metodologías para adaptar los documentos a la realidad cambiante en estos apartados.

En este momento cabe resaltar la importancia del consenso en todo el proceso. Al tratarse de una reflexión conjunta y propia el resultado fue inmediatamente asumido por todos y se incorporó a la dinámica general de mejora continua de todos los equipos.

También, y para dar más consistencia a la reflexión, se presentó el documento con las conclusiones a un grupo de representantes del alumnado (equipos de convivencia y consejo escolar) y a la AMPA del colegio para recoger sus sugerencias y aportaciones. Su respuesta fue de acuerdo total y satisfacción con el trabajo realizado.

Por último, resaltar el gran interés por conocer el proceso que hemos constatado en las visitas de otros centros educativos de Euskadi, del estado y extranjeros que han resaltado el valor y la sencillez de la propuesta y la importancia de realizar algo parecido en sus centros en el momento educativo actual. En varios casos se les ha enviado nuestra documentación para que pueda servir de guía, ya que cada centro tiene que realizar una reflexión propia según las características de cada uno de ellos.

Urkilde Bidean se ha convertido en un proyecto educativo propio y diferente ya que, además de incluir aquellos aspectos que la administración exige, va más allá. Los diecinueve rasgos del alumnado objetivo que

hemos definido entre toda la comunidad educativa se han convertido en nuestra brújula para llevar a cabo nuestra labor docente.

Utilidad y alcance

Como indicábamos anteriormente Urkide Bidean se puso en marcha desde el momento en que se acabó la reflexión. En el curso 16-17 se inició esta nueva andadura que nos ha servido para aprender de la vivencia, para apreciar las mejores maneras de educar a nuestro alumnado. Lecturas, formación, visitas a centros y, sobre todo, experiencias propias nos han proporcionado material para ir modelando la pedagogía que mejor nos conduzca hacia los objetivos que consensuamos en 2015.

Han sido cuatro cursos en los que Urkide Bidean se ha convertido en uno de los ejes fundamentales de la estrategia, ya que marca y cohesiona nuestros planes cuatrienales y anuales y nuestra misión, visión y valores. Es una referencia clara a la hora de valorar actuaciones actuales y futuras y la base fundamental de nuestro Proyecto Educativo.

Es, además, un proyecto en fase de desarrollo porque entendemos que **el gran objetivo es plasmarlo en las programaciones de aula** de todas las asignaturas, para que alcance realmente todo su potencial y relevancia.

En este empeño los últimos cursos los hemos denominado **Cursos NOLA** y los estamos dedicando a diseñar nuevas programaciones más acordes a este nuevo planteamiento y a los rasgos de alumno, profesorado y centro consensuados por todos. Es un proceso lento pero muy rico, que nos está haciendo reflexionar y consensuar metodologías y pedagogías en todos los equipos y en el que aparecen nuevas necesidades de formación que vamos cubriendo. La más importante y urgente es la necesidad de avanzar en la evaluación del alumnado, ya que nuevas formas de educar requieren nuevas formas de evaluar. Para ello hemos contactado con la Universidad de Mondragón que este curso 19-20 ha comenzado con la formación de todo el claustro y hemos creado un equipo motor para que dinamice su implantación.

Como resumen de todo el trabajo de estos años en el despliegue de los cursos NOLA incorporamos en el [anexo 10](#) un extracto donde puede verse una tabla que relaciona los rasgos del alumnado-objetivo con los equipos implicados, los aprendizajes realizados, los avances obtenidos, las mediciones realizadas y el reflejo documental de todo ello.

Entendemos que es un buen ejemplo de todo el trabajo realizado y una prueba evidente de la importancia del camino. Es este un proceso en el que vamos avanzando, que tiene una meta, pero que lo verdaderamente importante es caminar sin prisa, pero sin pausa. **Urkide Bidean.**

	EQUIPOS Y PROYECTOS	FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	AVANCES	MEDICIONES Y VALORACIONES	REFLEJO DOCUMENTAL CURSO NOLA 2018-2019 ¹
<p>COMPETENCIA PARA LA EVALUACIÓN VERBAL, NO VERBAL Y DIGITAL / COMPETENCIA TECNOLÓGICA / OTRAS COMPETENCIAS DIGITALES</p> <p>COMPETENTE EN EL USO DE LAS TIC</p> <p>Todos los departamentos, pero especialmente Tecnología.</p> <p>Equipo interetapas: TIC.</p> <p>En todos los proyectos interdisciplinares² se emplean las nuevas tecnologías. Dos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Jotasas", de 2º de Primaria. • www.urkidetemes.com, de 4º de ESO. 	<p>Formación interna en los últimos seis cursos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pizarras digitales, • aplicaciones Google, • utilización de inlka, • Office, • Herramientas TIC aplicables a proyectos. <p>Visita al Colegio Begoñazzi sobre el tema de TICs. Curso 2015-2016.</p> <p>Visita a SRAO por parte de profesorado de todas las etapas y personal de CU (2015 y siguientes).</p> <p>Formaciones externas e internas sobre proyectos.</p> <p>Próxima formación externa sobre Scratch dirigida a profesorado de Inglés de Primaria.</p> <p>Formación externa de inlka sobre uso de la plataforma. Curso 2010-2011 y siguientes.</p> <p>Curso Benitzegana sobre Scratch Sec, 2014.</p> <p>Curso online UNED abierto sobre Scratch. Secundaria. 2018.</p> <p>Formación del profesorado de Informática y Tecnología de Secundaria en programación y robótica en Complutub Madrid. Cursos 2016-17 y 2017-18.</p>	<p>Tablets compartidas en Infantil (4 y 5 años) y en los tres primeros cursos de Primaria. Ordenadores personales como material escolar desde cuarto de Primaria hasta segundo de Bachillerato. Pizarras digitales en todas las etapas.</p> <p>Jornadas de destrezas 2015-16, 2016-17 y 2017-18.</p> <p>Colaboración Gizarre / Euskara. Uso de QR. Colaboración Fuzkara / Lengua / Inglés. Sites.</p> <p>Enseñanza de Code (1º-3º Prim.) y Scratch (3º-6º Prim.) en la asignatura de Inglés.</p> <p>Uso generalizado de aplicaciones Google tanto en el trabajo de aula con el alumnado desde tercero de Primaria.</p> <p>Uso de inlka por parte de toda la comunidad educativa.</p> <p>Nuevo diseño de las asignaturas de Tecnología e Informática en ESO y Bachillerato.</p>	<p>Valoraciones del equipo TIC.</p> <p>Encuestas de profesorado sobre destrezas.</p> <p>Evaluación del equipo directivo sobre la plataforma digital Educación interactiva en contraste con la plataforma inlka.</p>	<p>Programaciones y planes anuales de todas las asignaturas. Ajustado Materias. Docs. Seguimiento de Agua del equipo TIC.</p> <p>Mapa de destrezas de ESO, incluido en la carpeta de Drive de Secundaria.</p> <p>Programaciones y materiales de proyectos de Primaria y Secundaria.</p> <p>Programaciones de Inglés de Primaria.</p> <p>PROFESORADO. Carpetas Drive de Agua y de etapas. Calendar compartidos. Site Urkide Bidean</p> <p>PROFESORADO-ALUMNADO. Carpetas Drive de alumnado por niveles, Classroom de asignaturas, Calendar de grupo-clase.</p> <p>Plataforma inlka de Urkide. Contenidos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • circulares, • registro de faltas de asistencia y puntualidad, • registro de notas, • tratamiento de la diversidad (documento PIRE). <p>Programaciones de Tecnología e Informática de ESO y Bachillerato.</p>	

Orientación a los grupos de interés

En todo el proceso de reflexión y, sobre todo en el despliegue, una parte esencial han sido y son nuestro alumnado y sus familias. A tratarse de un proyecto con un marcado acento educativo en el que partimos del alumno tipo que queremos que salga de nuestro colegio, el centro de toda la reflexión es el alumnado. Fue por eso que en el inicio se consensuaron sus características y luego las del colegio y profesorado acordes a estas. El alumno ha sido y es el centro de nuestro trabajo y el colegio y el profesorado ha de adaptarse a él para lograr entre todos la mejor versión de cada uno de ellos.

Además, durante todo el proceso se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de alumnado y familias obtenidas del trato diario, de encuestas, de participación en grupos conjuntos, de quejas, ... Todo ello forma

parte del “conocimiento propio acumulado y todo el adquirido” del que hablábamos anteriormente y que ha sido la base de todo el proceso.

También se les va informado de las reflexiones, de los avances y de los cambios que les afectan más directamente en las reuniones tutoriales con el alumnado y en las reuniones de familias anuales.

Resultados

Como resultados directos y teniendo en cuenta que nuestros indicadores de satisfacción de familias y alumnado han presentado históricamente resultados elevados, destacan el aumento de la satisfacción del alumnado en estos últimos años fruto del impacto de Urkide Bidean en las aulas y en las metodologías aplicadas.

También podemos destacar los resultados obtenidos por nuestro alumnado en las pruebas diagnóstico, pruebas externas realizadas por el Gobierno Vasco, en las que nuestra comparativa con otros centros de nuestra red reconocidos como centros de referencia en muchos aspectos es muy beneficiosa.

INDICADOR	2015-16	2016-17	2017-18	OBJ MÍNIMO	OBJ EXCEL	2018-19
Grado de satisfacción alumnado con formación en valores	7,67	8,4	8,5	8,1	8,8	8,45
Grado de satisfacción alumnado con formación académica	7,67	7,83	7,88	7,4	8,1	8,06
Grado de satisfacción alumnado con metodología	7,76	7,68	7,85	7,4	8,1	7,81
Grado de satisfacción alumnado con trato	7,49	7,31	7,49	7,1	7,8	7,71
Grado de satisfacción alumnado con evaluación	7,77	7,53	7,68	7,2	7,9	7,74
Grado de satisfacción alumnado con clima/convivencia	6,93	7,67	7,88	7,4	8,1	7,74
Grado de satisfacción alumnado a nivel personal	7,73	7,86	7,99	7,6	8,3	7,94

Otros indicadores indirectos del éxito en la implantación es el número de visitas recibidas para conocer el Urkide Bidean y la participación en foros educativos.

También este sistema de gestión fue reconocido por el equipo evaluador del año 2018 como una buena práctica en gestión:

“En cuanto a su ESTRATEGIA, CU ha sido capaz de tomar decisiones estratégicas muy importantes y valientes en un momento de crisis socioeconómica fuerte como fue el traspaso de la titularidad del colegio entre la Congregación de Ursulinas a la nueva cooperativa educativa con dos objetivos prioritarios muy definidos: la viabilidad societaria y el desarrollo del proyecto pedagógico aprobado por todos URKIDE BIDEAN”.

“Cada Plan Estratégico se organiza en cinco líneas de gestión para impulsar las dos grandes razones de ser de Urkide: la consolidación de la Cooperativa creada en 2007 y el desarrollo del proyecto educativo “Urkide Bidean”, apoyándose en los GI del centro”.

Incluso en la evaluación externa de 2019 enfocada en el elemento de innovación el equipo evaluador resaltó varios aspectos de Urkide Bidean:

“Además, realizamos una necesaria parada para disfrutar de las vistas, URKIDE BIDEAN y el proyecto NOLA constituyen en sí mismo un ejemplo coherente de transformación del modelo educativo hacia el cual camina la organización”

“El proyecto Urkide Bidean, con la definición de los “rasgos de los futuros alumnos/as”, con una orientación clara a la transformación del modelo, así como la vehiculización a través del programa NOLA, que establece el marco para su implantación”.

“Reconocimiento significativo de todos los grupos de interés de URKIDE como un centro educativo innovador, desde las familias, personal, proveedores y otros centros educativos. Esta realidad les ha llevado a ser referentes en el sector”

“Este equipo quiere resaltar, la conexión entre las tres Buenas Prácticas presentadas, así como con el proyecto URKIDE BIDEAN. El camino recorrido en el Proceso de Innovación ha permitido generar una cultura proactiva de exploración y desarrollo de nuevos proyectos, enfocados a las necesidades reales de Urkide y a los retos de futuro”.

Creando marca “Urkide”: aburrir nunca.

Novedad y aprendizaje

Todo empezó con Hammer, Stephen Hammer.

En nuestros planes cuatrienales siempre aparecía un objetivo relacionado con la consolidación de la cooperativa y la marca Urkide. En observaciones de encuestas, en reuniones, etc se nos indicaba que teníamos buena imagen externa (a veces se nos reprochaba que solo nos preocupaba eso) pero no era fruto de un enfoque sistemático. El colegio estaba lleno, aparecíamos regularmente en prensa sin pagar nunca por publicidad, recibíamos visitas e invitaciones a charlas y congresos, pero no era un aspecto clave para nosotros.

Entendemos que la comunicación es un momento esencial para crear y fortalecer una marca, un estilo propio. Constatamos que dicha comunicación, muchas veces, solo tiene en cuenta la comunicación en sí, sin tomar en consideración el conjunto de ellas. En congresos, ponencias, clases, etc se suceden las presentaciones de un estilo similar, con lo que el impacto y la repercusión en el oyente no es la deseada.

También nos considerábamos un centro innovador, intentábamos llevar esa innovación al aula, buscábamos (y seguimos buscando) introducir nuevas metodologías en las clases evitando utilizar solo la clase magistral, pero en nuestras presentaciones y en las visitas que recibíamos abusábamos del powerpoint y de la exposición magistral.

Y la gota que colmó el vaso fue un comentario de un patrono de nuestra Fundación que en una presentación de todos nuestros proyectos a dicha Fundación nos dijo que todos eran muy interesantes pero la presentación le había resultado “aburrida”, muy bueno el contenido, pero no la forma de contarlo.

La imagen de marca, la imagen como Colegio era cada vez más importante viendo la evolución social y la bajada de la natalidad. Y para un colegio que tiene como señas de identidad la creatividad, la innovación y el buen humor la imagen externa debe de ser creativa, innovadora y divertida. **“Aburrir nunca”.**

Era el final del curso 15-16 y en la reflexión para diseñar el siguiente plan anual incluimos la necesidad de trabajar para tener una marca propia, original, diferente y creativa. Como primer paso se introdujo un objetivo en el equipo de Organización (equipo de calidad del colegio): **“Reflexionar sobre la imagen que proyectamos en visitas y charlas para potenciar la marca Urkide”** y en la reflexión sobre los valores se incluyó uno referido a la intención de sorprender: **“PARTICIPACIÓN activa en el trabajo en equipo, mediante la coordinación, el consenso, la revisión y el cumplimiento de los objetivos de cada grupo y de la organización para cumplir y SORPRENDER”.**

Unido a todo esto se creó la figura de **Stephen Hammer** para dar “empaque” a nuestras propias reflexiones, a nuestras “frases célebres”. Así, en nuestras charlas empezamos a incluir frases propias como “Hacen falta todos los niños para educar a la tribu” y “¡Otra forma de enseñar es posible! No dramaticemos, ¡¡¡¡¡o sí!!!!”.

Y trabajando en el objetivo de reflexionar sobre nuestra imagen externa empezamos a cuidar, a preparar de otra manera nuestras charlas y visitas. La primera oportunidad de ponerlo en práctica fue la visita de directores de colegios de toda España de CICA E. Una jornada que planteamos como una suma de las llaves de la educación, con muchas experiencias breves “vividias” por los asistentes y que tuvo una gran acogida y repercusión. Prueba de ello fue el correo de agradecimiento enviado por el director de CICA E:

“Simplemente dos líneas para agradeceros la extraordinaria acogida que nos habéis dispensado en nuestra visita con CICA E al Colegio Urkide. Para nosotros ha sido un lujo que hayáis compartido con nosotros vuestra extraordinaria experiencia. Sin lugar a dudas ha sido una de las mejores jornadas de benchmarking en las que hemos participado y no tengo ninguna duda de que vuestra implicación, a todos los niveles, para su mejor desarrollo ha sido determinante.

No creo que sea fácil ver más y mejores cosas en tan poco tiempo y tan bien planteadas. Por supuesto que tenéis abiertas las puertas de nuestro colegio cuando os pueda interesar hacerlo. Sería un orgullo para nosotros poder compartir cosas con vosotros.



Utilidad y alcance

A partir de esa experiencia y viendo los resultados obtenidos decidimos que, aunque requiere tiempo de planificación y preparación, la experiencia merece la pena y nos permite consolidar una imagen de creatividad, de ilusión, de sorpresa.

Han sido numerosas las ocasiones en los que hemos preparado presentaciones “diferentes”, desde recetas mágicas a circos, pasando por trenes o jornadas educativas con otros enfoques. Presentaciones a colegios, a evaluadores, a empresarios, ... Siempre intentando aplicar esta filosofía en nuestras presentaciones, buscando

sorprender, dejar una huella, divertir. Que se recuerde la misma por el contenido y por la forma. Queremos que se nos vea como un centro innovador también a la hora de las presentaciones. En el [anexo 12](#) puede verse un extracto de algunas de ellas, con sus contenidos y la forma de contarlos.

A modo de ejemplo puede verse la participación del director del Urkide en la entrega de los premios vascos de Euskalit del 2018 donde hace referencia a esta cultura. ([ver vídeo](#)).

También incluimos una presentación en un foro de empresas EFR (Empresa Familiarmente Responsable), en la que de nuevo se aprovecha para trasladar el compromiso con la creatividad en el Ministerio de Sanidad (sombreros de Bono). ([ver vídeo](#)).



Asimismo, este enfoque se ha ido incluyendo en planes anuales y de equipos, buscando integrarlo en la rueda de la mejora continua, para seguir revisándolo y ajustándolo progresivamente. Así en el curso 17-18 se incluyó un objetivo para medir nuestro impacto externo: *“Preparar una encuesta para medir la visión y el impacto nuestro en la sociedad, incluyendo a administración, otros colegios, proveedores, etc”* que no se pudo completar en ese curso y se ha abordado en el curso 19-20 y en el último plan anual se ha incluido otro: *“Potenciar la marca Urkide incidiendo en las formas de comunicación y marketing”*.

Creemos que es una iniciativa muy interesante de la que han participado numerosas personas y organizaciones, que supone un gran esfuerzo de preparación, pero nos permite diferenciarnos y consolidarnos como un colegio creativo y sorprendente. Algo que refrendan los índices de satisfacción con nuestras presentaciones y visitas y los comentarios que recibimos del tipo “¡A ver que se inventan hoy los de Urkide!”.

Como decía Hammer “Cuando llega el invierno el calor lo da la diferencia”

Orientación a los grupos de interés

El presente proyecto de “aburrir nunca” tenía, en su origen, un claro enfoque a los grupos de interés **“que creen que le podemos enseñar algo”**, a la sociedad en global. También hacia los clientes potenciales, ya que una marca consolidada tiene un efecto claro en la captación de nuevo alumnado. Pero lo más interesante del proyecto es que te obliga a traspasar estas maneras de actuar en las charlas y presentaciones con los clientes internos (personal) y con alumnado y familias.

Esto ha hecho que en los últimos años las presentaciones de inicio de curso del equipo directivo se hayan hecho cantando o preparando un pincho, que las jornadas de puertas abiertas se hagan en otros espacios y cuidando mucho los cómo, que las clases “sorprendentes” aumenten, que las visitas estén organizadas para que participe profesorador y alumnado.

Y, lo más importante de todo, ha hecho que esta cultura cale en la organización y en las jornadas internas de buenas prácticas se cuiden mucho las presentaciones. Cada equipo, a la hora de preparar su buena práctica, busca contar y sorprender. Algunos cantan, otros preparan vídeos con el alumnado, algunos teatralizan, Todos sorprenden.

Sirva como ejemplo un extracto del vídeo del equipo de infantil para ilustrar la buena práctica sobre la lecto-escritura. ([ver vídeo](#)).

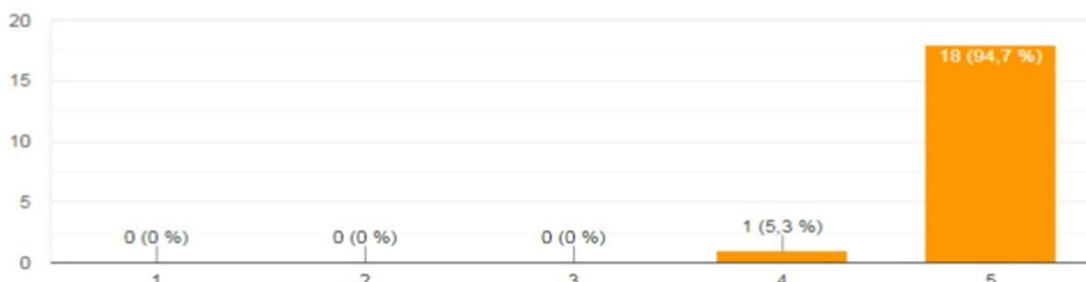


Resultados

Los resultados más directos son los índices de satisfacción con las charlas y visitas que son muy elevados (no disponemos de todas las acciones, pero las que disponemos son muy

VISITA AL COLEGIO URKIDE (Vitoria)

19 respuestas



homogéneas). Como ejemplo esta es la valoración con la visita realizada por directores de cooperativas de enseñanza andaluzas este curso 19-20:

Otro buen ejemplo es la satisfacción con la jornada educativa organizada por nosotros que unía educación con otras artes como danza, música, dibujo, etc.

PREGUNTAS DEL KAHOOT				
	INMEJORABLE	EN GRAL MUY BUENO	SÓLO ALGUNOS BUENOS	NO ME HAN GUSTADO
En mi opinión el nivel de los ponentes ha sido:	38	47	4	2
	INMEJORABLE	MUY BUENA	MEJORABLE	NO ME HA GUSTADO
La organización ha sido:	47	43	2	1
	MUY ATRACTIVO	MUY BUENO	MEJORABLE	NO ME HA GUSTADO
El formato de la jornada ha sido:	47	41	6	1
	ME HA DADO MÁS DE LOS ESPERADO	LAS HA CUMPLIDO	HA CUMPLIDO PARTE DE ELLAS	NO LAS HA CUMPLIDO
La jornada en general, sobre mis expectativas	38	41	13	1

Otro indicador directo es el resultado de la encuesta a la sociedad realizado en el que pedíamos que nos definieran en 4 palabras (por ser coherentes con nuestro enfoque de menos es más y aburrir nunca). De todas las respuestas nos gustaría resaltar las referidas a las charlas y visitas con comentarios como: **“La mejor presentación que he visto nunca, inolvidable”, “divertidas, creativas, con mensaje, elaboradas con mucha implicación”** y las de nuestra imagen eterna donde las palabras más repetidas son: **“creatividad, innovación, humor”**. La síntesis puede verse en las nubes de palabras siguientes, la primera referida a la imagen de Urkide y nuestros puntos fuertes y la segunda referida a las presentaciones y visitas. En el [anexo 13](#) presentamos la encuesta en sí y los resultados totales.



También tenemos los resultados de las encuestas al personal donde preguntamos por la imagen externa del colegio donde obtenemos una nota superior a **9 puntos sobre 10** de forma continuada (en el curso 18-19 fue de **9,45**) y las encuestas a los exalumnos que nos aportan su visión una vez terminada su etapa educativa (en el curso 19-20 los resultados en **exalumnado de 5 años fue de 8,75 y de los de 25 años de 8,96**)

Otros resultados indirectos son las visitas recibidas, la solicitud de participación en charlas y congresos o la designación como uno de los colegios que aparecen en el programa “Maneras de Educar” de TVE.

Y todo termina con Hammer. Como colofón a esta manera de actuar en presentaciones y visitas, en la última entrega de los premios a la gestión avanzada se hizo público el secreto de Hammer, su significado para Urkide y su recorrido. ([Ver vídeo](#)).

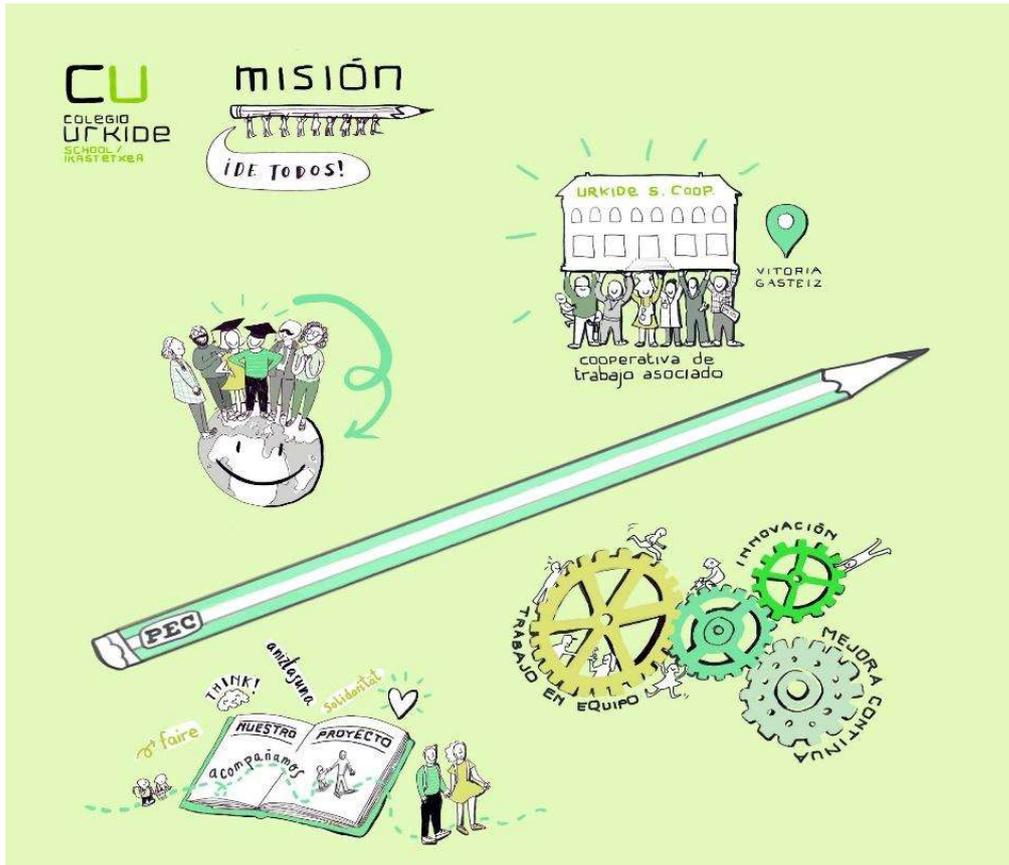
Y el propio lehendakari, el señor Iñigo Urkullu, hizo suyas las palabras de Hammer para su discurso ([Ver vídeo](#)).

ANEXOS



ANEXOS

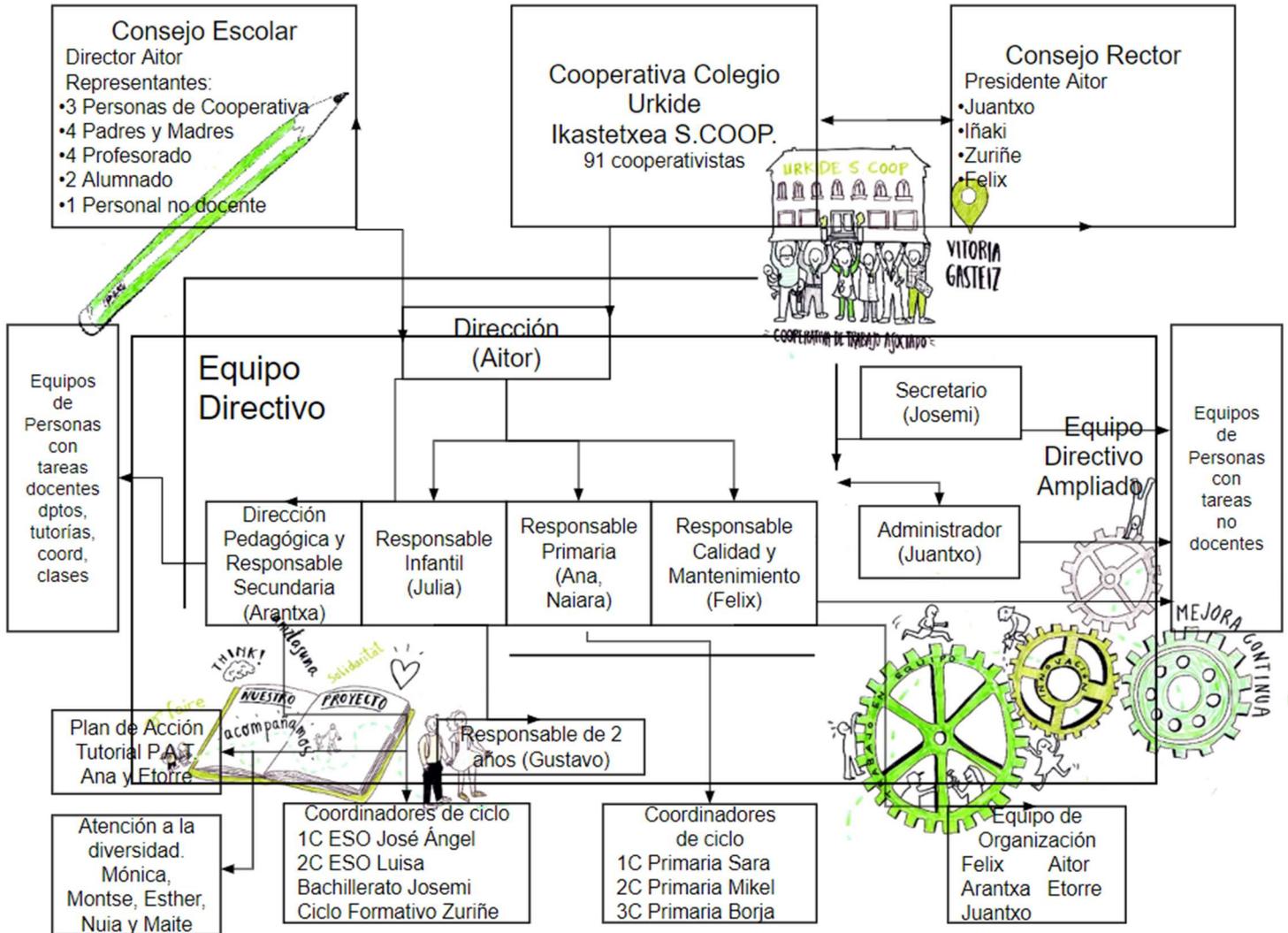
ANEXO 1. Misión y Visión del Centro. Interpretación visual de los documentos estratégicos.



a)

ANEXOS

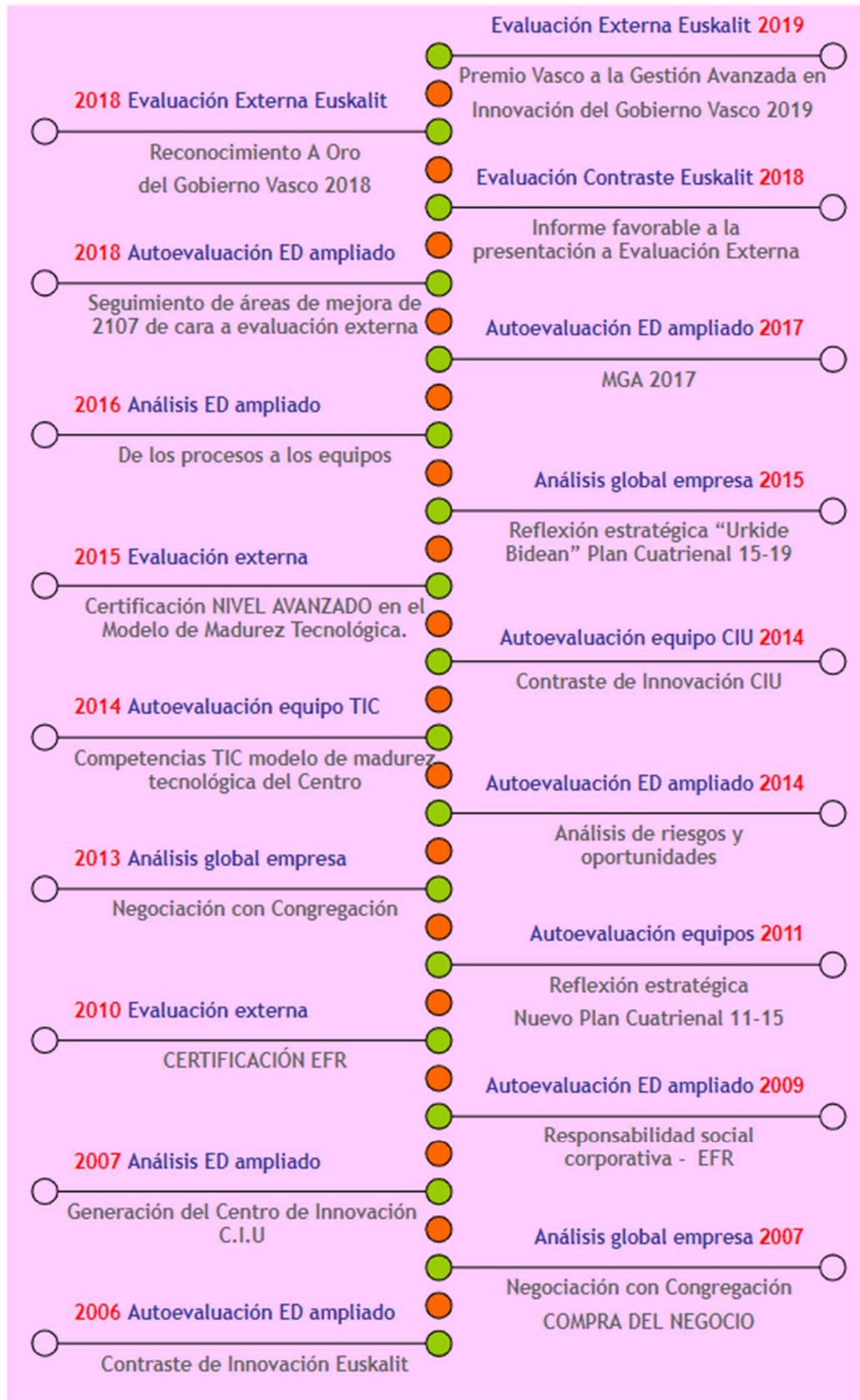
ANEXO 2. Organización de las personas en los equipos en coherencia con la Misión



[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

ANEXO 3. Diagrama de eventos de reflexión y evaluación estratégica



[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

ANEXO 4. Ejemplo de despliegue de objetivos en AGUA. Objetivos de la organización y propios del equipo.

TALDEKO HELBURUEN HEDATZEA DESPLIEGUE DE OBJETIVOS POR EQUIPOS	Taldea: HH CS Equipo: HH CS
---	--

Visión

1. Consolidarse como un centro de referencia en su acción educativa y social, pionero en innovación, reconocido por su calidad en los ámbitos pedagógico, de gestión y de atención al alumnado, a sus trabajadores y a las familias.
2. Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro, sólido y permeable, tanto a nuevas ideas o metodologías que nos ayuden a mejorar como a compartir nuestras buenas prácticas.
3. Que cada alumno desarrolle las competencias necesarias para integrarse y desenvolverse activa y creativamente en el mundo, sin olvidar sus raíces. Pretendemos que sea responsable y respetuoso con las personas y el medio ambiente.

19-20 URTEKO PLANA PLAN ANUAL 19-20	Arduraduna Responsable	Erakusleak Indicadores	Helburua Objetivo	Emitza Resultado	Oharrak Observaciones
3.1.1.- <i>Irakasgaien diseinua dokumentu komun batean jasotzea (behin-behineko plantilla). NOLA site.</i> 3.1.1.-Recoger el diseño de las asignaturas en un documento común (plantilla provisional). Site de NOLA.	ED, DEP	% de programaciones rediseñadas y recogidas	100%		
3.1.2.- <i>Urkide Bidean duen izaera mantzentzea eta bere Site bultzatzea.</i> 3.1.2.-Mantener el espíritu de Urkide Bidean e impulsar su Site.	ED, DEP	Nº de aportaciones por equipo	1		
3.1.3.- <i>Ebaluazioari buruzko zentroaren hausnarketa egitea.</i> 3.1.3.-Realizar una reflexión de centro sobre Evaluación.	ED, Equipos	Nº de sesiones dedicadas a ello	3		
3.2.1.- <i>Eskolako TP berria ezartzea.</i> 3.2.1.-Implantar el nuevo PAT de centro.	ED, Equipos PAT	% de cursos incluidos en PAT	100%		
4.1.3.- <i>Eskolako jardueretan familien parte hartzea bultzatzea.</i> 4.1.3.-Impulsar la participación de las familias en la vida de Urkide.	ED, DEP	Nº de acciones abiertas a familias	1		Claustro: biblioteca, ludoteca, Santa Águeda, proyectos... Departamento CS: libro viajero. Tutoría: aulas abiertas a temas de interés de los niños.

TALDEKO HELBURUAK OBJETIVOS DEL EQUIPO	Taldea: HH CS Equipo: INF CS
---	---

19-20 URTEKO PLANA PLAN ANUAL 19-20	Arduraduna Responsable	Erakusleak Indicadores	Helburua Objetivo	Emitza Resultado	Oharrak Observaciones
1.- Programaciones: - Incluir enlaces para pizarra digital. - Evidencias.	Departamento	programaciones actualizadas	junio		
2.- Organización de aulas.	Maite	aulas organizadas	2	100%	espacio y material
3.- Análisis de resultados TEBEROSKY 4 y 5 años a lo largo del curso.	Mirari	excel febrero y junio	2		
4.- Revisar y organizar la biblioteca de CS infantil.	Julia	sesiones al trimestre	3 sesiones	75%	- septiembre.
5.- Establecer un decálogo para el uso de los libros en infantil.	Cris	decálogo	1	100%	
6.- Estructuras de aprendizaje cooperativo.	Julia	estructuras trimestre	1 al trimestre por nivel		
7.- Programaciones 3 años: subir fotos para mejor información de los departamentos IG, EK.	Julia	fotos subidas	las necesarias	100%	
8.- Realizar listas de 3º con nombre y apellido.		3 listas	final 1º trim.		

[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

ANEXO 5. Ejemplo de seguimiento de equipos en AGUA

SEGUIMIENTO DEL EQUIPO DE Depto. Castellano INFANTIL

Cristina, Maite, Julia, Mirari
Curso 2019-2020 Ikasturtea

Áreas de mejora curso 2020-2021:

- Libro viajero 3 y 4 años: prepararlo en junio: **IMPOSIBLE**
- Subir fotos de aquellos momentos (programaciones de 3 años...) que consideremos necesarios.
HECHO en 3 años
- Meter material (nombre, plantilla...), juegos de grupo con enlaces (5 años). **Hemos actualizado con las propuestas COVID.**

Data	15, 16-06-2020	Asistentes: todos ▼
Objetivos revisados:	SI	
Helburuak	<ul style="list-style-type: none"> • Informe evolutivo en EK • Nuevo jantoki 3 urte • Preparar reunión Aitor + Arantxa • MEMORIA 	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ valoración del curso y áreas de mejora ○ AGUA
Adostuak	<ul style="list-style-type: none"> • Día 15: <ul style="list-style-type: none"> ○ Terminamos de preparar El principito. • Día 16: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hablamos de la reunión con Aitor y Arantxa. ○

Extracto de indicadores

Los marcados en color son los indicadores más relevantes de este criterio. Son aquellos que tienen más relación causa-efecto con los IC, la M, V, V, los planes estratégicos o Urkide Bidean.

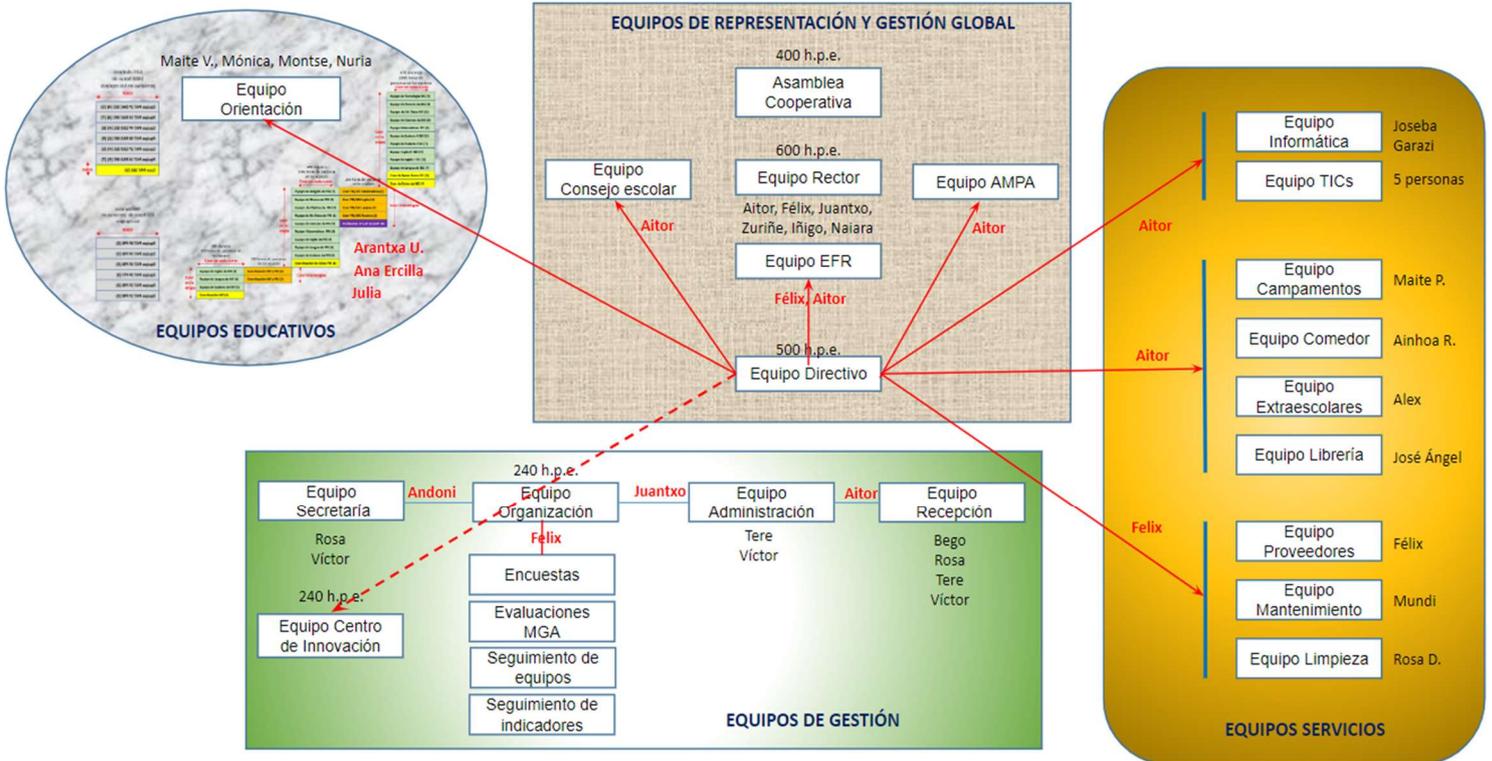
EQUIPO RESPONSABLE	INDICADOR	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	OBJ MÍNIMO	OBJ EXCEL	2018-19
ED y CR	% de ocupación	102,0%	103,3%	103,3%	102,30%	102,70%	90	100	101,78%
ED y CR	% de ocupación aulas 2 años	111,0%	111,0%	111%	104,1	104,1	90	100	100%
ED y CR	% de ocupación en ESO	95,5%	99,2%	98,1%	97,5	97,69	90	100	97,43
ED y CR	% de ocupación en bachiller	99,5%	99,0%	99,0%	94,7	100	90	100	100,4
ED y CR	% de ocupación en el Ciclo Formativo	102,0%	108,0%	100,0%	106	98	80	100	86
ED	Grado de satisfacción de familias global	8,43	8,56	8,46	8,42	8,53	8,1	8,8	8,33
ED	Grado de satisfacción de alumnos global	7,86	7,76	7,44	7,65	7,79	7,4	8,2	7,79
ED	Resultados PISA Alumnado de 4º ESO								
ED	% alumnado titulado en 4º ESO	95,9%	100,0%	97,5%	95,30%	100,00%	80%	100%	87,8%
ED	% alumnado titulado en 2º Bachiller	98,1%	97,1%	100,0%	98,90%	98,00%	80%	100%	97,10%
ED	Grado de satisfacción del personal global	9,05	8,75	8,92	9,02	9,11	8,7	9,4	8,8
ED	% de consecución de objetivos del plan anual	87,2%	75,8%	80,2%	71,60%	96,62%	70%	100%	93,75%
ED	% de consecución de objetivos propios de equipos	83,8%	83,4%	89,3%	87,50%	86,60%	80%	100%	83,92%

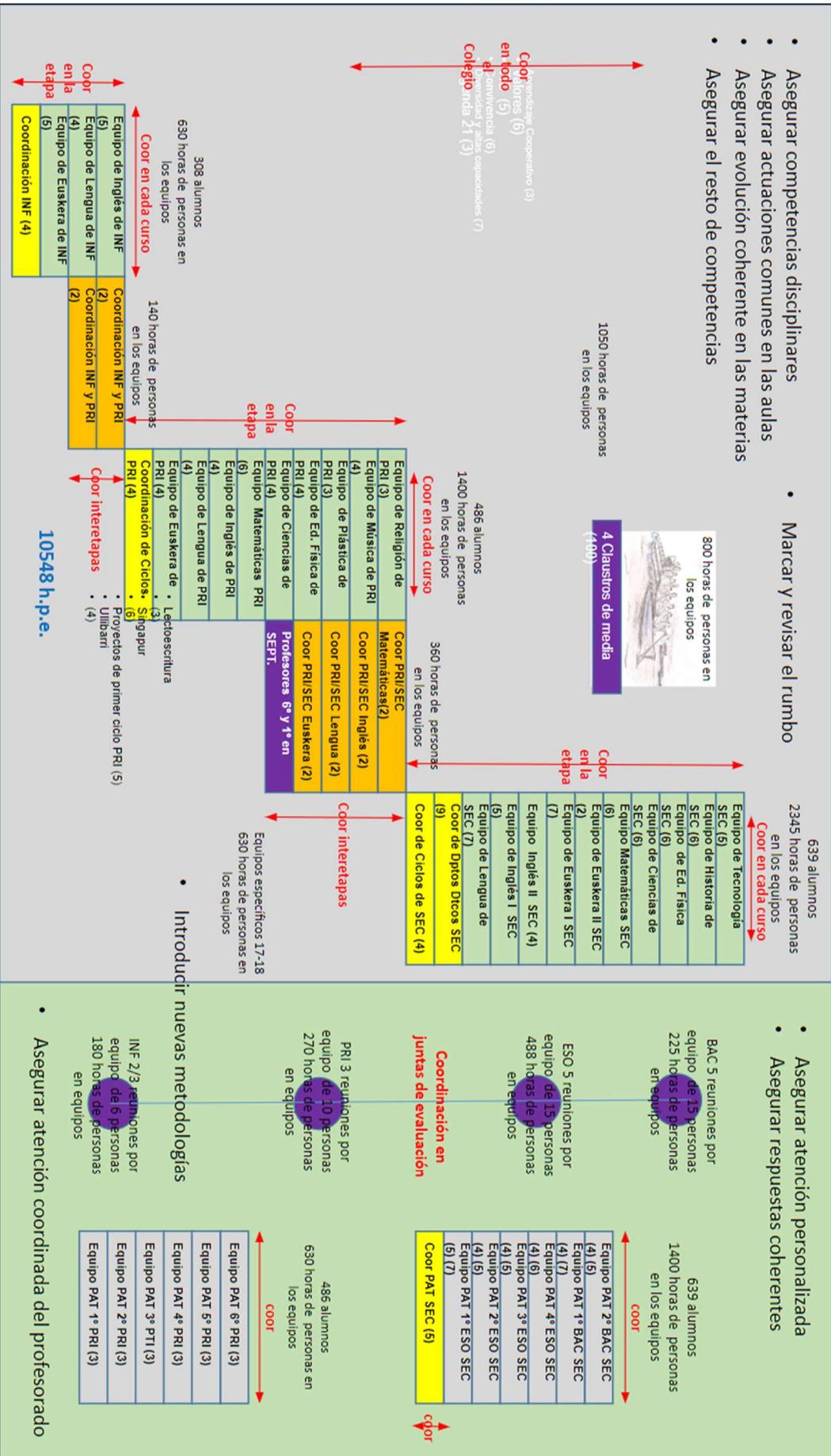
+ ☰ Propios ▼ Estratégicos ▼ Clientes ▼ Personal ▼ Sociedad ▼ Innovación ▼

[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

ANEXO 6. Gestión por equipos. Puede apreciarse en cada rectángulo el equipo y las personas que lo componen entre paréntesis. En los equipos se aprecia la coordinación horizontal y vertical para trabajar las mismas competencias disciplinares y también el desarrollo de otras competencias y estudio de nuevas oportunidades, Asimismo aparecen las reuniones generales de claustros y las reuniones de coordinación de tutores. Como son reuniones semanales el nº de horas de cada equipo es el nº de personas participantes. Por ejemplo, equipo de 4 personas en reuniones semanales durante 35 semanales, 140 horas anuales de ese equipo. En general se dedican más de 10.000 horas anuales a las reuniones de equipos. En la segunda gráfica aparece la distribución de todos los equipos.

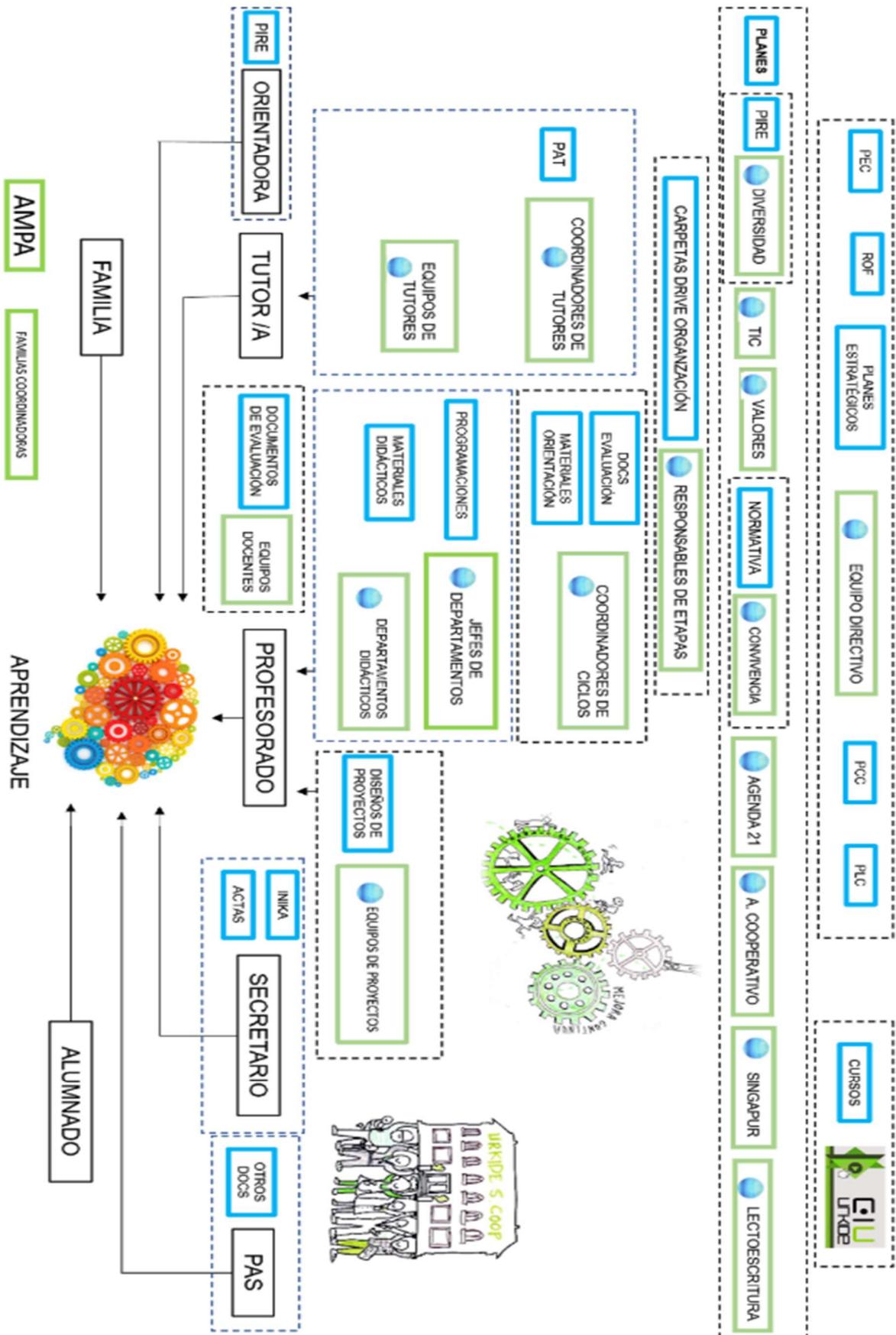




[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

Anexo 7 Jerarquización y conexión de los equipos y relación entre los equipos y los documentos relevantes



[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

Anexo 8 Características del alumno-tipo de Urkide y ejemplo de una de ellas desplegada el tipo de centro y tipo de profesorado



COMPETENTE EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
COMPETENTE EN EL USO DE LAS TIC
CON HÁBITOS DE TRABAJO INDIVIDUAL
COMPETENTE EN EL USO DE LA INFORMACIÓN
CON RESPUESTAS ÉTICAS EN SU ACCIÓN SOCIAL
RESPONSABLE
CREATIVO
CAPAZ DE TRABAJAR EN EQUIPO
AUTÓNOMO
RESPECTUOSO CON EL MEDIOAMBIENTE
LÓGICO Y CRÍTICO
CON CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN
SOLIDARIO
CON HÁBITOS DE VIDA SANOS
CON CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN
PLURILINGÜE
EMPÁTICO
CURIOSO

Con capacidad de transformación

Centro

La capacidad de transformación de los jóvenes puede potenciarse en un centro emprendedor, implicado siempre en nuevos retos e iniciativas.

Urkide mantiene un compromiso con la sociedad, el de contribuir a su transformación positiva, aunque sea desde la pequeña porción que representa.

Entre nuestros objetivos didácticos se encontrará el de conocer y estudiar las transformaciones que han hecho avanzar al mundo. Su análisis crítico y su contraste con la realidad de hoy darán idea a nuestros estudiantes de cómo ser agentes de mejora social.

La didáctica de este tema pasa siempre por dos fases que se necesitan mutuamente: la del pensamiento y la de la acción. Si hablamos de cambio social, las ideas no pueden quedarse en un plano especulativo sin ser llevadas a la práctica. La acción, por su parte, pierde eficacia si no va precedida de una reflexión previa.

Así pues, los proyectos sociales (interdisciplinares o no) ligados a valores serán un buen recurso didáctico para comenzar a caminar por la vía del compromiso.

Existe también otro sentido de transformación, más general, que se trata en el apartado de creatividad.



Profesorado

El perfil del profesor que alienta la transformación es el de alguien emprendedor, comprometido con su entorno, conocedor de los cambios sociales y con capacidad de actuación. Se trata de un docente que no sólo enseña a transformar, sino que también transforma y sorprende en su forma de enseñar.

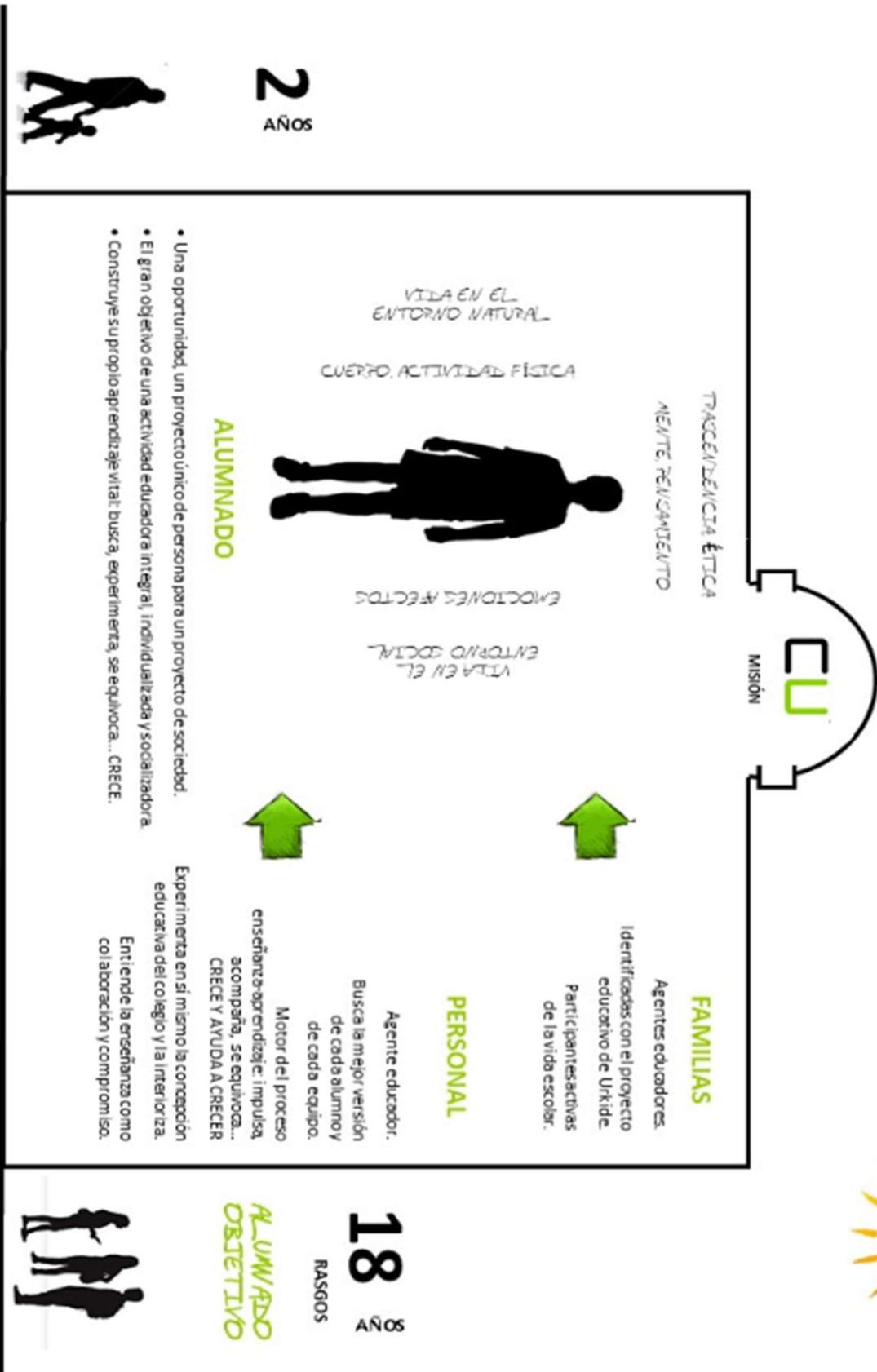
Los nuevos tiempos nos piden profesores motivados, que intenten impulsar proyectos innovadores, en cuanto a planteamientos metodológicos y en cuanto a contenido. Se les supone capaces de acompañar e intervenir en la transformación social.

[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

Anexo 9 Esquemas de las personas de Urkide y su estructura pedagógica del centro. Tienen la forma del edificio central del colegio y en ellos se pueden identificar los diferentes elementos estructuradores.

URKIDE, personas



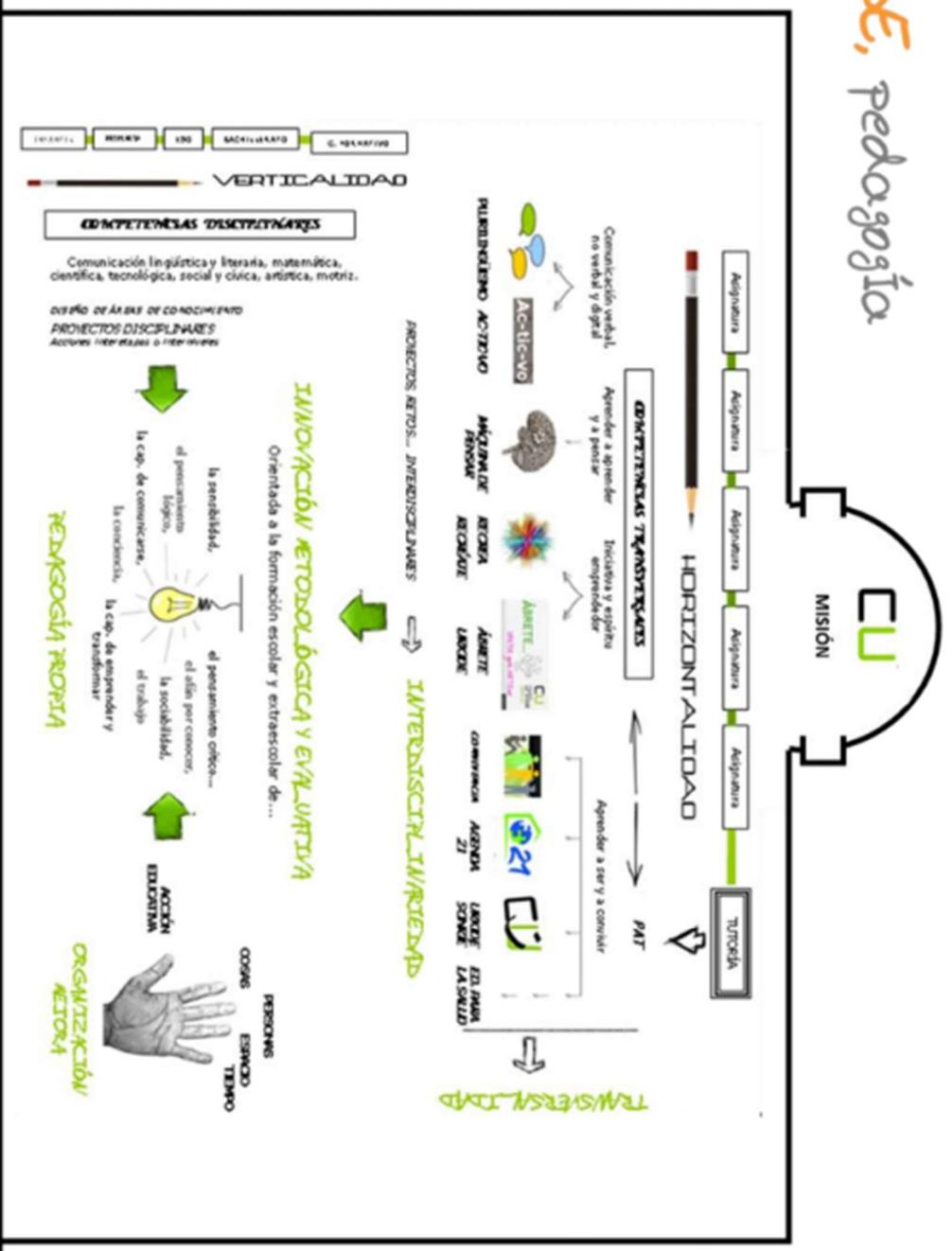
TRASCENDIENDO CON PERSONAS PARA PERSONAS



ANEXOS



2
AÑOS



18
AÑOS
RASGOS
ALUMNADO
OBJETIVO

FUNDAMENTOS



- Educación en valores.
- Educación competencial desde las diferentes inteligencias.
- Metodología CUL.
- Atención a la diversidad.
- Potenciación de la creatividad y el emprendimiento.
- Aprendizaje situado y real (proyectos, retos...).
- Formación del pensamiento.
- Aprendizaje cooperativo.
- Atención a la lectura y al tratamiento de la información.
- Conocimiento y empleo ético de las TIC.
- Pensamiento matemático.

[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

Anexo 10 Tabla que relaciona los rasgos del alumnado-objetivo con los equipos implicados, los aprendizajes realizados, los avances obtenidos, las mediciones realizadas y el reflejo documental de todo ello.



Urkilde bidean

Despliegue pedagógico 2018-2019

ANEXOS

COMPETENCIA PARA LA EVALUACIÓN VERBAL, NO VERBAL Y DIGITAL / COMPETENCIA TECNOLÓGICA / OTRAS COMPETENCIAS DISCIPLINARES					
 <p>COMPETENTE EN EL USO DE LAS TIC</p>	<p>EQUIPOS Y PROYECTOS</p> <p>Todos los departamentos, pero especialmente Tecnología.</p> <p>Equipo interetapas: TIC.</p>	<p>FORMACIÓN Y APRENDIZAJE</p> <p>Formación interna en los últimos seis cursos sobre</p> <ul style="list-style-type: none"> • pizarras digitales, • aplicaciones Google, • utilización de Inlka, • Office, • Herramientas TIC aplicables a proyectos. <p>.Visita al Colegio Begoñazpi sobre el tema de TICs. Curso 2015-2016.</p> <p>.Visita a SIMO por parte de profesorado de todas las etapas y personal de CIU (2015 y siguientes).</p> <p>.Formaciones externas e internas sobre proyectos.</p>	<p>AVANCES</p> <p>.Tablets compartidas en Infantil (4 y 5 años) y en los tres primeros cursos de Primaria. Ordenadores personales como material escolar desde cuarto de Primaria hasta segundo de Bachillerato. Pizarras digitales en todas las etapas.</p> <p>.Jornadas de destrezas 2015-16, 2016-17 y 2017-18.</p>	<p>MEDICIONES Y VALORACIONES</p> <p>.Encuestas de profesorado sobre destrezas.</p> <p>.Valoraciones del equipo TIC.</p>	<p>REFLEJO DOCUMENTAL CURSO NOIA 2018-2019 1</p> <p>.Programaciones y planes anuales de todas las asignaturas. Apartado <i>Materiales</i>.</p> <p>.Docs. <i>Seguimiento</i> de Agua del equipo TIC.</p> <p>.Mapa de destrezas de ESO, incluido en la carpeta de Drive de Secundaria.</p> <p>.Programaciones y materiales de proyectos de Primaria y Secundaria.</p> <p>.Programaciones de Inglés de Primaria.</p> <p>.PROFESORADO. Carpetas Drive de Agua y de etapas. Calendar compartidos. Site <i>UrKide Bidean</i></p> <p>.PROFESORADO-ALUMNADO. Carpetas Drive de alumnado por niveles, Classroom de asignaturas, Calendar de grupo-clase.</p> <p>.Plataforma Inlka de UrKide. Contenidos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • circulares, • registro de faltas de asistencia y puntualidad, • registro de notas, • tratamiento de la diversidad (documento PIRE). <p>.Programaciones de Tecnología e Informática de ESO y Bachillerato.</p>
	<p>En todos los proyectos interdisciplinares² se emplean las nuevas tecnologías. Dos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Jolasak", de 2º de Primaria. • www.urkideitimes.com, de 4º de ESO. 	<p>.Próxima formación externa sobre Scratch dirigida a profesorado de Inglés de Primaria.</p> <p>.Formación externa de Inlka sobre uso de la plataforma. Curso 2010-2011 y siguientes.</p> <p>.Curso Berritzegune sobre Scratch Sec. 2014.</p> <p>.Curso online UNED abierta sobre Scratch. Secundaria. 2018.</p> <p>.Formación del profesorado de Informática y Tecnología de Secundaria en programación y robótica en Complubot Madrid. Cursos 2016-17 y 2017-18.</p>	<p>.Enseñanza de Code (1º-3º Prim.) y Scratch (3º-6º Prim.) en la asignatura de Inglés.</p> <p>.Uso generalizado de aplicaciones Google tanto en la organización del profesorado como en el trabajo de aula con el alumnado desde tercero de Primaria.</p> <p>.Uso de Inlka por parte de toda la comunidad educativa.</p>	<p>.Evaluación del equipo directivo sobre la plataforma digital <i>Educación Interactiva</i> en contraste con la plataforma Inlka.</p>	

(volver a la página de referencia)

ANEXOS

Anexo 12 Extracto de las presentaciones realizadas y visitas recibidas, con contenidos y forma de contarlos.

Fecha	Lugar	Público	Contenido	Forma de contarlo
Nov 2016	Visita directores colegios privados España CICAIE	Directores colegios	Buenas prácticas Urkide	Las llaves de la educación, "vivir" la educación
Mayo 2017	Congreso Investiga I+D+I Madrid	Docentes	Gestión de la innovación	Viaje en avión, hammer e ideaquest
Nov 2017	Jornadas educativas Gredos San Diego (Madrid)	Docentes	Innovación educativa	La receta mágica de la innovación, vestidos de cocineros y magos
Abril 2018	Centros innovadores La Rioja	Docentes	Innovación educativa	La receta mágica de la innovación, vestidos de cocineros y magos
Abril 2018	Foro EFR Euskadi Urkide	Empresas EFR	Conciliación en educación	La receta Urkide del bienestar, cocineros y vídeos adaptados
Mayo 2018	Ministerio Sanidad Madrid	Empresas EFR	Conciliación en educación	Símil de los sombreros de Bono: bombero, gorra, casco e indio.
Julio 2018	Congreso educativo Murcia	Cooperativas murcianas	Innovación educativa	La receta mágica de la innovación, vestidos de cocineros y magos
Julio 2018	Congreso "Innovar y crecer juntos" Sevilla	Cooperativas andaluzas	Innovación educativa	La receta mágica de la innovación, vestidos de cocineros y magos
Oct 2018	Evaluación externa Urkide	Evaluadores Euskalit	Presentación Urkide	Cubos-puzzle para contar el colegio y va apareciendo nuestro logo
Dic 2018	Gala Euskalit	Empresas Euskadi	Discurso por obtención A oro	Con penacho de plumas para hablar de la tribu Urkide
Feb 2019	Visita directores de colegio de Suecia Urkide	Directores de colegio	Buenas prácticas en Urkide	Urki-train: convertir una sala en un tren y viaje por diferentes paradas que son las buenas prácticas.
Abril 2019	Euskalit, grupo Q platas	Empresas con Q o A de plata	El clima en Urkide	Vestidos de científicos, hacer la fórmula del buen clima.
Mayo 2019	Confederación empresarial de Vizcaya CEBEK	Empresas vizcaínas	Absentismo laboral	Presentación basada en jeroglíficos
Julio 2019	Eskola de mestres Valencia	Cooperativas enseñanza	La dramagela	Cocineros, añadiendo elementos con cada nuevo ingrediente.
Octubre 2019	Visita ikastolas Erkide (2 sesiones)	Cooperativas enseñanza	Buenas prácticas en Urkide	Circo y presentación de: malabaristas, clavadista, payasos,...
Nov 2019	Visita de ACES, asociación de cooperativas de enseñanza de Andalucía	Cooperativas andaluzas	Buenas prácticas en Urkide	Circo y presentación de: malabaristas, clavadista, payasos,...
Dic 2019	Sede de Innovabide en Bilbao	Empresas	Seguridad vial	Sigues las señales: a través de señales de tráfico explicar nuestro proyecto
Dic 2019	Gala Euskalit	Empresas Euskadi	Discurso por obtención quesito innovación	Con bastón africano, desvelar identidad y significado de Hammer

[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

Anexo 13 Encuesta de imagen externa de Urkide (Urkide en 4 palabras) y resultados totales

- 1.-Al escuchar la palabra "Urkide", ¿qué es lo primero que viene a tu mente?
- 2.-Si has presenciado alguna de sus presentaciones, ¿cómo las definirías?
- 3.- ¿Cuál sería la característica más interesante de Urkide, su punto más fuerte?
- 4.- ¿Y su área de mejora más clara?

1	2	3	4
Un Colegio muy grande que hay en Vitoria, comprometido socialmente, que intenta innovar y diferenciarse constantemente.	Divertidas, valiosas e invitan a la reflexión.	Generosidad, Compromiso, esfuerzo por diferenciarse e innovar	¿el esfuerzo constante por innovar y diferenciarnos pudiera "desgastarnos" internamente?
Berritzaileak	Desberdinak	Profesionaltasuna	
creatividad, cercanía, entusiasmo	divertidas, creativas, con mensaje, elaboradas con mucha implicación	un equipo unido, implicado, trabajador, innovador, retador.	priorizar y racionalizar los retos
Gente maja, honesta, colaboradora y en movimiento.	Originales y orientadas.	Siempre es algo diferente del resto, un poco más avanzado, original, atrevido.	ojalá pudiera transferir su estilo y forma de hacer las cosas a otras organizaciones y empresas
Imaginación	Rompedoras, atractivas, divertidas...	Vocación por avanzar	Posición en un entorno educativo incierto
Berrikuntza	Dinamikoak	Ekintzaileak	
Umorea, sormena, inplikazioa eta berrikuntza.	Sormen handikoak eta entretenigarriak	Sormena	Dena hori isladatzea bere hezkuntza proiektuko etapa guztietan
Berrikuntza	Originalidad	Liderazgo	Plan linguistico
Ilusión. Positivismo. Profesionalidad. Compromiso	Alegres. Motivantes. Rigurosas.	Compromiso con la mejora.	
HEZKUNTZA	LANDUTAKOAK /ZAINDUAK	MUGIMENDUA	AURRERA BEGIRA
Erantzukizuna	Bikain	Berrikuntza	formazio ekintza "filtratzea"
Calidad	Fresca, dinámica, divertida, original	Entusiasmo	
	Originala, sormen handia erabiliz eta ilusioa	Berrikuntzaren nahia	
Berrikuntza eta partaidetza	Sormena eta umorea	Etengabe ekipoan erantzunen bila.	Enpatiaren heziketa konplexua
Berrikuntza, feskotasuna	Participativo-pertsonen parte hartze nabarmena	Hurbiltasuna	
	divertidas e innovadoras	La innovación y la ilusión	no tengo criterio
Acogedor	Maravillosa	Nos sentimos muy cercanos, una familia.	Quizás alguna infraestructura al tener el colegio muchos años

[\(volver a la página de referencia\)](#)

ANEXOS

Anexo 13 Encuesta de imagen externa de Urkide (Urkide en 4 palabras) y resultados totales

Seriotasuna		Kalitatea	
Amistad	Ilusionantes	Innovación	Es difícil decirlo teniendo una área de mejora continua
Mejora continua	Innovadoras	El personal	Difusión de la marca Urkide
educación activa, innovadora y activa en los idiomas	no he presenciado	la educación plurilingüística	su organización y previsión educativa
Cooperación	interesante innovación	credibilidad y pasión	la estructura de grupo con mejor implicación individual
Colegio	Divertidas, emocionales y con un gran contenido en valores y conocimientos.	Lo divertido también enseña, incluso más.	No podría decir. Lo desconozco
optimismo y entusiasmo	profesionales y entusiastas	inconformismo, siempre innovando	económica , recursos adicionales
Creatividad	Originales	La calidad en sus trabajos y la creatividad	Marketing
Altos estándares en todos los aspectos.	Capturan el interés y la atención por su contenido y Humor	No aburrimiento. Buenos contadores de historias por lo que consiguen transmitir su contenido y mensaje. Independientemente del contenido.	Seguro que las hay, pero no sabría decir. En el contacto esporádico (mi caso) sobresalen los puntos fuertes
Referente	Frescura	Dinámico	Visibilidad
calidad	mejorables	la innovación	las inversiones en el colegio
Cooperativa de profesores de Vitoria-Gasteiz	Su puesta en escena y capacidad de captar la atención es muy buena.	Presencia en medios de comunicación y marketing del centro.	Problemas de espacios y zonas del colegio con necesidades de mejora. El problema del espacio es complicado de resolver.
Lan handia	Alaia	Berritzeko gogoia	
ze ondo saltzen duten!	itzelak!!!! sormen handikoak, originalak, con gancho	ideiak nola saltzen dituzuen	komunikazioa
Organización	Divertidas	Equipo motor	Comunicación interna
un buen centro educativo	originales y valiosas	cercanía , innovación originalidad	
Innovación, creatividad	La mejor presentación que he visto nunca, inolvidable	Es único, la educación vista desde otro punto de vista donde la creatividad destaca en todo, siendo la mejor herramienta para una nueva educación.	Modernizar algunas instalaciones.
Prestigio	Interesantes	Iniciativa	
CALIDAD	EXCELENTE	FAMA	