

LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ

Les línies estratègiques d'actuació es concreten en el document “*PLA ESTRATÈGIC de la FUNDACIÓ EDUCATIVA COR DE MARIA*”, pel trienni 2019 - 2021, que es mostra tot seguit:

PLA ESTRATÈGIC de la FUNDACIÓ EDUCATIVA COR DE MARIA

2019-2021

PLA ESTRATÈGIC DE LA FUNDACIÓ EDUCATIVA COR DE MARIA

Presentació

Segons el seu Reglament de Règim Intern (RRI), la Fundació Educativa Cor de Maria ha de tenir un Pla Estratègic Institucional (PEI), on s'hi recullin "els objectius i les línies d'acció estratègiques a mig i llarg termini, visibles i avaluables, així com la seva temporització, els responsables i els indicadors d'avaluació". Així mateix, el RRI determina que el PEI ha de ser aprovat pel Patronat de la Fundació i que la seva elaboració correspon a l'Equip de Gestió, amb la col·laboració dels equips de coordinació pedagògica i administrativa.

Després de la constitució de la Fundació Educativa Cor de Maria, promoguda per les Missioneres Cor de Maria, l'any 2014, i d'uns primers anys que han posat els fonaments per a la construcció d'un projecte educatiu comú i un model de gestió homogeneïtzat, alhora que respectuos amb la singularitat dels centres de la Fundació, és ara el moment d'elaborar un Pla Estratègic Institucional de la Fundació pel trienni 2019-2021, amb la mirada posada en tres eixos principals:

- donar la millor educació als alumnes de les nostres escoles,
- consolidar les Escoles de la Fundació Cor de Maria com a referència pedagògica a Catalunya i
- dotar-les d'una estructura organitzativa i de gestió que garanteixi, ara i en el futur, disposar dels recursos òptims pel desplegament del Projecte educatiu de la Fundació.

Objectius del Pla Estratègic Institucional

Els objectius generals d'aquest Pla Estratègic Institucional són:

- Establir un concepte d'educació integrador, inclusiu i globalitzador que permeti l'assoliment de l'excel·lència educativa a tot l'alumnat.
- Elaborar un projecte educatiu marc que estableixi una línia pròpia com a institució i que ens situï com a referents educatius.
- Aconseguir un creixement sostenible a través d'un full de ruta viable per al futur de les escoles.
- Establir un Pla de comunicació i màrqueting que doni a conèixer la institució, impulsi les sinèrgies entre les escoles i n'estimuli el sentiment de pertinença.

Estructura del document

Aquest document s'estructura a partir dels àmbits següents:

1. Caràcter propi
2. Projecte Pedagògic
3. Organització i processos
4. Gestió Econòmica-Administrativa
5. Gestió de les persones en l'àmbit laboral
6. Infraestructures
7. Comunicació

Per a cada un dels àmbits es detallen:

- Enfocament general de l'àmbit en el PE
- Objectius genèrics que volem assolir en l'àmbit en acabar els tres anys del PEI (en acabar el curs 20-21)
- Accions clau a desenvolupar en l'àmbit al llarg dels anys de vigència del PEI

Índex de continguts

PLA ESTRATÈGIC DE LA FUNDACIÓ EDUCATIVA COR DE MARIA.....	1
Presentació.....	3
Àmbit de treball: CARÀCTER PROPI	6
Àmbit de treball: PROJECTE PEDAGÒGIC	8
Àmbit de treball: ORGANITZACIÓ I PROCESSOS.....	10
Àmbit de treball: GESTIÓ ECONÒMICO-ADMINISTRATIVA	12
Àmbit de treball: GESTIÓ DE LES PERSONES EN L'ÀMBIT LABORAL	14
Àmbit de treball: INFRAESTRUCTURES	16
Àmbit de treball: COMUNICACIÓ	18

Àmbit de treball: CARÀCTER PROPI

Responsable de l'àmbit

Director/a de l'àrea d'Educació en Valors i Competència Espiritual (EVICE)

Presentació

L'equip EVICE té la finalitat d'actualitzar i donar continuïtat al caràcter propi del projecte que va iniciar el Dr. Masmitjà i del qual les Missioneres Cor de Maria n'han estat fent un seguiment.

Per garantir aquesta continuïtat, i atès que la Fundació inicia una nova etapa, és un bon moment per emprendre un procés de reflexió i actualització del Caràcter Propi, compartit amb les escoles.

Un caràcter propi que ha de reflectir-se a les nostres escoles en un doble vessant: en l'apropament de la cultura religiosa al nostre alumnat, perquè coneguin l'origen de la cultura occidental i entenguin els trets religiosos fonamentals en el desenvolupament social, en l'expressió artística i en els valors que apropen totes les religions; i en conèixer, entendre i respectar la realitat social de les persones, actuant amb esperit crític i potenciant el desenvolupament d'accions de caràcter solidari.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1

Redactar el Caràcter Propi de la Fundació Educativa Cor de Maria, revisant els trets bàsics de la identitat de les escoles Cor de Maria.

Objectiu 2

Actualitzar el projecte de l'Educació en Valors i Competència Espiritual i el de Cultura Religiosa d'acord amb el Caràcter Propi de la Fundació Educativa Cor de Maria.

Objectiu 3

Implicar el professorat en l'elaboració del pla EVICE anual i la resta de la comunitat educativa en la seva elaboració, el seu desenvolupament i el seu compliment.

Accions clau

1. Caràcter propi

- a. Redactar el document del caràcter propi de la Fundació Educativa Cor de Maria.
- b. Elaborar un document amb els objectius generals d'Educació en Valors i de Cultura religiosa.

2. Projecte anual EVICE

- a. Fer participar els claustrals en l'elaboració del projecte anual, a través de els coordinadors/es EVICE.
- b. Presentar i demanar el seguiment del pla anual a tota la comunitat educativa.
- c. Fer el seguiment del desplegament transversal dels objectius generals d'Educació en Valors proposats per a cada curs.

3. Accions solidàries

- a. Impulsar i organitzar accions i campanyes solidàries amb la finalitat de conèixer, entendre, respectar i actuar amb esperit crític davant la realitat social; potenciant la participació activa de l'alumnat i la resta de la comunitat escolar.
- b. Portar a les escoles persones/testimonis que puguin acostar l'alumnat a la realitat social actual i la situació de les persones a qui van dirigides les accions.

Àmbit de treball: PROJECTE PEDAGÒGIC

Responsable de l'àmbit

Dir. de l'Àrea Pedagògica

Presentació

El projecte pedagògic del PEI té com a propòsit fonamental establir un nou paradigma estratègic que converteixi les escoles de la institució en escoles "innovadores", entenent la innovació com un canvi continu i sostingut que millori el procés d'aprenentatge de l'alumnat. Entenem que no hi ha canvi ni millora sense innovació per la qual cosa cal implementar-la estructuralment.

El projecte pedagògic es presenta com el full de ruta i la guia que ha de garantir la coherència educativa i els objectius estratègics a totes les escoles. S'estableix, doncs, una mirada estratègica proactiva que s'ha de concretar en la creació d'estructures d'innovació que basteixin un model propi de xarxa d'escoles. El treball en equip i l'alineació d'objectius seran aspectes prioritaris en la configuració d'un projecte que ha de ser conegut, assumit, comprès i, sobretot, viscut, experimentat i construït pels diversos col·lectius de la institució.

El canvi i la innovació es conceben com un viatge i no com un model, un viatge que necessita la il·lusió, el convenciment i el compromís de tots i totes i d'aquí neix la necessitat de crear espais plurals de debat, reflexió i diàleg sobre allò que volem millorar i com fer-ho possible.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1

Generar processos sistemàtics i sostenibles de millora de l'ensenyament-aprenentatge a les nostres escoles

Objectiu 2

Crear estructures per a la innovació sostenible

Objectiu 3

Ser una xarxa d'escoles que evolucionen juntes

Accions clau

1. Processos de millora

- a. Elaborar un Pla d'Innovació Educativa
- b. Determinar els documents pedagògics de referència (Missió, Visió i Valors; Perfil de sortida de l'alumne, Marc educatiu de referència).
- c. Generar processos d'innovació tant des de les pràctiques actuals (organitzatives, metodològiques...), fent-les més eficaces i eficients, com des del disseny d'experiències d'investigació educativa en base a models d'enfocament participatiu.

2. Estructures per a la innovació sostenible

- a. Consolidar la comissió pedagògica (CP) com a màxim referent institucional en qüestions pedagògiques (organització, estratègies, metodologies, professorat...). La CP haurà de definir, documentar i supervisar el desenvolupament dels projectes de R+D+I (Recerca, Desenvolupament, Innovació) així com identificar possibles projectes d'innovació que es desenvolupin a les escoles però que poden quedar ocults.
- b. Definir i implementar les tasques dels Equips Impulsors (EI) de totes les escoles.
- c. Potenciar les comissions de mestres tot i establint nexes amb la CP i els EI.
- d. Cohesionar les accions de l'àmbit pedagògic amb les de l'àmbit del Caràcter propi (EVICE) per tal de donar coherència a la dimensió contextual del nostre procés d'innovació.

3. Xarxa d'escoles

- a. Arrelar la idea que som una "institució", que formem part d'una xarxa que propicia el contacte, intercanvi i col·laboració entre les diferents escoles per, entre tots, elaborar i redefinir projectes i innovacions pedagògiques (Xarxes d'intercanvi i cooperació)
- b. Donar visibilitat i projecció a les activitats de les diverses comissions de treball, principalment a la CP i els EI, de tal manera que s'estableixi un feedback entre les comissions i els claustres i viceversa.
- c. Realització de Jornada (o jornades) pedagògica anual.
- d. Consolidar les visites entre escoles per tal que l'observació d'aula entre iguals afavoreixi el creixement dels equips docents cap a una pràctica professional compartida.
- e. Avançar cap a una cultura docent comuna que ajudi a definir el professional de l'educació que pot respondre a les exigències del desenvolupament del projecte pedagògic de les escoles en el segle XXI.

Àmbit de treball: ORGANITZACIÓ I PROCESSOS

Responsable de l'àmbit

Dir. General

Presentació

El principal objectiu en aquest àmbit és crear una organització capaç de gestionar de manera eficaç i eficient la Fundació com a titular de les vuit escoles Cor de Maria, establint els processos adequats per gestionar-les d'una manera homogènia i que, alhora, respectin la identitat de cada un dels col·legis que la formen.

Així mateix s'han de definir les funcions de cada un dels òrgans i persones d'aquesta organització per aconseguir que funcioni d'una forma fluida, sense que es dupliquin tasques, amb eficiència, i pugui donar la millor resposta possible a les necessitats que es plantegen.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1

Definir l'estructura organitzativa dels òrgans col·legiats i dels òrgans unipersonals, tant a nivell de la institució com a nivell de cada un dels centres docents.

Objectiu 2

Definir el pla de gestió de la qualitat de la Fundació, concretant-ne els àmbits i temporitzant els moments en què hem d'implantar-lo

Objectiu 3

Establir els processos per a l'elaboració del Pla Anual de la Fundació.

Accions clau

1. Estructura organitzativa

- Definir els òrgans col·legiats i unipersonals de la Fundació en els diferents nivells, així com les seves funcions.
- Definir els indicadors d'assoliment de les funcions conferides als òrgans.

2. Gestió de la qualitat.

- Establir els àmbits en els quals s'ha de treballar dins del marc del Pla de Qualitat que defineixi la Institució.

- Establir els processos per al desenvolupament i creació de projectes i documents d'acord amb el model que defineixi el Pla de Qualitat i el manual d'estil de la Fundació.
- Establir els indicadors d'assoliment dels nivells de qualitat establerts.

3. Elaboració del pla i la memòria anual

- Definir els apartats en què s'ha d'organitzar el pla anual de la Fundació i dels centres, així com les respectives memòries anuals.
- Redactar i establir els indicadors d'assoliment en la redacció del pla i la memòria anual.
- Redactar i establir els processos de seguiment en el compliment dels objectius contemplats en el pla anual.

Àmbit de treball: GESTIÓ ECONÒMICO-ADMINISTRATIVA

Responsable de l'àmbit

Dir. Àrea Econòmica-Administrativa

Presentació

El Pla de gestió econòmica i administrativa pretén aconseguir un creixement sostenible i persistent en el temps, dotant les escoles Cor de Maria de les infraestructures necessàries i l'equip humà professionalitzat que es imprescindible per dur a terme la implementació del projecte educatiu de les escoles.

L'evolució vertiginosa de la societat tecnològica referma la necessitat d'aconseguir el màxim de recursos econòmics per ser capdavanters en l'aplicació de noves metodologies de treball.

També vol unificar i fer eficient la gestió administrativa i burocràtica, alliberant recursos a les escoles perquè es puguin dedicar a altres aspectes clau de l'educació.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1

Aconseguir disposar dels recursos econòmics necessaris per implementar el projecte educatiu de les escoles Cor de Maria.

Objectiu 2

Consolidar uns serveis centrals per respondre a les necessitats de racionalització i optimització dels procediments administratius, econòmics i comptables derivats de la unificació de la gestió de la Fundació.

Accions clau

1. Gestió econòmica. Aconseguir més recursos a través de:

- a. Gestió de serveis
- b. Gestió de compres conjunta
- c. Gestió d'impagats
- d. Millora de l'eficiència i racionalització del PAS
- e. Optimització de les hores de pagament delegat i d'escola
- f. Consecució de major nombre de subvencions

2. Unificació de la facturació

- a. Definir i consensuar la facturació comuna a través de la plataforma conjunta

3. Consolidació de l'estructura de gestió laboral

- a. Consolidar l'estructura dels serveis centrals
- b. Agilitzar els processos a través de la signatura digital

4. Consolidació de l'estructura comptable única

- a. Utilitzar el gestor documental (Docuware)
- b. Auditoria única

5. Gestió d'impagats

- a. Seguiment a través de la nostra plataforma
- b.** Establir un protocol de seguiment amb les famílies

6. Formacions conjuntes de l'Equip d'administradors

- a. Trobades presencials
- b. Trobades virtuals
- c. Seguiment a les escoles

Àmbit de treball: GESTIÓ DE LES PERSONES EN L'ÀMBIT LABORAL

Responsable de l'àmbit

Dir. General

Presentació

La redacció del pla de Gestió de les Persones en l'àmbit laboral pretén aconseguir el millor equip humà possible, docent i no docent, que millor s'adeqüi al caràcter propi de la nostra institució.

Amb aquest pla, començant per la denominació, també es vol deixar palès el respecte que es mereixen i la consideració i dignificació de les feines que totes les persones hem de desenvolupar en els diferents àmbits, apostant pel respecte, la integració i l'acolliment a tothom que presta els seus serveis a la Fundació, més enllà del que estableix la normativa vigent.

Una educació de qualitat que tendeixi a cercar l'excel·lència, principalment en el vessant humà, de l'alumnat, només es pot encarar amb un professorat i personal d'administració i serveis que se senti a gust en el seu lloc de treball i respectat per les tasques que desenvolupen diàriament. Per això aquest pla s'ha de construir amb la participació de les persones que formen part dels equips humans de la Fundació, vehiculada a través dels representants legals dels treballadors i els integrants dels Equips Directius de les escoles.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1

Definir el perfil dels candidats a formar part del personal de les escoles i el procés a seguir per seleccionar-los, tenint en compte les qualitats tècniques i, sobretot, les humanes.

Objectiu 2

Detallar el procés d'acollida i desenvolupament professional, incloent formació i promoció, així com l'acompanyament en les situacions de cessament de càrrec i les diferents formes de sortida de l'escola.

Objectiu 3

Complir amb la normativa laboral vigent en matèria de prevenció de riscos laborals, amb l'elaboració del pla d'igualtat i del protocol per a la prevenció de l'assetjament sexual i per motiu de sexe, i en matèria de contractació de personal amb discapacitats.

Accions clau

1. Selecció de les persones.

- Confeccionar el professiograma dels diferents llocs de treball de la Fundació.
- Confeccionar el pla de selecció del personal i establir els processos a seguir.

2. Acollida i desenvolupament professional.

- Redactar el pla d'acollida i seguiment i establir els processos d'acollida, seguiment i avaluació del personal.
- Redactar el pla de desenvolupament professional i establir els processos de formació, millora continuada i promoció professional.
- Redactar el pla de comunicació i acompanyament en les situacions de cessament de càrrec i el de sortida en cas de baixa voluntària, sortida contractual i altres sortides legals.

3. Normativa laboral.

- Definir les taules salarials i professionals de la Fundació.
- Gestionar de manera conjunta els plans de prevenció de riscos laborals i elaborar els protocols corresponents al pla d'igualtat i prevenció de l'assetjament sexual i per motiu de sexe.
- Compliment de la normativa respecte de treballadors minusvàlids i establir els processos per a la contractació de treballadors amb disminució.

Àmbit de treball: INFRAESTRUCTURES

Responsable de l'àmbit

Dir. de l'Àrea Tecnològica

Presentació

Les infraestructures i els equipaments són un dels elements condicionants clau de la manera de treballar a les escoles. Per tant, per ser un referent pedagògic a nivell de Catalunya hem de disposar d'uns immobles i un mobiliari adequats al nostre projecte educatiu. D'altra banda, molts dels canvis que s'han produït en el camp de l'educació han vingut, i estan venint, de mans de les TAC; aquestes eines s'han convertit en indispensables en la nostra tasca, i a la vegada en una eina d'innovació pedagògica, i per tant no en podem obviar ni el funcionament ni la necessitat d'equipaments que les integrin.

La captació de l'alumnat depèn d'un conjunt d'aspectes, entre els quals hi ha les infraestructures i equipaments, per tant és important que tant la imatge de l'edifici, com dels mobles i els aparells tecnològics sigui la millor possible. Això juntament amb altres aspectes ens ajudarà a tenir un creixement sostenible a les nostres escoles.

És per això que cal desenvolupar una política que estigui dirigida a tenir unes escoles amb les infraestructures i equipaments (mobiliaris, immobiliaris i tecnològics) millors i més adequats al projecte pedagògic de les nostres escoles i que, alhora, siguin un marc que n'estimuli i faci atractiva la pertinença per a l'alumnat, les famílies i el personal.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1

Elaborar un pla director d'infraestructures i equipaments per adequar-les al projecte pedagògic de les nostres escoles.

Objectiu 2

Elaborar un pla d'inversions en infraestructures i equipaments.

Objectiu 3

Elaborar i implementar un pla d'autoprotecció dels centres, amb la finalitat d'adequar totalment les nostres instal·lacions a les normes de seguretat vigents.

Accions clau

1) Auditories i inventaris

- a) Fer una auditoria de l'estat dels immobles.
- b) Fer una auditoria de la xarxa de connexions de les escoles.
- c) Fer un inventari dels ordinadors i aparells tecnològics.
- d) Fer un inventari del mobiliari

2) Plans d'inversió:

- a) Elaborar un pla d'inversions per a la millora dels immobles
- b) Elaborar un pla de renovació d'aparells tecnològics
- c) Elaborar un pla de renovació del mobiliari

3) Compartir auditoria i pla d'inversions al patronat:

- a) Informar al patronat sobre els resultats de les auditories i inventaris
- b) Informar al patronat dels diversos plans d'inversions i de renovacions

4) Pla d'autoprotecció

Àmbit de treball: COMUNICACIÓ

Responsable de l'àmbit

Dir. de l'Àrea pedagògica

Presentació

L'èxit i l'impacte de les organitzacions depenen, en gran mesura, de les activitats de comunicació i difusió. La irrupció i generalització de l'ús d'internet i de les xarxes socials, així com la immediatesa que suposen les noves tecnologies, ha transformat la manera com ens comuniquem. En els darrers anys, el nombre de canals de comunicació ha crescut exponencialment i la creació de nous marcs multidireccionals ha induït a profunds canvis en la relació entre les persones i les organitzacions.

Les empreses ara són més dinàmiques, accessibles i comunicatives, la qual cosa marca un canvi en les seves estructures i en la manera de ser concebudes. La resposta a aquesta tendència és la **comunicació corporativa**, que engloba el conjunt d'accions necessàries per donar a conèixer l'activitat de la institució i, especialment, per satisfer la demanda d'allò que els diferents públics desitgen.

És per això que resulta imprescindible per a les nostres escoles desenvolupar una estratègia de comunicació corporativa basada tant en l'àmbit intern com en l'àmbit extern. En aquest sentit, és de vital importància dissenyar accions que responguin a les necessitats específiques de les escoles i del públic al qual volem dirigir els nostres missatges com a institució escolar.

La comunicació ha de fomentar el diàleg, l'empatia i la participació i aquests han de ser els pilars bàsics que guïïn la nostra comunicació institucional. A nivell intern, hem de reforçar la filosofia corporativa (missió, visió i valors) i crear una cultura organitzacional que doni pautes de com fer les coses tenint en compte aquesta filosofia.

En conclusió, de la gestió planificada i estratègica de la comunicació entre les nostres escoles, amb els diversos grups d'interès i com a institució en dependrà la percepció i la imatge que generem i, en gran mesura, serà la nostra garantia d'èxit i continuïtat com a institució.

Objectius de l'àmbit en el PEI

Objectiu 1:

Millorar, enfortir i consolidar la naturalesa, la identitat i el caràcter propi de la nostra institució a través de la comunicació corporativa.

Objectiu 2

Garantir una planificació estratègica i una gestió eficaç de les activitats de comunicació i de les eines de difusió, tant des del vessant intern com extern de l'organització

Objectiu 3

Establir un sistema de comunicació institucional, interactiu i bidireccional, que incorpori el conjunt d'accions necessàries per donar a conèixer els principis estratègics i l'activitat de la institució (i de les escoles que la configuren) i, especialment, per satisfer la demanda d'allò que els diferents públics demanen.

Accions clau

- Elaboració d'un *briefing* : un document on recollim els objectius que volem aconseguir.
- Buscar una empresa que, de la manera i en el moment que nosaltres determinem ens ajudi a desplegar els objectius estratègics.
- Definir, amb l'ajut de l'empresa, el Pla de comunicació.

A) Objectius del pla de Comunicació: què volem que aportï la comunicació corporativa, elaboració d'un plec de condicions.

B) Definir els públics i els missatges que la institució els ha de transmetre utilitzant els canals adients. (públic-missatge-canal)

C) L'estratègia: com ho fem? Establir la manera com comunicar allò que volem dir als públics que ens volem adreçar

- Establiment d'una imatge corporativa de centre. *Branding escolar* (gestió de la marca com a signe que comunica una identitat) per a obtenir la fidelització dels clients.
- Desplegament del Pla de comunicació integral (extern i intern) institucional que inclogui el pla de màrqueting i el pla de publicitat.

A) Tàctiques i accions: què i quan ho farem? Establiment de formes de verificació o control de l'impacte aconseguit.

B) Desplegament del Pla de màrqueting i del Pla de publicitat.

- Creació d'un Manual d'estil de la identitat institucional, és a dir, d'un conjunt de normes i pautes que regulin i orientin com ens presentem davant del públic com a "marca"

Caldrà concretar aspectes, com la forma i l'estil de cada comunicació, el moment idoni de fer-la, la reiteració i les formes de verificació o control de l'impacte aconseguit.

- Avaluació de resultats a través de KPIS (indicadors claus) que, prèviament, caldrà definir.