

**GUIA PER A L’AUTOAVALUACIÓ DE CENTRES EDUCATIUS AMB EL MODEL D’EXCEL·LÈNCIA EN LA GESTIÓ**

**e2Cat**

VERSIÓ 2015

**ÍNDEX:**

[Presentació 4](#_Toc395269710)

[Introducció 5](#_Toc395269711)

[El formulari d’autoavaluació 6](#_Toc395269712)

[L’estructura del formulari per a cada eix és el següent: 6](#_Toc395269713)

[Puntuació bàsica 7](#_Toc395269714)

[Puntuació redar 8](#_Toc395269715)

[Eix 1 Lideratge i estratègia 9](#_Toc395269716)

[Apartat 1.1: lideratge 9](#_Toc395269717)

[Apartat 1.2: Estratègia 13](#_Toc395269718)

[Apartat 1.3: organització 17](#_Toc395269719)

[Apartat 1.4: comunicació 20](#_Toc395269720)

[Eix 2 gestió de persones 23](#_Toc395269721)

[Apartat 2.1: formació i competència 23](#_Toc395269722)

[Apartat 2.2: alineament 26](#_Toc395269723)

[Apartat 2.3: participació 29](#_Toc395269724)

[Apartat 2.4: reconeixement 32](#_Toc395269725)

[Eix 3 gestió de recursos 35](#_Toc395269726)

[Apartat 3.1: econòmics 35](#_Toc395269727)

[Apartat 3.2: materials i tecnològics 38](#_Toc395269728)

[Apartat 3.3: seguretat i medi ambient 42](#_Toc395269729)

[Apartat 3.4: informació i coneixement 46](#_Toc395269730)

[Eix 4 interacció amb els grups d’interès i l’entorn 50](#_Toc395269731)

[Apartat 4.1: orientació als grups d’interès 51](#_Toc395269732)

[Apartat 4.2: aliances 55](#_Toc395269733)

[Apartat 4.3: responsabilitat social 58](#_Toc395269734)

[Apartat 4.4: innovació 62](#_Toc395269735)

[Eix 5 servei d’ensenyament i aprenentatge 65](#_Toc395269736)

[Apartat 5.1: identificació de necessitats educatives 66](#_Toc395269737)

[Apartat 5.2: planificació i disseny de metodologies i activitats formatives 69](#_Toc395269738)

[Apartat 5.3: desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge 73](#_Toc395269739)

[Apartat 5.4: acció tutorial i orientació 78](#_Toc395269740)

[Eix 6 resultats 81](#_Toc395269741)

[Apartat 6.1.1: resultats pla estratègic 82](#_Toc395269742)

[Apartat 6.1.2: resultats claus del centre 84](#_Toc395269743)

[Apartat 6.2.1: resultats de procés 86](#_Toc395269744)

[Apartat 6.2.2: resultats de la gestió de persones 88](#_Toc395269745)

[Apartat 6.2.3: resultats econòmics i sostenibilitat 90](#_Toc395269746)

[El procés d’autoavaluació del centre amb el model d’excel·lència e2cat 93](#_Toc395269747)

[Un breu resum sobre el procés d’autoavaluació 93](#_Toc395269748)

[Full per calcular les puntuacions obtingudes en cadascun dels eixos del model e2cat 95](#_Toc395269749)

[EXEMPLES DE MATERIALS UTILITZATS PER ALTRES CENTRES 96](#_Toc395269750)

[PRESENTACIÓ PER EXPLICAR L’AUTOAVALUACIÓ AL CENTRE 96](#_Toc395269751)

[L’AUTOAVALUACIÓ A L’INSTITUT CARLES VALLBONA 96](#_Toc395269752)

[RESUM DE LES ÀREES DE MILLORA PER EIXOS I APARTATS 97](#_Toc395269753)

[EXEMPLE DE TAULA PER PONDERAR I PRIORITZAR LES ÀREES DE MILLORA 97](#_Toc395269754)

[EXEMPLE DE GRÀFIC PER VISUALITZAR LA IMPORTÀNCIA OBTINGUDA A LA PONDERACIÓ DE LES DIFERENTS ÀREES DE MILLORA 98](#_Toc395269755)

[MATERIALS DE SUPORT 98](#_Toc395269756)

# Presentació

Des del Projecte de Qualitat i Millora Contínua volem aportar el nostre coneixement, sobre sistemes de gestió de les organitzacions, per tal d’ajudar als centres educatius que així ho hagin decidit, a realitzar una autoavaluació de tots els seus processos i els resultats que obtenen.

Es proposa la realització d’aquesta autoavaluació del centre, amb la metodologia prevista pel model de gestió de l’excel·lència e2cat.

Els avantatges són múltiples, d’una banda l’autoavaluació és una activitat que afecta al global de l’organització i a un volum important de les persones que tenen la responsabilitat de la gestió del centre, ja sigui en la direcció o bé al capdavant de coordinacions o departaments didàctics. D’altra banda, els resultats obtinguts serviran per tenir un conjunt de punts forts que podran utilitzar-se per realitzar la memòria del centre, així com un diagnòstic del context intern i extern, que permetrà dissenyar un ambiciós Pla Estratègic.

En tots els casos el centre disposarà d’informació consensuada pel seu equip de gestió per tal d’afrontar els nous reptes que el món educatiu requereix permanentment.

Els autors,

Octubre de 2014

# Introducció

El propòsit d’aquesta guia és servir com a instrument de suport i formulari a l’hora de realitzar l’activitat d’autoavaluació dels centres educatius, especialment dissenyat, en aquest cas, per als centres de secundària.

L’autoavaluació és un procés que, de forma global, periòdica i sistemàtica, serveix per realitzar una anàlisi de les accions que desplega el centre i els resultats que obté.

L’autoavaluació del centre respon a una estratègia de gestió bàsica en els centres educatius que pertanyen al PQiMC[[1]](#footnote-1), el definit a la Llei d’Educació de Catalunya, (Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació, article 185, sobre procediment d’avaluació i l’article 186 sobre modalitats d'avaluació); el Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (article 55 sobre l’avaluació: finalitat, àmbits i modalitats); i l’establert al [Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya](http://www20.gencat.cat/docs/Educacio/Home/Departament/Linies_estrategiques/Ofensiva_de_pais_favor_exit_escolar/ExitEscolar.pdf) 2012-2018 (Eixos d’actuació 5b, 6b).

Amb la publicació d’aquesta guia es pretén que l’autoavaluació es realitzi tenint en compte el que els centres educatius haurien de fer en relació a:

* El Projecte del centre.
* La normativa de referència del Departament d’Ensenyament.
* El model d’excel·lència en la gestió e2cat.

La comparació entre el que el centre ha de fer i el que realment fa, dona com a resultat un diferencial d’accions i resultats que serveix per definir i impulsar els successius Plans d’actuacions i millora de centre. De manera complementària el resultat obtingut pot servir per conèixer en quin grau el centre compleix amb el que proposa el model e2cat.

El model de gestió e2cat té com a referent el model europeu d’excel·lència en la gestió EFQM. Aquest model de reconegut prestigi en tot tipus d’organitzacions, manté certs paral·lelismes en el seus continguts amb d’altres models d’excel·lència tal com el Malcolm Baldrige, el premi Deming, el CAF (Common Assessment Framework) o el model d’excel·lència Iberoamericà.

Una vegada que el centre educatiu ha realitzat l’autoavaluació de manera objectiva i rigorosa, amb la participació de les diferents parts implicades, i amb el retiment de comptes final com a resultat del principi de transparència en la gestió; és pot plantejar el següent:

* Prioritzar les accions i objectius que caldrà incorporar en el Pla d’actuació i/o millores.
* Realitzar una memòria de centre que mostri la situació en la qual es troba al finalitzar l’autoavaluació.
* Presentar la memòria a premis i/o reconeixements externs.

L’objectiu és que el treball resultant de la realització de l’autoavaluació tingui una utilitat pràctica per al centre i les persones que hi treballen en forma de:

* Directrius per a la millora.
* Reconeixement intern i extern.

Per últim fer esment que aquest document pretén ser una eina d’ajut als centres per realitzar l’autoavaluació però no la presentació del model d’excel·lència e2cat, el qual es troba desplegat a la guia e2cat[[2]](#endnote-1), disponible en la web del Projecte de qualitat i millora contínua.

# El formulari d’autoavaluació

El formulari que aquí presentem té una estructura similar al contingut del model e2cat, tal com es presenta en la guia del propi model.

La metodologia a seguir que proposem consta de les següents fases:

1. Anàlisi individual de la documentació bàsica del centre i dels resultats assolits en els últims tres cursos.
2. Formació de l’equip d’autoavaluació en el model e2cat, els principis de l’excel·lència i la metodologia REDAR[[3]](#footnote-2).
3. Lectura de la memòria e2cat del centre, si existeix; o bé els resultats i accions de les tres últimes memòries anuals del centre.
4. Anàlisi de la introducció que fem en aquest formulari per a cadascun dels eixos i apartats, assegurant que es comprèn el que aquí es presenta.
5. Comparació entre els aspectes per a l’anàlisi que es presenten en cada apartat de la guia i allò que el centre realitza.
6. Redacció dels punts forts que el centre educatiu té respecte del proposat pel model.
7. Redacció de les àrees de millora o punts febles que el centre té respecte del que proposa el model o d’altres accions que es considerin.
8. Puntuació de cada apartat segons la percepció de cadascú dels participants.
9. Lliurament del formulari completat al coordinador/a de qualitat del centre per tal de preparar la posta en comú entre l’equip avaluador.
10. El coordinador/a de qualitat integra en un sol document els punts forts i febles detectats en cadascuna de les autoavaluacions individuals.
11. El coordinador/a de qualitat, el director/a, i un altre membre de l’equip, que designi la comissió de qualitat, revisen els resultats obtinguts i fan una proposta de puntuació per a cadascun dels eixos i apartats seguint la metodologia del REDAR. Pot resultar d’utilitat el document “Matriu[[4]](#endnote-2) e2cat”.
12. Realització de la posta en comú i consens dels punts forts i febles obtinguts en l’autoavaluació individual.
13. Ordenació del document de consens en funció de la prioritat que atorgui l’equip avaluador a cadascuna de les àrees de millora obtingudes, per tal que aporti informació al futur Pla de millores.
14. Validació de la puntuació atorgada a l’autoavaluació per a cada eix i apartat.
15. Finalitzar la sessió de consens resumint la feina realitzada, els resultats obtinguts i informant dels treballs posteriors: elaboració de l’informe d’autoavaluació i el nou Pla de millores.
16. Reconèixer la participació en el treball desenvolupat.

## Estructura del formulari per a cada eix

L’estructura del formulari per a cada eix és la següent:

* Introducció general de l’eix
* Contextualització de cadascun dels apartats de cada eix
* Aspectes a tenir en compte en l’avaluació de cadascun dels aspectes de cada apartat en relació al centre educatiu.
* Exemples d’actuacions que es podrien desplegar.
* La proposta de puntuació és diferenciada:
* Per al grup de l’autoavaluació: **es fa un càlcul de puntuació bàsica**.
* Per a la comissió de qualitat: s’avalua d’acord amb la metodologia REDAR d’agents i resultats.
* Càlcul de la mitjana de cada eix.
* Càlcul ponderat del global del model e2cat.

## Puntuació bàsica

Cada membre de l’equip avaluador puntua els diferents apartats dels eixos d’excel·lència seguint les indicacions expressades a taula de puntuació següent; la qual es diferent per als eixos d’agents de l’1 a 5 (sobre 100 punts totals), i per a la de resultats, eix 6 (200 punts en total).

En cada graella de puntuació disposem d’una indicació al respecte que ens ajudarà a completar-la. En primer lloc caldrà situar-nos en la cel·la de la fila superior que millor reflecteixi la nostra opinió, desprès cal puntuar el rang en funció de si existeixen més o menys evidències per a la qüestió plantejada.

**Graella de puntuació per als eixos d’agents (sobre 100 punts per a cada eix a valorar):**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 1 Lideratge i estratègia | Apartat 1.1: lideratge | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-15 | 16-30 | 31-45 | 46-60 | 61-75 | 76-100 |
|  |  |  | X (55) |  |  |

**En la puntuació dels apartats d’agents només cal posar *una* qualificació que millor expressi la situació del centre (veure exemple)**

**Graella de puntuació per a l’eix de resultats (sobre 200 punts per a cada aspecte valorat)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 6 Resultats | Apartat 6.1.1: resultats del Pla Estratègic | Dades ben definides i amb criteris d’acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d’acceptació | Resultats i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
| 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
| **35** | **20** | **10** | **20** | **5** | **15** |

**En la puntuació dels apartats de resultats cal posar una puntuació en cada cel·la ja que es valoren els aspectes de manera separada (veure exemple)**

## Puntuació redar

Es realitzarà per la comissió de qualitat en el cas que es vulgui realitzar la memòria del centre i presentar-la a contrast extern o premi.

La metodologia a seguir és la descrita en el document *matriu e2cat*. Es fonamenta en l’aplicació de la metodologia REDAR, tan als eixos d’agents com a l’eix de resultats.

Per a puntuar els eixos d’agents es tindrà en compte en el sistema de gestió de l’existència de resultats previs sobre els quals: assegurar la solidesa i la integració dels **enfocaments**, la implantació i l’estructura que dona suport als **desplegaments** dels enfocaments, la mesura i aprenentatges de l’**avaluació**; i finalment, la creativitat i innovació que es proporciona a partir de la **millora** en els nous enfocaments.

Per a puntuar els resultats es tindrà en compte: **l’abast** i segmentació de les mesures en totes les àrees importants del centre; la **sistemàtica** de mesura que presenta el sistema de gestió, l’assoliment dels **objectius** proposats, les **tendències** positives i sostingudes en el temps, la **comparació** o benchmarking amb d’altres centres excel·lents; i finalment, l’establiment de solides **relacions causa-efecte** entre els enfocaments desplegats i els resultats obtinguts.

Altres documents que poden ajudar a realitzar aquest treball son la “Matriu e2cat”, el full d’Excel per realitzar els càlculs[[5]](#endnote-3) de la matriu e2cat i “l’informe de l’avaluador[[6]](#endnote-4) e2cat”.

# Eix 1 Lideratge i estratègia

El centres d’excel·lència defineixen el seu model de lideratge democràtic fonamentant-lo en el seu plantejament institucional (missió, visió i valors), el Projecte Educatiu, una estratègia enfocada a satisfer les necessitats i expectatives dels seus grups d’interès i els objectius propis del centre, per tal de fer del futur una realitat. Les persones que lideren un centre excel·lent són accessibles, transmeten proactivitat, donen exemple i responen a les necessitats i expectatives dels professionals que hi treballen. Despleguen accions per tal d’assegurar l’acompliment dels objectius establerts amb la col·laboració i implicació de l’equip humà del centre educatiu de manera flexible i d’èxit continu.

Des del lideratge es transmet la cultura i els valors propis de l’organització. Aquestes persones disposen de la competència i la formació necessàries per gestionar el desenvolupament de l’equip humà, tot dissenyant i implantant estratègies que facilitin a les persones i els equips del centre el desenvolupament de les seves funcions.

El centre excel·lent desenvolupa i revisa la seva estratègia i el projecte educatiu, considerant la seva situació inicial i els objectius a assolir. Integra el Projecte Educatiu, el Projecte de direcció i el Pla Estratègic. Una vegada analitzats els resultats dels seus indicadors, es defineixen els objectius estratègics i els processos i activitats necessàries per assolir-los. Es desenvolupa la metodologia a seguir i es revisen i milloren els resultats.

Els centres excel·lents creen una estructura de processos tot assegurant la seva eficàcia i eficiència, mitjançant la definició i el seguiment d’indicadors; alhora defineixen una estratègia pressupostària que doni suport a la planificació anual del centre.

## Apartat 1.1: lideratge

Els líders condueixen al centre cap a l’assoliment de l’èxit del seu Projecte Educatiu, amb la participació i coresponsabilitat de tots els grups d’interès i parts implicades en l’educació, a través d’un sistema de gestió integral del centre de qualitat.

Els centres excel·lents estableixen el seu model de lideratge distribuït identificant els lideratges de l’organització i definint les funcions corresponents d’acord amb la seva responsabilitat. El centre estableix perfils professionals per als seus càrrecs a través de l’anàlisi dels coneixements i les competències necessàries per ocupar-los.

A l’hora de configurar l’equip directiu, el centre té en compte les necessitats canviants dels diferents grups d’interès (alumnat, famílies, administració educativa, relació amb les empreses, ...); així com les característiques de les diferents àrees que cal gestionar (recursos, persones, tecnologia, ...) de forma flexible i innovadora, per tal d’assegurar l’eficàcia en l’assoliment dels resultats i l’eficiència dels recursos esmerçats.

El centre excel·lent entén la importància del lideratge del professorat a l’aula i li proporciona el suport, els recursos i la formació necessària per exercir-lo.

Els líders gestionen i milloren l’organització tenint en compte el determinat en el Projecte Educatiu, motiven a les persones i ofereixen un perfil de referència d’acord amb els valors i principis consensuats, reforçant la cultura de l’excel·lència entre el seu personal.

### Lideratge: aspectes per analitzar i reflexionar

* El centre excel·lent disposa d’un sistema clar i implantat de processos, controlats i avaluats contínuament per afavorir la correcte presa de decisions en els revisions de millora. Cadascun dels responsables dels processos fa retiment de comptes dels seus resultats a la direcció i aquesta a les diferents parts implicades de l’organització.
* Les persones que exerceixen càrrecs de direcció i coordinació són accessibles, de manera que recullen les necessitats i expectatives de les persones que conviuen al centre.
* Les persones que lideren el centre es mostren proactives en l’anticipació i resolució de problemes i actuen com a mediadores davant del sorgiment de conflictes a l’organització.
* Els centres fomenten que a l’equip humà hi hagi persones amb els coneixements i les competències necessàries per assumir funcions de lideratge en el cas que es produeixin relleus. D’aquesta manera, s’assegura que el coneixement, la cultura i valors, en el funcionament ordinari del centre, no es perden com a referent, per possibles canvis en les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat. Entre aquestes cal assegurar que inclou l’ús eficaç de les noves tecnologies, així com les tècniques de gestió que permetin la incorporació d’aprenentatges innovadors i una gestió eficient.
* Les persones que exerceixen funcions de lideratge han rebut formació en habilitats directives, gestió d’equips humans, mediació i gestió de conflictes i avaluen en quina mesura aquesta formació els ha permès millorar el seu acompliment. Aquesta formació s’adreça a totes les persones que actuen en els diferents grups de treball, més enllà dels membres que formen part de l’equip directiu.
* Les organitzacions excel·lents insten a les persones a prendre un paper actiu en la vida del centre. Se les incentiva a participar en equips de millora, nous projectes i activitats de l’entorn, així com als òrgans de govern del centre. Es fomenta la relació entre els diferents departaments i òrgans de coordinació del centre. Es reconeix l’esforç i el valor aportat per cadascuna de les persones que es mostren especialment implicades en la millora contínua del centre.
* Els càrrecs amb funcions de lideratge també tenen un paper clau en la gestió de les aliances del centre, i per tant busquen que els beneficis que s’obtenen suposin un èxit sostingut en el llarg termini.
* En un centre excel·lent, els líders s’impliquen en la gestió del canvi analitzant l’evolució de l’entorn socioeconòmic, avaluant l’impacte potencial d’aquests canvis sobre l’activitat del centre i planificant accions enfocades a donar resposta als desafiaments identificats. Un cop implantades aquestes iniciatives, es realitza el seguiment, s’avalua la seva efectivitat i s’incorporen millores fruit de l’aprenentatge assolit.
* Les persones responsables asseguren que se comuniquen en tots els nivells de l’organització els principis i valors, així com la informació necessària per tal de realitzar les tasques i funcions determinades per a cada lloc de treball.
* El centre educatiu Impulsa els valors de l’esforç, el mèrit i el respecte al professorat entre els alumnes i fomenta la cultura de la responsabilitat i la superació personal.
* Els líders asseguren els recursos necessaris, es prenen decisions per tal d’assolir els objectius planificats, i garanteixen que aquests siguin sostenibles en el temps.
* Els centres excel·lents treballen assegurant l’oportuna renovació i promoció de les persones al capdavant dels llocs de responsabilitat.
* Els líders treballen per aconseguir l’èxit escolar, millorar el rendiment escolar, l’assoliment de la qualificació educativa i professional més elevada, de tal manera que ajudi a corregir possibles desigualtats d'origen social i abordar amb garanties d'èxit la integració escolar de tots els alumnes. Tot això com a mitjà per assolir nivells més elevats de cultura i de benestar individual i col·lectiu.

### Lideratge: exemples d’actuacions

* Donar exemple i actuar com a model dels valors i principis de la qualitat.
* Ser accessibles, escoltar i respondre a tots els membres de l’institut.
* Revisar, avaluar i millorar l’efectivitat de les decisions i actuacions.
* Definir, prioritzar, participar i implicar-se en les activitats de millora i projectes del centre.
* Comunicar i possibilitar la participació del personal en les activitats de millora.
* Assignar els recursos, organitzatius, materials i humans necessaris per dur a terme el servei, la millora contínua i la innovació.
* Planificar un servei del centre gestionat per processos, controlats per responsables, amb objectius definits, alineats amb la missió, garantint la transparència i rendició de comptes dels seus resultats.
* Afrontar, comprendre i donar resposta a les necessitats que es generen per part de l’alumnat, famílies, empreses, Institucions, etc.
* Determinar les necessitats educatives de la societat en forma de compromisos i metes a assolir; per exemple en forma de cartes de serveis, les quals es fan públiques, s’avaluen i es rendeix comptes dels resultats obtinguts.
* Establir i participar en activitats de coordinació amb els centres que proporcionen alumnat a l‘institut i amb els centres, organitzacions i empreses receptores d’alumnes de l’Institut.
* Participar activament en conferències, seminaris, etc. relacionats amb l’ensenyament i la seva millora.
* Animar a tots els nivells de coordinació de l’institut a identificar les necessitats i expectatives de tots els grups d’interès, així com el reforç de la fidelització i les aliances.
* Agrair personalment, fer agraïments públics, fer lliuraments d’acreditacions, o altres formes de reconeixement a les persones i equips de l’institut, i altres grups d’interès (proveïdors AMPAS, empreses i institucions, centres de primària i secundària, associacions i organitzacions empresarials i d'altres implicats en els resultats del centre).
* Revisar periòdicament la missió, visió i valors de centre i assegurar la cohesió de l’equip humà en el seu assoliment.
* Impulsar l’actualització didàctica i metodològica, la formació contínua del personal, la incorporació de la innovació educativa i uns ensenyaments que preparin l’alumnat per al present i el futur.
* Liderar la incorporació de sistemes de gestió eficients per exemple en: el control de la despesa, la gestió de l’aula (entorns personalitzats d’aprenentatge, continguts i equips digitals, metodologies actives i motivadores, seguiment i controls de les programacions, etc.), el control i gestió de les assistències (alumnat, professorat, PAS, etc.), el consum d’energia, el control de l’inventari, la comunicació interna i externa, l’accés a la informació de forma ubiqua i permanent, la gestió del coneixement (cursos, biblioteca, programari informàtic, etc.), la gestió online, el sistema de gestió (control de processos, documents, pla estratègic, etc.). En definitiva liderar la reducció de temps dedicat a gestió, augmentant l’eficàcia i l’eficiència, per tal de dedicar-lo a l’ensenyament i aprenentatge, vertadera aportació de valor del centre a l’alumnat en particular i la societat en general.
* Rendir comptes a les parts interessades en l’educació i assegurar la transparència de: resultats educatius, queixes i suggeriments, resultats d’auditories, resultats d’enquestes, resultats de projectes i plans, criteris d’elaboració del pressupost, criteris d’elaboració dels horaris, nous objectius i estratègies, aliances i convenis, canvis en l’organització, etc.
* Desplegar una política de responsabilitat social corporativa, enfocada a tenir en compte l’equilibri dels interessos de les diferents parts implicades en l’educació (professorat, alumnat, famílies, empreses, societat, ...).
* Garantir que la gestió del centre es respectuosa amb les persones, l’entorn proper i el medi ambient, i per tant sostenible en el temps.
* Optimitzar l’ús dels recursos públics (tangibles i intangibles); realitzar despeses amb criteris d’eficàcia (adreçats al que es vol assolir), eficiència (màxim rendiment del diner públic) i sostenibilitat (que la inversió garanteixi la seva continuïtat en el llarg termini).
* Aplicar i actualitzar de manera sistemàtica sistemes de gestió i assegurament de la qualitat com la ISO 9001, o d’altres de gestió de la qualitat total (CAF, EFQM, o l’e2CAT), que ajudin al centre a enfocar, contínuament, el servei cap a l’assoliment de les necessitats i expectatives dels seus grups d’interès.
* Desplegar polítiques de portes obertes, on la societat (ONGs, associacions professionals, exalumnat, entitats locals i ciutadanes, etc.) puguin participar en activitats, incloses les d’ensenyament i aprenentatge, i així es garanteixi el compromís i coresponsabilitat de tots els agents implicats en l’educació.
* Treballar per aconseguir millorar el rendiment escolar, l’assoliment de la qualificació educativa i professional més elevada, de tal manera que ajudi a corregir possibles desigualtats d'origen social i abordar amb garanties d'èxit la integració escolar de tots els alumnes. Tot això com a mitjà per assolir nivells més elevats de cultura i de benestar individual i col·lectiu.
* Assegurar el correcte traspàs de funcions i responsabilitats a través de sistemes d’acompanyament en la renovació de persones i equips.
* Liderar el canvi continu i flexible de l’organització en totes les àrees del centre per tal de garantir la resposta adequada a les noves necessitats educatives, incloses: les necessitats de nous ensenyaments i aprenentatges (emprenedoria, idiomes, digitalització, competències personals, professionals i socials, etc.); els canvis de metodologies educatives (projectes, col·laboració i cooperació, internacionalització, presentacions orals, autoformació, ensenyament actiu, automotivació, ...), la incorporació d’instruments de suport a l’aprenentatge (dispositius digitals, simuladors, xarxes de comunicació, autoavaluació, accés permanent a dipòsits d’informació, etc.), etc.

### Lideratge: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Lideratge: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 1.1: lideratge

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 1 Lideratge i estratègia | Apartat 1.1: lideratge | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 1.2: Estratègia

Els centres determinen una estratègia centrada en els seus grups d’interès, les seves necessitats educatives i expectatives envers el servei proporcionat pel centre. Aquesta estratègia es concreta en la seva documentació (projecte educatiu, projecte de direcció, pla estratègic, normes d’organització i funcionament, plans anuals, ...) on es defineixen les línies directives que guien a l’organització. Un centre excel·lent ha de vetllar per la coherència entre tots els seus documents, especialment els de caràcter estratègic, per això cal que determini, comuniqui i revisi la seva missió, visió i valors.

Per tot això, és necessari que aquests centres coneguin la seva situació de partida/inicial (interna i externa) a través de diverses fonts:

* Els resultats dels indicadors de centre (vinculats als seus processos, Pla Estratègic, ...)
* L’anàlisi DAFO
* Avaluacions (avaluacions internes i externes, contrastació amb referents externs,...)
* Resultats d’auditories
* Dades de l’oferta i la demanda dels estudis
* Informació del mercat laboral
* Necessitats i expectatives dels grups d’interès
* Marc legal i reglamentari
* Tecnologia, empreses de l’entorn, recerca, innovació, transferència de coneixement o altres
* Aspectes socioeconòmics, de responsabilitat social i ambiental
* D’altres que el centre consideri

Una vegada analitzats els indicadors i dades, es defineixen els objectius estratègics i els processos necessaris per assolir-los. Es concreten les accions a seguir, els recursos necessaris, els indicadors de seguiment i es comunica el Pla estratègic a la comunitat educativa. Aquests objectius i accions es concreten en els Plans anuals del centre. Les persones que lideren el centre tenen un rol protagonista en el procés de definició de l’estratègia i la rendició de comptes als grups d’interès.

### Estratègia: aspectes per analitzar i reflexionar

* El centre identifica les expectatives i necessitats dels grups d’interès del centre: alumnat, famílies, empreses, professorat, administració educativa,... i entorn social i, defineix “qui”, “com” i “quan” pot obtenir la informació, els mitjans utilitzats i com incorporar-la a les revisions de l’estratègia del centre.
* Estableix processos de reflexió, a partir de la informació recollida, que produeixi com a resultat un pla estratègic o pla d’actuació que reculli les actuacions del centre a mig i llarg termini, les integri en els processos, determini els recursos necessaris, els elements de control i la comunicació amb les parts interessades.
* Fa un seguiment periòdic i sistemàtic del desplegament de l’estratègia i la posada en pràctica dels plans del centre utilitzant dades objectives i verificant que s’assoleixen els objectius i metes determinades.
* El centre disposa de mecanismes per detectar els possibles canvis en les necessitats i expectatives dels grups d’interès i de l’entorn.
* Es revisa, actualitza i millora periòdicament els projectes, programes i resultats obtinguts per tal d’assolir els nous objectius.
* S’estableix un sistema d’informació que permeti la comparació amb altres centres, l’impacte de les accions desplegades, la qualitat del treball realitzat, i la comunicació i compromís dels grups implicats.
* El centre determina quin són els seus trets diferencials i els factors crítics d’èxit, els potencia, desplega, comunica i millora.
* El centre utilitza per implementar i desplegar les seves accions i projectes d’un sistema de gestió basat en processos, l’assumpció de responsabilitats i la rendició de comptes.
* L’estratègia del centre és el camí per assolir el Projecte de centre.

### Estratègia: exemples d’actuacions

* Fer un diagnòstic de la situació inicial tenint en compte els diferents grups d’interès, i si se segmenten adequadament: professorat, alumnat, famílies, empreses, institucions, etc.
* Fer ús en el diagnòstic de la situació interna i externa del centre i la corresponent projecció de futur, de tècniques i eines de gestió contrastades tal com la DAFO, el mètode CANVAS, el diamant de Porter, el disseny d’escenaris, o d’altres que el centre consideri útils en cada moment.
* Relacionar els objectius estratègics amb els processos claus del centre, que són innovadors, que utilitzen el coneixement, i assegurar que s’orienten al llarg termini i estan enfocats a satisfer les necessitats i expectatives dels grups d’interès, per exemple: la millora dels resultats d’aprenentatge, la millora dels resultats acadèmics, l’abandonament prematur, la cohesió social i la confiança en el sistema educatiu dels grups d’interès.
* Comunicar a l’organització l’esquema de processos necessaris per assegurar que es pot desplegar completament la política i estratègia.
* Assignar responsables del Pla estratègic, per a cadascun dels objectius, línies i actuacions, els quals són coresponsables del resultat del Pla.
* Assegurar que els objectius dels departaments, coordinacions i personal del centre estan alineats amb la política i estratègia, i compten amb els recursos necessaris per assolir-los.
* Incorporar una estratègia per tal d’assegurar-se que es treballen i comparteixen els valors acordats en el Projecte educatiu.
* Realitzar la corresponent rendició de comptes al Claustre, Consell Escolar i Departament d’Ensenyament. Per a la transparència de resultats es poden fer públics els resultats claus a la web del centre.
* Establir un Pla de màrqueting que garanteixi la difusió i promoció de l’oferta educativa diferenciada a la població a la qual s’adreça.
* Conèixer els resultats i accions d’altres centres educatius que sobresurten per les fites aconseguides, visitar-los i compartir estratègies.
* Desenvolupar i revisar, el Projecte Educatiu, els trets d’identitat i la missió del centre, així com els valors i els principis pedagògics i organitzatius en què es basa.
* Acordar amb proveïdors i aliats, estratègies per participar en els processos claus, projectes i innovacions; per exemple participant de la formació, afavorint la formació dual, el disseny de projectes comuns, fent formació a demanda, adaptacions curriculars a les necessitats de l’entorn, etc.
* Afavorir les estratègies de treball en grup, formes cooperatives i col·laboratives, centrades en assolir els objectius, d’organització flexible, enfocades en el treball innovador i fer ús intensiu de les TICs per assolir elevats rendiments.
* Assegurar que l’estratègia i les accions programades per assolir-la són conegudes i compartides per l’organització. L’ús de mapes estratègics i quadres de comandament i control poden ser útils per relacionar i comunicar objectius, línies d’actuació i recursos necessaris per realitzar les accions necessàries.
* Verificar periòdicament que l’estratègia, realment, condueix a l’assoliment del Projecte de centre.

### Estratègia: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Estratègia: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 1.2: estratègia

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 1 Lideratge i estratègia | Apartat 1.2: estratègia | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 1.3: organització

Els centres excel·lents disposen d’un organigrama conegut, democràtic i assumit per l’organització, que dóna compliment al plantejament institucional i els objectius de centre; alhora es garanteix que les funcions dels diferents càrrecs del centre són coherents amb la normativa del Departament d’Ensenyament i que els seus objectius estan alineats amb els del conjunt del centre.

L’equip directiu revisa de forma sistemàtica que l’estructura de l’organització és eficaç i facilita la transmissió de la informació, la gestió diària del centre, la interacció entre els diferents equips i el desplegament de l’estratègia.

Els centres fonamenten la seva activitat en el treball per processos, identificant quins són els de caràcter estratègic, clau i de suport tot establint indicadors per realitzar la seva avaluació. Els processos compten amb un responsable que lidera la seva execució, desenvolupament i seguiment, d’acord al cicle de millora continuada.

Els centres excel·lents dissenyen un model pressupostari per donar compliment als seus objectius. Aquest es basa en donar resposta al seu pla estratègic, les innovacions; la millora dels equips, edifici i infraestructura, de tal manera que les despeses fixes es redueixin per deixar marge pressupostari a la millora. Ha d’estar basat en un model de gestió de recursos respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions dels grups d’interès i a les necessitats de l’entorn i per tant sostenible.

### Organització: aspectes per analitzar i reflexionar

* El centre proposa una organització que doni resposta eficaç i eficient a la gestió del servei, per això es redueixen els nivells organitzatius i es determinen clarament funcions i responsabilitats.
* El centre incorpora la gestió per processos la qual cosa determina enfocar-se a satisfer necessitats i expectatives dels clients dels processos, proporcionar recursos, definir les actuacions, els procediments de treball, els objectius a assolir i la rendició de comptes.
* Les actuacions són proactives i per tant dissenyades i planificades abans de la seva realització per assolir uns objectius predeterminats.
* Els càrrecs i funcions són flexibles i poden canviar en funció del Projecte a desplegar.
* L’organització del centre s’ha d’enfocar en desplegar plans en el llarg termini, els quals es concretaran en els Plans anuals.
* El centre determina els perfils dels diferents càrrecs de gestió i assegura que es compleixen i actualitzen en base a la formació i experiència.
* Cal establir sistemes d’avaluació i/o autoavaluació en els diferents nivells de l’organització per tal d’assegurar que aquesta és òptima per assolir l’estratègia.
* Els diferents departaments i coordinacions determinen els seus plans, projectes i objectius alineats amb l’estratègia del centre.
* El funcionament per equips docents és una cultura organitzativa que es pot estendre a la resta d’àrees del centre, donat que compleix amb un model organitzatiu centrat en assolir les necessitats i expectatives dels receptors del servei, gestionat com un procés, planificat i controlat, alhora que flexible, participatiu i democràtic.

### Organització: exemples d’actuacions

* Gestionar totes les àrees, departaments i coordinacions com a processos, de forma eficaç i eficient.
* Dissenyar el processos amb l’objectiu de satisfer les necessitats i expectatives de qui rep el servei, amb la meta enfocada de proporcionar un valor per sobre de l’esperat.
* Comprovar sistemàticament l’eficàcia i eficiència dels processos. Realitzar anàlisis periòdics per a la millora i la incorporació d’innovacions en els processos. Controlar els resultats i prendre decisions en base a un conjunt d’indicadors que combina mesures de percepció i altres sobre dades i fets.
* Comunicar a la població objectiu, de manera eficaç, l’oferta de cursos i serveis que proporciona el centre. Senyalar els aspectes diferenciadors de l’oferta educativa i el valor que aporta als futurs estudiants. Desplegar accions de màrqueting per assegurar que les persones potencialment interessades disposen de suficient informació per prendre la decisió de inscriure’s o no en el centre.
* Documentar les àrees sensibles mitjançant guies i manuals, i només quan es requereix una sistemàtica rígida que afecta als resultats dels processos claus es realitzen procediments o instruccions documentades.
* Afavorir la creació d’equips de millora i el funcionament d’acord amb aquesta metodologia.
* Assegurar l’ordre i neteja en totes les àrees de funcionament.
* Dissenyar mecanismes de priorització de les àrees de millora identificades, efectuar un seguiment de les accions resultants i revisar la seva efectivitat.
* Determinar sistemes de detecció de bones pràctiques, gestionar-les, fer-les públiques i reconèixer-les com a tals.
* Garantir que la distribució de tasques i la presa de decisions es duen a terme de manera transparent, per exemple amb criteris de confecció dels horaris aprovats pel Claustre, equilibri d’hores de reducció i responsabilitats assignades, etc.
* Realitzar memòries anuals de rendició de comptes en els departaments i coordinacions, i proposar nous objectius per al proper curs alineats amb l’estratègia del centre.
* Realitzar enquestes, o utilitzar altres instruments, per conèixer l’adequació del servei que es proporciona a les necessitats i expectatives.
* Elaborar, desplegar i avaluar accions de formació per millorar l’eficàcia i eficiència de la gestió de les persones i equips.
* Assegurar que en l’organització, les persones disposen dels recursos i equips per realitzar les seves funcions i assolir els objectius, per exemple amb l’assignació en el pressupost, la disponibilitat d’espais i equipaments, els quals es recolliran degudament en l’inventari.
* Incorporar a les normes d’organització i funcionament les funcions, responsabilitats, rendició de comptes i recursos amb els que compten els equips de millora.
* Afavorir la ràpida integració del personal, per exemple sistematitzant plans d’acollida. En aquestes actuacions podem aprofitar per detectar les competències i interessos del professorat nouvingut relacionades amb les activitats previstes al Projecte de centre i associar-les.
* Garantir que es visualitzen les activitats didàctiques d’èxit i es transfereixen, per exemple amb auditories, autoavaluacions, premis, aules compartides, etc.
* Possibilitar una organització que pugui organitzar el seguiment i participació de les diferents parts implicades en el present i el futur, inclosa l participació d’exalumnat en activitats d’ensenyament i aprenentatge.
* Dissenyar una organització flexible que asseguri la incorporació ràpida i eficaç de nous coneixements i metodologies d’ensenyament i aprenentatge, incloses les relacionades amb l’avaluació i l’autoavaluació.
* Donar suport a l’organització amb eines digitals eficients per tal de reduir i optimitzar el temps de treball en tasques burocràtiques i augmentar el valor proporcionat per la gestió a la millora continua de centre educatiu ei els seus processos claus relacionats amb l’alumnat.

### Organització: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Organització: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 1.2: organització

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 1 Lideratge i estratègia | Apartat 1.3: organització | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 1.4: comunicació

Els centres excel·lents analitzen les necessitats de comunicació de l’organització amb cadascun dels grups d’interès (interns i externs) per tal d’elaborar el seu pla de comunicació. A l’hora d’establir aquest pla, els centres adeqüen els canals emprats al col·lectiu al qual s’adreça el missatge i treballen per activar canals de comunicació efectius.

Els diferents lideratges de l’organització han d’assegurar una comunicació multidireccional que garanteixi el desplegament de les estratègies i l’alineament amb els valors de l’organització i la consecució dels objectius marcats.

La cultura del centre ha de perseguir l’assoliment d’una informació compartida, una gestió del coneixement i bones pràctiques transparent i disponible que sigui llavor de nous aprenentatges i millores.

La comunicació és bàsica per conèixer les necessitats i expectatives dels diferents grups d’interès, així com els canvis que es produeixen.

L’organització ha de ser perseverant en mantenir els canals de comunicació i assegurar que cap part interessada no disposa de canals per fer sentir la seva veu.

La comunicació s’ha de fer amb tots els grups d’interès. Especialment s’han de tenir en compte aquells que es troben, normalment, fora del centre.

El centre educatiu transmet missatges de moltes formes, per això ha de ser curós que la imatge corporativa que transmet (ordre, neteja, identificació, coherència, compromisos, resultats, ètica i estètica) sigui la que realment persegueix el centre.

### Comunicació: aspectes per analitzar i reflexionar

* Les persones amb funcions de lideratge dins d’un centre excel·lent tenen una relació directa amb els diferents grups d’interès i promouen la creació i el desenvolupament de canals de comunicació àgils, bidireccionals que garanteixen la seguretat de la informació. També s’impliquen especialment en l’acollida de l’alumnat i del professorat de nova incorporació al centre.
* La comunicació cal potenciar-la sempre, especialment per aquelles persones que no hi són presencialment: FP semipresencialitat, dual, famílies, empreses, etc.
* Les eines TIC especialment les xarxes socials i les 2.0 resulten molt eficients; però mai poden substituir, completament, a canals més directes.
* La comunicació ha de permetre que el centre augmenti l’eficàcia dels serveis que proporciona a través del coneixement, la cooperació i el treball en equip.

### Comunicació: exemples d’actuacions

* Decidir en els centres, donada la importància que té aquest aspecte, la necessitat de fer un Pla de comunicació.
* Mantenir l’actualització de la web del centre com a eina d’informació i comunicació amb les parts interessades que no estan al centre (famílies, empreses, alumnat no presencial, etc.). La videoconferència pot ser un element de comunicació a tenir en compte en aquests casos donada la seva facilitat i disponibilitat actual.
* Utilitzar els fòrums (per exemple els del Moodle, en els quals les persones estan identificades) com a eina per recollir queixes i suggeriments.
* Comunicar a través de calendaris (per exemple de google), o d’altres les activitats que desenvolupa el centre, quan i on, a qualsevol persona que tingui accés a Internet de forma sincrònica, independentment del mecanisme que utilitzi.
* Comunicar a través de pantalles i monitors, instruments cada vegada més utilitzats en els centres per oferir informació actualitzada als diferents grups d’interès.
* Planificar en els Plans anuals les reunions ordinàries que asseguren la comunicació clau del centre: avaluacions, equips docents, departaments, comissió pedagògica, Claustre, Consell Escolar, etc.
* Utilitzar, per exemple, el correu electrònic per substituir o completar la informació que es dóna a través de calaixets, panells informatius, etc. S’ha de tenir en compte però, la formació del personal i la selecció de la informació que se comunica per tal que sigui eficaç. A més, cal valorar i tenir en compte la cultura de cada centre en l’ús dels diferents canals, tot i que s’ha de avançar cap a les més eficients.
* Comunicar a les famílies les faltes d’assistència de l’alumnat, menor d’edat, d’etapes obligatòries amb la introducció d’eines TIC que ho facin eficient per reduir la despesa de temps esmerçat.
* Definir i usar les eines digitals de la web 2.0 que poden ser útils en les comunicacions del centre i les famílies quan es fan activitats fora de l’organització.
* Resoldre de forma telemàtica aquelles comunicacions d’informació i/o documentació que no aporten valor i són una despesa de temps en els seus clients (empreses, famílies, etc.).
* Incloure preguntes a les enquestes per valorar la qualitat de les comunicacions i idoneïtat dels canals utilitzats.
* Tenir en compte la possibilitat de crear espais per tal que el professorat comparteixi coneixements, bones pràctiques, etc.
* Plantejar-se la realització de sessions de formació i/o encontre o difusió, a famílies, exalumnat, trobades d’empresaris per sectors, jornades tecnològiques, xerrades d’interès per a la societat de l’entorn proper del centre, jornades de portes obertes, trobades amb exprofessorat, etc., d’interès per a les diferents parts interessades.
* Desenvolupar accions per realitzar encontres entre professorat de diferents etapes educatives, projectes interdepartamentals, ...
* Definir polítiques de portes obertes en el centre, portes/aules amb vidrieres, publicació d’actes de reunions, crear i distribuir butlletins de difusió d’informació, etc.

### Comunicació: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Comunicació: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 1.4: comunicació

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 1 Lideratge i estratègia | Apartat 1.4: comunicació | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

# Eix 2 gestió de persones

En aquest criteri s’avalua com el centre educatiu aprofita tot el ple potencial del seu personal creant una cultura que anima la participació en la consecució d’objectius i millores que beneficien a totes les parts implicades.

L'autoavaluació haurà de mostrar com s’assoleixen les competències i es desenvolupen les capacitats de l’alumnat, la qual cosa permet augmentar l’equitat, millorar les condicions de treball i alhora assolir reptes cada vegada més ambiciosos. El centre desplega accions relacionades amb el benestar de les persones i l’assoliment d’una comunicació eficaç.

Quan s’assoleixen o excedeixen els resultats determinats es valora i reconeix el treball i l’esforç realitzat. Es busca permanentment com motivar a les persones.

Les persones del centre es tenen en compte alhora de determinar nous objectius i fites.

El centre, per desplegar la missió i assolir la visió, necessita del compromís actiu del seu personal, per això incentiva el treball en equip, la cooperació, l’autonomia, l’apoderament i la rendició de comptes assumint la seva pròpia responsabilitat.

## Apartat 2.1: formació i competència

Els centres d’excel·lència identifiquen quines són les tasques i activitats que ha de dur a terme el seu equip humà, dins i fora del procés d’ensenyament aprenentatge, i les competències clau que ha de desenvolupar per poder dur-les a terme. Per fer això analitzen el perfil professional requerit (formació reglada, no reglada, experiència i competències, ...) per exercir els llocs de treball de l’organització. La informació rellevant per a definir els perfils ve donada per la pròpia normativa educativa, la missió, visió, valors i objectius del centre, la definició de l’activitat recollida al sistema de qualitat i de la identificació de pràctiques innovadores en l’àmbit educatiu.

Malgrat les dificultats dels centres educatius per reclutar i seleccionar els seus recursos humans, especialment els públics, els centres que s’orienten a l’excel·lència intenten que tots els seus professionals disposin del coneixement i competències més adients per desenvolupar el seu treball.

Els centres excel·lents defineixen itineraris professionals per al desenvolupament de les persones del centre, d’acord a les línies estratègiques i els interessos professionals de cada persona. Fruit d’aquest anàlisi, els centres dissenyen un pla per desenvolupar les capacitats del seu equip humà. El Pla té per objectiu millorar les competències clau per exercir amb èxit les funcions atribuïdes i afavorir el desenvolupament professional. Aquest pla de formació i desenvolupament pot estar integrat pel:

* Pla de formació per al personal docent, d’administració i serveis.
* Estades de professorat en empreses i/o en altres centres.
* Benchmarking amb centres excel·lents.
* Participació en projectes d’innovació, transferència de coneixement, investigació, etc.
* D’altres que se considerin.

### formació i competència: Aspectes per analitzar i reflexionar

* S’han determinat les competències corresponents a cada perfil i la formació associada per assolir-les.
* S’han determinat clarament les funcions i responsabilitats per a cada persona, inclosos els objectius i la relació amb el Pla Estratègic del centre.
* El centre proporciona els recursos necessaris per tal que les persones acompleixen amb la seva missió.
* El centre permet que les persones despleguin projectes d’innovació i/o s’integrin o dissenyin nous projectes alineats amb l’estratègia.
* Els centres excel·lents avaluen l’eficàcia i eficiència del pla de formació. Es realitzen anàlisi de context i diagnòstic de futurs, i es dissenyen nous plans de formació.
* El centre afavoreix la realització de memòries anuals dels departaments i coordinacions, en les que les persones avaluen la formació realitzada i determinen la formació necessària en el futur.
* Es manté una actitud proactiva al dissenyar accions formatives per als requisits curriculars i de gestió previstos per al futur.

### formació i competència: exemples d’actuacions

* Implementar plans de formació, analitzar els punts forts i febles que es detecten en la seva posada en pràctica i, alhora, realitzar modificacions del pla quan sigui necessari.
* Preguntar al personal si la formació ha estat correcta i quina és la que considera que millor s’ajustaria per assolir els perfils professional i les competències que el centre ha definit.
* Mantenir registre d’inventari de la formació i el coneixement acumulat en el centre i fer-lo públic per a l’ús i enriquiment de les persones.
* Certificar i comunicar per escrit la participació en la formació, projectes de millora i innovació.
* Planificar i preparar les successions en els càrrecs estratègics d’organització i coordinació.
* Establir sistemes de garanteixin que l’ensenyament es realitza de forma competent, avaluar els resultats i proposar les millores adients.
* Desplegar sistemes que afavoreixen la transmissió de coneixement entre iguals, per exemple: incentivar i motivar, avaluar i reconèixer.
* Realitzar formació externa extensiva a tot el personal.
* Formar al personal en eines TIC i anglès, entre d’altres; ja que és estratègica per al centre donat el caràcter instrumental que ha adquirit en la societat actual, i la importància creixent per al futur.
* Desenvolupar accions de formació en lideratge i habilitats directives entre el personal amb responsabilitats de gestió de persones.
* Incorporar en les metodologies de formació noves fórmules a més de les tradicionals, tal com l’e-learning i el blended-learning (formació semi-presencial o combinada), les estades en empreses, l’auto-formació, la formació entre iguals, la realització de projectes, investigació, etc.
* Disposar de radars per conèixer i implementar la formació necessària d’acord amb els avenços científics i tecnològics que es produeixen.
* Tenir en compte els coneixements i competències racionals i emocionals, especialment important en aquell personal que te assignades tasques de tutoria i mediació.
* Informar i formar a les persones del centre l’abans possible, sobre el Projecte de centre, les instal·lacions i recursos amb els que compten i el que s’espera d’ells, per tal de realitzar la seva missió educativa i/o de gestió de la manera més eficaç i eficient possible. Preveure nova formació i/o actualització quan les condicions inicials hagin canviat.
* Animar, potenciar i recompensar la formació contínua del professorat i PAS.
* Ajudar a les persones del centre a establir els seus propis objectius i com aquests s’han assolit.
* Inventariar i fer pública la formació disponible en el centre, per tal d’augmentar les transferències d’informació i coneixement entre el personal.
* Compartir experiències d’aula amb altres companys, del mateix centre o d’altres, és una fórmula d’èxit per millorar la funció docent.

### formació i competència: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### formació i competència: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 2.1: formació i competència

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 2 Gestió de persones | Apartat 2.1: formació i competència | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 2.2: alineament

Els centres d’excel·lència tenen definida una política de gestió del capital humà a partir de la informació procedent dels indicadors de l’organització, que és coherent amb el seu projecte educatiu i el desplegament dels seus valors. En aquesta política cal desenvolupar les estratègies de l’organització per alinear les persones amb la missió i la visió, els valors i la cultura, així com amb els objectius estratègics del centre.

De la mateixa manera, els centres han de definir quines estratègies faran servir per alinear i motivar els interessos individuals de les persones que formen part de l’organització amb els interessos del centre: implicació en el lideratge i la coresponsabilitat, en l’estratègia, conciliació d’interessos familiars i laborals, implicació de les persones en activitats relacionades amb els valors del centre, etc.

Les persones reben informació precisa sobre les àrees de millora i els punts forts del seu treball i coneixen les implicacions derivades d’un bon o mal acompliment. Els membres de les organitzacions excel·lents entenen que l’avaluació de l’acompliment no és una eina de fiscalització, sinó un mecanisme per dur a terme la gestió eficaç del seu potencial i per al reconeixement del valor real aportat per les persones. Després de tot el procés es realitzen els canvis necessaris per garantir que els diferents llocs de treball del centre estan orientats per a la consecució dels objectius previstos d’acord amb els valors acordats i definits al Projecte del centre.

### alineament: Aspectes per analitzar i reflexionar

* El centre ha de reconèixer i valorar els esforços i compromisos del seu personal quan aquest crea i innova en els processos, la gestió, i especialment en l’ensenyament i aprenentatge de l’alumnat.
* Cal afavorir que les persones mantinguin una actitud proactiva i positiva envers el reptes que apareixen, que siguin portantveus compromesos del centre en qualsevol lloc i situació, assumint la responsabilitat davant de tercers quan no és possible que ho facin els responsables del centre.
* El centre ha d’assegurar una comunicació eficaç per tal que cap membre de l’organització quedi sense accés als canals d’informació i pugui participar-hi.
* En els moments clau de disseny d’estratègies, autoavaluacions, etc. cal assegurar que les persones poden participar proporcionant idees, suggeriments, participar en grups de treball, etc.
* Una idea que pot resumir aquest apartat és, per exemple, que participar en les auditories per evidenciar que les coses es fan d’acord amb el planificat, ha de ser vist més com un valor positiu de compromís amb l’organització que no pas com un aspecte negatiu de la feina.
* Cal assegurar que el professorat pot opinar sobre les persones que mantenen posicions de comandament o coordinació, i que aquesta opinió es té en compte.
* Cal assegurar que l’alumnat pot opinar sobre el servei que proporciona el centre en general i el professorat en particular.

### alineament: exemples d’actuacions

* Explicar clarament, i assegurar-se que s’entén, el concepte d’alineament i el que s’espera de cadascuna de les persones del centre.
* Interrelacionar les persones i les tasques a desenvolupar amb criteris d’eficàcia i eficiència.
* Alinear els objectius personals i d’equips per tal que s’aconsegueixi el major potencial de creixement possible.
* Empoderar a les persones del centre per augmentar la coresponsabilitat, l’autonomia i l’eficiència de l’organització.
* Motivar la creació i la innovació en totes les àrees del centre per tal d’aconseguir la satisfacció de les persones i l’excel·lència en els resultats.
* Reconèixer públicament en el centre la participació del personal, tant individualment com en grup, en la millora contínua, la innovació i la realització de bones pràctiques.
* Garantir la imparcialitat i la igualtat d’oportunitats en tots els aspectes relacionats amb el desenvolupament professional.
* Ajudar a les persones a aconseguir els objectius que tenen establerts, a millorar el seu compliment i com s’avaluen els seus resultats.
* Desenvolupar, avaluar i millorar la comunicació entre tots els nivells del centre; i garantir que aquesta és eficaç.
* Fomentar un clima de confiança, solidaritat i desenvolupament personal entre el personal.
* Desplegar accions adreçades a garantir el coneixement per part de tot el personal dels valors, la cultura i els objectius del centre, així com de la seva organització.
* Planificar procediments d’acollida per assegurar la integració en el centre del personal de nova incorporació, tan en l’inici de curs com al llarg del mateix.
* Assegurar el coneixement de les metodologies i tecnologies necessàries per desplegar els objectius educatius del centre, els de comunicació interna i els aspectes relatius a la prevenció de riscos i la salut laboral.
* Realitzar trobades amb tots els professionals, per a una correcta comunicació dels objectius del Projecte educatiu, del Pla Estratègic i de la resta plans de millora, amb l’objectiu d’aconseguir que totes les persones del centre entenguin i coneguin quin és el seu paper per a l’assoliment d’aquests objectius.
* Registrar els resultats de les reunions en actes, les quals reflecteixen què es farà, qui i quan. Aquestes actes estaran disponibles per a les persones a les qual els hi afecten les accions decidides.
* Explicar els resultats de les enquestes, auditories, autoavaluacions, plans, projectes, i en general els resultats estratègics del centre; es garantirà que tota aquest informació estigui disponible per a tota l’organització, i que les persones tinguin la possibilitat de dir la seva opinió i es tingui en compte.
* Equilibrar els requeriments professional amb d’altres accions que animin el coneixement personal i interpersonal, dins i fora del centre.
* Promoure i possibilitar el treball entre grups heterogenis, multidisciplinaris, dins dels departaments i/o interdepartamentals, per desplegar projectes innovadors o bé d’equips de millora. Aquests disposen de recursos, implementen solucions i rendeixen comptes a la comunitat educativa dels resultats.
* Possibilitar que els interessos personals i professionals, aptituds i potencial de les persones de l’organització es puguin visualitzar al centre (llibres, articles, aficions, creacions, opinions, posicionaments, etc.).

### alineament: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### alineament: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### puntuació apartat 2.2: alineament

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 2 Gestió de persones | Apartat 2.2: alineament | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 2.3: participació

Els centres excel·lents desenvolupen un model de lideratge democràtic i distribuït. Per aquest motiu es planifiquen mesures eficients de participació del personal en els processos de presa de decisions i en la gestió del centre. La planificació de les activitats de participació d’un centre excel·lent busca enfortir la legitimitat en la presa de decisions de l’organització.

Aquesta participació s’estructura a través del Claustre de professorat del centre, els mecanismes de representació del personal d’administració i serveis, i a ser possible amb reunions de coordinació interdepartamentals.

Per tal de garantir l’èxit del lideratge distribuït es deleguen responsabilitats a les persones en tots els nivells i es defineix un sistema d’objectius i indicadors per fer el seguiment i valoració de l’eficàcia de cada un dels grups i persones apoderats.

Els centres excel·lents analitzen la satisfacció del seu personal amb la seva participació més enllà de les tasques pròpies de la seva activitat. Es planifiquen noves vies de participació i la seva millora per donar una resposta adequada a les expectatives del personal.

El centre afavoreix la realització d’activitats, la difusió d’idees, la investigació, l’experimentació i l’assumpció de responsabilitats.

### participació: Aspectes per analitzar i reflexionar

* El fet de sumar més persones de l’organització alineades activament en la coresponsabilitat en assolir la missió i la visió ha de ser un objectiu estratègic per al centre.
* Les fórmules per a la participació de les persones han de ser eficients donat el poc temps disponible, i alhora democràtiques per garantir que tothom pot participar.
* A part de les solucions clàssiques de participació (reunions, equips de millora, etc.) el centre excel·lent busca altres possibilitats que siguin més eficaces, com per exemple: reunions focus-group, entrevistes personals, fòrums telemàtics, autoavaluacions entre iguals, treballs interdisciplinaris, projectes específics, etc.
* Cal conèixer quines són les aficions i competències de les persones més enllà de les matèries curriculars que imparteixen, i preguntar si les volen desplegar al centre quan s’escaigui.
* Cal fomentar participació en accions de bé comú, celebracions, actes culturals, esportives, interacció amb l’entorn, activitats amb les famílies, etc.
* L’assignació d’horaris, càrrecs i complements ha de ser transparent i estar associada a funcions i responsabilitats.
* El centre ha de potenciar la participació de les diferents parts implicades, per tant també: l’alumnat, les famílies, empreses, etc.
* En la mesura del possible el centre afavorirà l’associacionisme, la participació i el voluntariat, de tots els seus grups d’interès.
* Les persones del centre han de rebre retroalimentació de la seva actuació.

### participació: exemples d’actuacions

* Fomentar i donar suport a la participació individual i d’equips, en la millora del centre.
* Fomentar la implicació del personal a les reunions, xerrades i actes realitzats dins i fora del centre.
* Possibilitar que les persones realitzin accions de millora, presentin els resultats al Claustre i s’avaluï la seva efectivitat.
* Crear grups de treball envers els temes de seguretat i higiene en el treball, el medi ambient, aspectes de salut o socials que impliquin a les persones del centre.
* Proporcionar o promoure beneficis individuals i socials quan aquests siguin possibles i equitatius.
* Reconèixer a qui desenvolupa accions més enllà del que seria la seva responsabilitat.
* Mantenir memòria i compensar tant immediatament com en un altre moment (o curs) a qui ha fet un esforç superior per necessitats del servei o bé per iniciativa personal.
* Dissenyar plans de comunicació que assegurin la participació.
* Avaluar i actualitzar els canals de comunicació a través d’enquestes al personal, o d’altres mecanismes.
* Fomentar un ambient de confiança i col·laboració entre el personal que asseguri la llibertat d’expressió, participació i presa de decisions; per exemple creant butlletins de notícies, fòrums de debat, reunions amb temes oberts, moments de brainstorming o generació d’idees, etc.
* Dissenyar plans de formació i desenvolupament personal consensuats.
* Possibilitar i incentivar la mobilitat interna (o externa) i l’intercanvi d’experiències.
* Crear un sistema de detecció, visualització i reconeixement de bones pràctiques educatives i de gestió de l’aula.
* Crear grups o comissions de caràcter flexible i obert, per exemple de mediació, activitats complementàries, activitats transversals, tallers per al personal, grups de teatre, música, exposicions d’art, tertúlies, conferències, etc.
* Implementar panells de comunicació (digitals o analògics) per al personal: anuncis, compartir pis, sortides, bons d’intercanvis, etc.
* Possibilitar que el personal pugui fer ús de les instal·lacions del centre per difondre a la societat accions i opinions que encaixin amb el Projecte del centre.
* Afavorir que els resultats dels aprenentatges es puguin fer públics en el centre, o a la societat, a través de conferències, xerrades, exposicions, etc.
* Possibilitar que els diferents grups d’interès: alumnat, famílies, empresaris, institucions, puguin fer ús del centre per difondre accions o activitats que estiguin alineades amb els valors del centre.
* Incentivar la participació dels diferents grups d’interès en les eleccions als diferents òrgans de gestió del centre, per exemple el Consell Escolar, el Consell de delegats, etc.

### participació: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### participació: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 2.3: participació

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 2 Gestió de persones | Apartat 2.3: participació | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 2.4: reconeixement

Els centres excel·lents defineixen un sistema per al reconeixement de les persones que es mostren especialment implicades en la millora de l’organització, realitzen activitats singulars, aconsegueixen resultats excel·lents, etc. Aquest reconeixement té difusió pública més enllà dels membres del centre i es revisa de forma continuada per a garantir la seva equitat.

Aquest sistema de reconeixement té en compte, entre d’altres:

* Els elements que fan que els seus professionals siguin exitosos.
* Les actuacions professionals que contribueixin a la visió del centre.
* Les actuacions que afavoreixen la innovació.
* Les actuacions que afavoreixen l’augment o millora de recursos per al centre
* La implicació i compromís en el projecte de centre.

### reconeixement: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Es reconeixen i valoren els esforços destinats a la millora de la qualitat realitzats per les persones (agraïments personals, reconeixements públics, acreditacions, etc.).
* El centre desplega els mecanismes per reconèixer la tasca dels seus professionals en funció de la seva capacitat i l’alineació amb la cultura del centre. Aquests mecanismes poden ser diversos:
  + el lliurament periòdic de premis, actes de reconeixement dins el centre, així com davant els grups d’interès que es considerin oportuns, comunicats de reconeixement, etc.
  + l’entrega de materials, equips, ...
  + la participació en projectes, estades, beques, ...
* La comunitat educativa valora les accions de reconeixement de les persones i considera que estan regides pels principis d’equitat i justícia. Els mecanismes de reconeixement aconsegueixen motivar les persones i millorar el seu rendiment en benefici del projecte educatiu del centre.
* Els centres excel·lents revisen la satisfacció de l’equip humà a través de la política de reconeixement del personal, introduint-hi millores com a conseqüència d’aquest anàlisi.
* Cal conèixer que motiva al personal i també què o quines accions poden desmotivar-lo (seguretat, retribucions, recursos, salut, ...) per evitar, de manera no intencionada, la seva realització.
* En ocasions simplement *escoltar* i donar les *gràcies* pot ser una forma potent de reconeixement, n’hi ha d’altres opcions que són *intangibles* però molt efectives.

### reconeixement: exemples d’actuacions

* Reconèixer i valorar els esforços destinats a la millora de la qualitat realitzats per les persones (agraïments personals, públics, acreditacions, etc.).
* Fer públiques les valoracions positives, i personalment les valoracions negatives. Aquestes han de ser concretes, enfocades a la millora de les realitzacions i fugint de les critiques personals.
* Fer retroalimentacions, per part de l’equip de direcció i coordinació, quan el personal realitza esforços i assoleix resultats excel·lents.
* Celebrar els reptes i objectius assolits quan s’escaigui i de forma proporcional a la fita assolida.
* Possibilitar que les retribucions i beneficis laborals estiguin en coherència amb polítiques de personal alineades amb l’estratègia de l’organització; aquestes han de ser transparents i sotmeses al principi d’equitat.
* Reconèixer quan un equip o persona assoleix els objectius definits, incorpora metodologies d’èxit, aconsegueix un conveni o acord per al centre, etc.
* Crear equips per millorar l’ambient de treball, inclòs l’ordre, la neteja i la millora dels espais i organització.
* Reconèixer les bones idees i iniciatives.
* Advertir, corregir o sancionar, les accions contràries a l’establert en les normes reglamentàries d’aplicació al personal del centre.
* Comunicar a les instàncies superiors quan el personal ha realitzat i/o assolit fites excel·lents o excepcionals.

### reconeixement: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### reconeixement: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 2.4: reconeixement

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 2: Gestió de persones | Apartat 2.4: reconeixement | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

# Eix 3 gestió de recursos

Tot i la importància dels recursos tangibles, l’actiu fonamental dels centres són les persones que hi treballen, ja que són les que generen i són dipositàries del coneixement i dels valors que l’acompanyen; tot i això també és cert que la nostra tasca es desenvolupa en un entorn físic que la condiciona en gran mesura i per això s’ha de gestionar.

En aquests moments estem immersos en el que s’anomena la societat de la informació i el coneixement. Els nostres centres educatius sempre han estat un exemple paradigmàtic d’acumulació del coneixement. Ara gran part d’aquest coneixement acumulat, es troba disponible a través de la Xarxa d’Internet, per això cal assegurar la disponibilitat d’aquests recursos intangibles a través de l’eficiència de la connectivitat i la usabilitat dels equips, de tal manera que pugui ser una eina d’ús en el procés d’ensenyament i aprenentatge a disposició del professorat i de l’alumnat de forma permanent, ubiqua i de qualitat.

Els centres excel·lents han de recollir i compartir la informació per tal de generar coneixement de totes les persones que integren el centre i maximitzar, per tant, l’aprenentatge de tota la institució; cercant i aprofitant les oportunitats d’innovació i millora contínua que afegeixen valor. Els centres educatius es plantegen de manera sistemàtica com optimitzar els seus cicles d’adquisició, transmissió i difusió del coneixement.

Els centres excel·lents desenvolupen una estratègia per a la gestió i optimització dels actius (edificis, instal·lacions i infraestructures, materials i equipaments, etc.) i el seu manteniment, d’acord amb el Projecte del centre.

Aquests centres dissenyen una estratègia de gestió de la tecnologia que dóna suport a tots els processos de l’organització.

Per últim el centre ha de fer ús dels recursos de manera intel·ligent i sostenible en el temps.

## Apartat 3.1: econòmics

Les organitzacions excel·lents elaboren el seu pressupost i planifiquen les seves inversions tenint en compte les necessitats que han identificat prèviament. En tot moment, garanteixen que tant el pressupost com la política d’inversions es troben recollides al pla estratègic per tal d’assolir el previst al Projecte educatiu.

Aquests centres prioritzen les seves inversions en base a criteris de factibilitat, rendibilitat (tenint en compte els aspectes tangibles i intangibles), cost, ús esperat i impacte en la formació de l’alumnat. A més, són capaços de generar recursos econòmics per millorar les seves instal·lacions o adquirir nous actius.

Tot el sistema de gestió econòmica del centre dóna resposta al que s’ha planificat a la política pressupostària, aquest model es basa en una gestió de recursos que a més de desenvolupar l’estratègia, és especialment respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions i iniciatives dels grups d’interès.

La gestió econòmica respon a processos estratègics, operatius i de control; els quals garanteixen l’assoliment d’objectius, l’equitat de les assignacions, la fiabilitat de les operacions, la transparència informativa, i el retiment de comptes.

### econòmics: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Els recursos econòmics han de donar suport a l’estratègia per assolir la missió i visió determinada al Projecte de centre, per tant donen resposta tant al curt com el llarg termini de les operacions econòmiques del centre.
* El pressupost ha de combinar les partides necessàries per a les despeses corrents i les inversions, per exemple en innovació, projectes, edifici i d’estalvi de despesa (energia, subministraments, etc.) en el mig i llarg termini.
* En el capítol d’inversions ha de tenir un pes important el destinat a innovació de processos, gestió, projectes, tecnologia, simulació per a l’aprenentatge, etc.
* Les inversions han de mirar el llarg termini, ser sostenibles i tenir en compte els aspectes ambientals i de seguretat.
* Els recursos han de garantir l’eficàcia dels processos, especialment el d’ensenyament i aprenentatge.
* En l’ús adequat dels recursos cobra especial importància la transparència, les bones pràctiques de gestió i el retiment de comptes.
* Cal tenir en compte que les aliances i relacions amb d’altres organitzacions poden incrementar els recursos disponibles.
* Els centres públics han d’organitzar la gestió dels seus recursos assegurant l’equitat i igualtat d’oportunitats entre el seu alumnat en el present sense comprometre’l en el futur (principi de sostenibilitat).
* La informació sobre recursos disponibles, beques, ajuts d’AMPAS i altres institucions pot ser clau en l’assegurament de l’equitat.
* En l’anàlisi de cost-benefici, cal tenir en compte els beneficis intangibles de les inversions.
* El centre s’ha de plantejar calcular els costos de la qualitat i de la no qualitat a l’efecte de trobar un punt òptim d’inversions.

### econòmics: exemples d’actuacions

* Elaborar per a cada departament, àrea i coordinació propostes raonades de despesa i inversió, a curt, mig i llarg termini.
* Incorporar a les memòries dels departaments, àrees i coordinacions la justificació d’ús, manteniment i millora dels espais i equipaments en el present i futur; les noves necessitats, els seus inventaris, i les necessitats raonades de despesa i inversió.
* Assegurar l’eficàcia de les despeses a través del control de compres i proveïdors.
* Controlar la idoneïtat de la contractació dels subministraments.
* Reduir despeses innecessàries és una forma d’augmentar la disponibilitat de recursos.
* Centralitzar les compres de materials comuns, fins i tot establint aliances amb d’altres centres.
* Controlar sistemàticament les desviacions pressupostàries i la relació entre el pressupostat i el realment comprat.
* Establir polítiques de control de la despesa i energia, per exemple assignant responsabilitats en la neteja, control de llums, pèrdues de calor, control de consum d’aigua, etc.
* Treballar la coresponsabilitat en el control de la despesa amb l’alumnat.
* Obrir línies específiques de queixes i suggeriments per al tema dels recursos.
* Establir fórmules consensuades i transparents en el repartiment del pressupost.
* Delegar la coresponsabilitat de la despesa en els responsables d’àrees i departaments mantenint el control i supervisió centralitzat.
* Utilitzar programari eficient per al control pressupostari, de tal manera que asseguri la transparència i el retiment de comptes periòdic.
* Participar del benchmarking i transferència de bones pràctiques amb d’altres centres educatius.
* Establir metodologies d’anàlisi de cost-benefici, auditories, i formació als responsables de partides econòmiques per assegurar que la política es desplega a totes les àrees del pressupost.
* Disposar d’una política de pagaments a proveïdors que asseguri el compliment normatiu i el millor preu possible en les compres. Quan s’escaigui, s’avaluarà als proveïdors sense descartar la realització d’auditories de tercera part, que evidenciïn el compliment dels processos interns dels proveïdors d’acord amb la política de responsabilitat social aprovada pel centre educatiu.
* Mantenir vigilància normativa sobre la gestió dels recursos i el seu compliment.
* Informar periòdicament al Claustre i Consell Escolar sobre el desplegament del pressupost.
* Rendir comptes periòdicament del balanç pressupostari, del tancament de l’exercici, dels criteris d’elaboració del nou pressupost i dels detall de les partides.
* Crear un consell econòmic on estiguin representats tots els centres de cost del centre.
* Controlar mitjançant indicadors el pressupost dedicat a despesa corrent i inversions.
* Assegurar la rendibilitat dels comptes econòmics, les instal·lacions i equips del centre.
* Animar la presentació de suggeriments per fer més eficient el capítol de despeses. Reconèixer les oportunitats de millora aportades.

### econòmics: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### econòmics: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 3.1: econòmics

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 3 Gestió de recursos | Apartat 3.1: econòmics | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 3.2: materials i tecnològics

Els centres tenen definida i apliquen una sistemàtica per identificar les necessitats de l’organització en matèria d’edifici, infraestructures, equips i tecnologia. L’establiment de necessitats es realitza a partir de la informació proporcionada per una diversitat de fonts:

* Enquestes de satisfacció dels grups d’interès.
* Disseny curricular de les diverses àrees, matèries i mòduls, i projecte educatiu.
* Dades d’ocupació dels espais.
* Auditories.
* Memòries dels departaments i coordinacions.
* Indicadors econòmico-financers.
* Sol·licituds raonades.
* Control de l’inventari.
* Queixes i suggeriments.
* D’altres.

Els centres disposen d’un pla de manteniment preventiu i correctiu d’edificis, infraestructures i equipaments. En aquest pla s’hi incorporen criteris d’eficiència i sostenibilitat. Aquests centres disposen de mecanismes per gestionar el manteniment i avaluar la seva aplicació efectiva.

Els centres realitzen inventaris dels recursos materials de què disposen i apliquen plans de renovació que tenen en compte el cicle de vida dels actius.

Cal que l’enfocament en matèria de les TIC/TAC estigui alineat amb el projecte educatiu i el pla estratègic del centre.

Els centres que s’orienten a l’excel·lència són conscients de la importància de les noves tecnologies i consegüentment, impulsen i faciliten la incorporació de les TIC i TAC en l’activitat del centre. Per a la millora contínua d’aquest tipus de recursos, es realitzen prospeccions tecnològiques a través de l’assistència a fires i congressos, la participació en cursos formatius, la transferència de bones pràctiques en les xarxes del projecte de qualitat i l’aprofitament de la informació de radars tecnològics i les entitats col·laboradores.

### materials i tecnològics: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Cal desplegar plans de manteniment general de l’edifici i específics en el cas d’àrees especialment sensibles: seguretat, elevadors, emergència, calderes, dipòsits de combustibles, aigua i electricitat, alarmes, equips informàtics i xarxes, aire condicionat, etc.
* El centres, a partir de les avaluacions realitzades, defineixen criteris per a la selecció de productes i equipaments que tenen en compte el cicle de vida del producte, l’eficàcia, el preu, el consum energètic i la seguretat.
* Els centres excel·lents disposen d’un sistema de gestió de proveïdors que permet aplicar els criteris de qualitat, econòmics, de seguretat i medi ambient, per a la selecció de productes i serveis.
* Pel que fa a la tecnologia, els centres s’orienten a la millora contínua dels seus equips didàctics i informàtics a través de la col·laboració amb universitats, empreses i centres de recerca i de la participació en projectes d’innovació.
* Els centres són conscients de la necessitat d’incorporar l’ús de les TIC a les activitats d’ensenyament i aprenentatge i, per això, doten les aules dels equips informàtics necessaris. D’altra banda, disposen de les tecnologies adequades per dur a terme els processos clau (tant aquells que afecten a l’alumnat i el professorat com als usuaris externs del centre). Per tal de garantir la continuïtat d’aquests serveis, els centres compten amb mecanismes que asseguren el funcionament alhora que milloren i innoven.
* Els centres excel·lents tenen en compte l’impacte dels seus actius en el personal i la comunitat que l’envolta, redueixen o eliminen els aspectes negatius, tals com sorolls, ambient, abocaments, transports, etc.
* Es disposa de radars tecnològics per tal d’incorporar el maquinari, programari i actuacions més eficients en gestió i processos d’ensenyament i aprenentatge.

### materials i tecnològics: exemples d’actuacions

* Incloure en les memòries dels departaments i coordinacions les propostes de compres d’equips, necessitats d’obres i manteniment, adequacions de l’edifici i propostes de millores convenientment justificades.
* Determinar les funcions i responsabilitats associades a la neteja, manteniment i millora dels equips i espais.
* Establir reglaments i pautes de funcionament en aules, laboratoris i tallers específics; comprovar sistemàticament el seu acompliment i actuar en conseqüència.
* Treballar en la coresponsabilitat dels diferents grups d’interès en la millora d’equips i edifici.
* Auditar els plans de manteniment i establir plans de millora.
* Realitzar enquestes als grups d’interès per tal de conèixer l’adequació i funcionalitat d’equips i instal·lacions.
* Assegurar la funcionalitat dels equipaments, especialment els que afecten directament al procés d’ensenyament i aprenentatge, la seguretat i la salut.
* Reduir l’impacte ambiental del maquinari (apagat automàtic, salva pantalles, impressions en modo esborrany, etc.).
* Planificar la formació necessària per a l’ús responsable dels equipaments.
* Reorganitzar els espais del centre a les diferents matèries i cursos amb criteris d’eficiència i sostenibilitat.
* Incloure en les programacions didàctiques els recursos necessaris per desplegar-les i assegurar-ne que estaran disponibles a través de l’inventari, compres, lloguers o aliances.
* Implementar polítiques de centralització de compres quan sigui possible.
* Dissenyar activitats d’ensenyament i aprenentatge amb els socis i col·laboradors (o altres centres educatius) quan no sigui rendible comprar el maquinari i equipament necessari de manera individual.
* Incentivar l’ús d’equips informàtics propis de l’alumnat, reduint la despesa en compres i manteniment d’equips.
* Planificar la renovació i amortització d’equips i tecnologia.
* Valorar la incorporació d’activitats de simulació quan siguin excel·lents per a l’aprenentatge, deixant la realització real de l’activitat per fer-la *in company-class* o amb els socis i col·laboradors.
* Determinar la formació necessària per utilitzar la maquinària i equips; documentar i posar a l’abast dels usuaris/es les instruccions d’ús, les normes de seguretat, els equips de protecció necessaris, els períodes de manteniment, etc.
* Integrar els proveïdors i socis en els processos del centre quan sigui possible (formació a càrrec de proveïdors, optimització de processos, donacions o préstecs, etc.).
* Realitzar benchmarking per detectar bones pràctiques i incorpora-les quan sigui possible.
* Detectar la percepció dels grups d’interès, les queixes i els suggeriments. Incorporar-les quan s’escaigui, així com obrir les accions preventives i correctives quan correspongui.
* Crear radars per conèixer les innovacions en equips i tecnologia que es produeixen i que pot aprofitar el centre.
* Utilitzar, quan sigui possible, tecnologies alternatives respectuoses amb el mediambient, rendibles social i econòmicament.

### materials i tecnològics: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### materials i tecnològics: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### puntuació apartat 3.2: materials i tecnològics

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 3 gestió de recursos | Apartat 3.2: materials i tecnològics | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 3.3: seguretat i medi ambient

Els centres excel·lents fan una aposta decidida per sensibilitzar tots els grups que integren la comunitat educativa envers els aspectes de seguretat, medi ambient i sostenibilitat.

Amb aquest objectiu els centres que s’orienten a l’excel·lència desenvolupen iniciatives per conèixer:

* L’impacte ambiental que deriva de la seva activitat.
* Els riscos laborals i professionals.
* Els riscos per a l’alumnat dins i fora del centre.
* La seguretat de les instal·lacions i equipaments enfront de robatoris, incendis o altres emergències.
* La seguretat alimentària del servei de cafeteria i menjador.
* La seguretat dels sistemes d’informació i les dades de caràcter personal.
* La formació necessària per a un ús correcte dels equips i instal·lacions.
* La sostenibilitat de les activitats en el llarg termini.
* L’equilibri entre els aspectes ambientals, econòmics i socials.
* La salut, les addiccions, la seguretat vial, l’ambient de treball, etc.
* D’altres.

La informació obtinguda a partir de l’avaluació ambiental, energètica i de seguretat s’utilitza per elaborar una política de medi ambient i seguretat que reflecteix els compromisos adoptats pel centre en aquests àmbits. El centre elabora una política de sostenibilitat que contempla la col·laboració amb l’entorn i una estratègia de seguretat de persones i actius que es concreten en plans d’actuació amb calendaris d’execució i assignació de responsables.

El centre usa com a referents en la gestió normes nacionals i internacionals de provada solvència (LOPDP de dades personals, ISO 14001 de medi ambient, OHSAS 18000 de seguretat i salut, ISO 27001 de seguretat de dades, -o ISO 45000, nova norma ISO prevista de seguretat i salut-, EMAS ecogestió i ecoauditoria ambiental, RSC i RSE, SGE 21 de Forética o ISO 26000 de responsabilitat social, etc.) i capacitat, malgrat que no les utilitzi per obtenir el reconeixement extern de la certificació.

### seguretat i medi ambient: Aspectes per analitzar i reflexionar

* El fet que en els centres educatius s’estiguin preparant els futures generacions és una oportunitat única per desplegar les polítiques de sensibilització i formació envers un desenvolupament sostenible de la societat.
* L’escola ha de tenir clar que influeix tant o més amb l’exemple que dóna a l’alumnat que amb els coneixements que transmet.
* Els centres d’excel·lència tenen un coneixement actualitzat de la normativa que cal aplicar en matèria de seguretat, salut i medi ambient. El coneixement actualitzat de la normativa s’estén més enllà de l’equip directiu, de manera que tots els membres de l’equip humà que hi treballa són conscients de la regulació que el centre ha de tenir en compte en aquesta matèria per garantir el seu compliment.
* Planifiquen i duen a terme accions formatives (com per exemple: cursos de primers auxilis, ús d’extintors, seguretat vial, identitat digital, etc.) que compten amb una elevada implicació de la comunitat educativa.
* Es determinen els processos per controlar l’activitat ambiental, des de la formació i sensibilització, a la gestió d’elements perillosos, emmagatzemen i eliminació de residus.
* Es determinen processos i s’assignen responsables per tal de controlar i eliminar els riscos, formar i informar dels aspectes relacionats amb la prevenció al centre, coordinar la realització de simulacres d’evacuació i confinament per tal de millorar-ne el seu funcionament, etc.
* Es realitza educació per a la salut.
* Es treballa la seguretat i la prevenció laboral i professional.
* Es tenen en compte els riscos derivats de l’ús d’equips digitals personals.
* Es posen a l’abast de l’alumnat recursos per a la consulta i assessorament personal.
* Existeixen protocols d’intervenció ràpida en cas de perills i amenaces contra la integritat personal.
* Els centres implanten la seva política mediambiental a través de:
  + La inclusió de criteris de sostenibilitat en la gestió de compres, el manteniment d’instal·lacions i la gestió de residus.
  + Una política responsable d’inversions en instal·lacions (energies renovables, materials no-agressius, integració i ús d’instal·lacions al barri, etc.).
  + La minimització de consum de recursos materials i subministraments.
  + El desenvolupament d’una política de reutilització, recollida selectiva i reciclatge.
  + La minimització de residus sòlids, abocaments i emissions del centre.
  + La gestió energètica eficient.
  + La sensibilització i formació com *ambaixadors* de la sostenibilitat ambiental i la seguretat de les persones del centre.
  + D’altres.
* D’altra banda, aquests centres disposen de sistemes de gestió de la prevenció de riscos laborals integrats al sistema de gestió del centre. En l’organització s’aplica un programa de seguretat que contempla l’adequació dels equipaments didàctics i instal·lacions, l’adequació dels accessos, la instal·lació de dispositius antiincendis i la senyalització de les dependències del centre, etc.
* Els centres adopten una actitud proactiva davant el repte que suposa la protecció del medi ambient a través d’iniciatives i accions concretes que configuren el Pla ambiental del centre.
* Respecte de la protecció de dades de caràcter personal, implanten sistemes de gestió i procediments de seguretat en l’ús de la informació.
* El centre té controlat la dispensació de medicaments, l’ús de la farmaciola i l’atenció de primers auxilis i l’actuació en cas d’emergències mèdiques.
* Dins del pla de manteniment i actuació ambiental es determina com es controla i s’actua sobre el tema de plagues.

### seguretat i medi ambient: exemples d’actuacions

* El centre ha integrat en un procés la gestió ambiental, salut, seguretat i qualitat.
* Planificar i desenvolupar accions per aconseguir la sostenibilitat ambiental i els resultats excel·lents en aquesta àrea. Es pot tenir en compte el que s’estableix en la norma ISO 14001 o l’EMAS.
* Establir sistemes d’indicadors referits tant a l’estat d’implantació de les actuacions previstes, com als resultats d’aquestes en termes de nivells de protecció i prevenció, de consum, generació de residus o inversions en energies renovables, per tal d’assegurar el control i la informació per a l’anàlisi i millora.
* Impulsar la realització d’auditories ambientals, de riscos laborals i de seguretat dels sistemes d’informació i dades de caràcter personal que gestiona el centre; de manera que s’acompleixi amb l’exigit per la normativa legal i reglamentària, i s’asseguri l’establert en el Projecte de centre i els diferents plans que els hi apliquen.
* Establir protocols d’actuació en emergències, evacuació i confinament.
* Assegurar el compliment dels aspectes ergonòmics: pantalles, cadires, etc.; i d’ambient de treball: soroll, llum, ventilació, humitat, fred, calor, etc.
* Assegurar el correcte control d’emissions, emmagatzematge i eliminació de residus.
* Sistematitzar la recollida selectiva de residus i mantenir registres de l’activitat.
* Identificar i avaluar els riscos de salut i seguretat, realitzar plans per eliminar-los o minimitzar-los i gestionar-los controlats pel sistema de gestió de la qualitat o integrat.
* Establir la informació necessària per als usuaris: plànols, retolació, llums i itineraris d’emergència; ús d’extintors i boques d’incendis i responsabilitats en casos d’emergència informació i formació sobre l’ús d’equips i maquinari, ús d’equips individuals de protecció, etc.
* Establir i comunicar les polítiques d’estalvi energètic i de subministraments.
* Incloure la formació ambiental en la programació i activitats de sensibilització en el Pla d’acció tutorial.
* Realitzar activitats formatives i de sensibilització que estiguin alineades amb els valors ambientals i de salut establerts pel centre en la seva Política, per exemple el tabaquisme, el malbaratament de recursos, la reutilització, la recollida selectiva de residus, etc., per a l’alumnat i també per a les famílies i entorn.
* Determinar funcions i responsabilitats respecte de la salut, seguretat i el medi ambient en cadascun dels responsables de l’organigrama.
* Determinar la coresponsabilitat dels diferents grups d’interès en la seguretat i sostenibilitat del centre.
* Assegurar que les pràctiques en empreses es realitzen amb els estàndards de seguretat i salut determinats per la normativa legal aplicable.
* Comprovar que en les sortides del centre s’apliquen convenientment les normes de seguretat i salut, incloses les relacionades amb el transport escolar i l’acompanyament.
* Mantenir un pla d’ús, manteniment i renovació d’EPIs, extintors i BIEs.
* Controlar la senyalització d’emergència del centre.
* Realitzar simulacres, mantenir registres i elaborar plans de millora. Establir la comissió de seguretat i salut.
* Establir la comissió ambiental i les ecoauditories.
* Elaborar i implementar el Pla d’autoprotecció del centre.
* Fer difusió, sensibilització i formació dels aspectes de seguretat i ambiental.
* Mantenir els registres corresponents de l’activitat de seguretat i ambiental.

### seguretat i medi ambient: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### seguretat i medi ambient: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 3.3: seguretat i medi ambient

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 3 Gestió de recursos | Apartat 3.3: seguretat i medi ambient | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 3.4: informació i coneixement

Els centres d’excel·lència disposen d’una estratègia per dur a terme la gestió de la informació i el coneixement que és coherent amb el projecte educatiu i el pla estratègic del centre. El centre ha definit quina informació i coneixement són rellevants per a l’organització i li proporciona un tractament específic.

Una de les principals fonts per a l’establiment de l’estratègia d’informació i coneixement és l’anàlisi de les necessitats d’informació dels diferents grups d’interès. Això s’utilitza també per a la definició de perfils d’usuaris interns i externs i per a l’establiment de mecanismes específics que els garanteixin l’accés a la informació i el coneixement.

Aquests centres planifiquen accions per detectar i mantenir el talent i el coneixement que s’incorpora i el que es genera en el centre. Per fer-ho, planifiquen accions d’emmagatzematge, intercanvi i transmissió del coneixement entre tots els membres de la comunitat educativa per tal de garantir que el coneixement professional individual esdevé també coneixement de l’organització.

Els centres educatius estan sensibilitzats en la difusió lliure del coneixement però mantenint el respecte i reconeixement als drets d’autor i propietat intel·lectual, per això publiquen el seu coneixement i materials sota llicències de creative commons: by-nc-nd (reconeixement autoria, no comercial i sense obra derivada) by-nc-nd.eu_petit.

La informació i el coneixement és clau en la presa de decisions, per això es tenen en compte processos d’observació, recollida i tractament de la informació quan s’hagin de prendre decisions estratègiques.

### informació i coneixement: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Cal que es posi a disposició de les persones del centre la informació necessària per prendre decisions o realitzar les funcions assignades al seu lloc de treball. I quan sigui necessari convertir aquesta informació en coneixement mitjançant processos d’ensinistrament.
* S’ha de documentar la informació necessària per tal que es puguin desplegar les funcions i responsabilitats amb el coneixement necessari.
* La informació i coneixement s’ha de tractar adequadament per tal que estigui disponible, de manera eficient, en els llocs adequats i per al seu ús de manera instantània, si és possible. Les tecnologies de la informació la comunicació s’han demostrat eficaces per complir amb aquestes funcions, prèvia formació de les persones que han de fer ús.
* El coneixement que es treballa en xarxes de professorat i grups d’alumnat que treballen cooperativament, s’ha demostrat que disposa de molt potencial per al procés d’aprenentatge.
* L’accés a la informació i el coneixement s’ha de garantir que respecta l’establert per l’organització i garanteix la protecció de dades personals i els drets d’autor i de la propietat intel·lectual.
* Els centres han de potenciar l’augment del coneixement i competències dels seus grups d’interès. Per això pot crear grups de treball, de creativitat, d’ innovació i de millora, els quals aprofitaran i repercutiran a l’organització l’aprenentatge assolit.
* Els centres que s’orienten a l’excel·lència elaboren sistemes d’indicadors i quadres de coordinació i informació (QCI) tant pel control de les accions com per garantir la informació del personal de l’organització.
* Els centres d’excel·lència fan ús de totes les fonts d’informació que tenen al seu abast, ja siguin registres derivats de la seva activitat, resultats de les enquestes que responen els grups d’interès, dades de l’oferta i la demanda dels seus estudis i l’evolució del mercat de treball.
* Els centres estan compromesos amb la creació i difusió de coneixement a les seves organitzacions desenvolupament iniciatives que transcendeixen les activitats vinculades al servei d’ensenyament i aprenentatge. Es fomenta la participació de les persones en grups d’intercanvi i millora de processos pedagògics, estades de professorat en empreses, la realització de visites de benchmarking a altres organitzacions i anima el professorat a:
  + Participar en projectes d’innovació, en el centre i en col·laboració amb l’entorn.
  + Elaborar i difondre articles, llibres i ponències vinculades al seu àmbit d’especialització.
  + Elaborar blocs i wikis, professionals i amb l’alumnat.
  + Redactar memòries que recullen l’activitat dels departaments del centre.
  + D’altres.
* Aquests centres intenten establir bones pràctiques d’intercanvi de coneixement, tal com trobades entre el professorat, grups d’intercanvi i realització de sessions de benchmarking. També duen a terme actuacions per cultivar, desenvolupar i protegir la propietat intel·lectual que posseeixen els membres de l’organització i donen difusió als documents i publicacions elaborats per persones del centre.
* Les organitzacions excel·lents gestionen el seu coneixement implícit, és a dir, implanten iniciatives per fer emergir el capital intel·lectual de l’equip humà que no es troba recollit en cap suport. Igualment, garanteixen que la informació generada pel centre arriba als seus destinataris de manera eficaç. Això implica que bona part del material que es troba en suport físic s’incorpori progressivament al suport digital, el qual pot estar disponible a través la pàgina web del centre, la intranet corporativa i altres dispositius que agilitzin la difusió d’informació.
* Els centres compten amb una sistemàtica per garantir i millorar contínuament la validesa, seguretat i integritat de la informació que gestionen. Aquests centres avaluen el compliment de la llei de serveis de la societat de la informació. Realitzen auditories per verificar que l’activitat del centre s’ajusta a la llei orgànica de protecció de dades de caràcter personal i estableixen mecanismes per garantir la conservació de les dades relatives a alumnat que ja no es troba al centre.
* Es distingeix entre dades, informació i coneixement, i s’actua convenientment en cada cas. Els sistemes de gestió basats en ERPs (sistemes integrals per a planificar i gestionar els recursos de l’organització), poden resultat eines molt eficaces i eficients en la integració de dades i la gestió del coneixement, especialment quan cal prendre decisions estratègiques. Cal aprofitar doncs, les potencialitats que poden proporcionar els programaris de gestió que es poden implementar en els centres educatius.
* A intervals programats, el centre fa ús del coneixement col·lectiu per generar noves idees i innovacions; animant a què els diferents grups d’interès hi participin.

### informació i coneixement: exemples d’actuacions

* Elaborar guies i proporcionar formació de com accedir a la informació que genera el centre.
* Establir sistemes físics de presentació de la informació en el centre: taulells, monitors, bústies personals, webs, blocs, wikis, agendes, etc.
* Establir el procediment d’informació i comunicació del centre per tal d’assegurar les comunicacions horitzontals, verticals, sincròniques, asincròniques, entre els diferents grups d’interès i de coordinació del centre. Cal incloure el pla de reunions amb famílies, empreses, institucions, representants de l’alumnat, Claustre, Consell Escolar, comissions de treball, equips de millora, etc.
* Establir sistemes online per proporcionar la informació als grups d’interès: web, intranet, facebook, twitter, mail, fòrums, calendaris online, sistemes d’alertes, comunicats de faltes, etc.
* Elaborar articles, llibres i ponències vinculades a l’àmbit d’especialització i fer-les públiques determinant l’ús que s’ha de fer dels drets d’autor i protecció intel·lectual.
* Sensibilitzar per utilitzar en el centre llicències de creative commons.
* Crear cursos en la plataforma Moodle (o d’altres Entorns Virtuals d’Aprenentatge) de les assignatures i matèries amb el coneixement acumulat del professorat i les incorporacions que hagin fet l’alumnat en els cursos anteriors.
* Plantejar-se oferir cursos en obert, tipus MOOC (massive online open course) tant per l’alumnat que no pot assistir a classe, com l’alumnat d’FP DUAL, o d’altres casos que el centre consideri; per exemple com a promoció dels bons cursos que imparteix el centre.
* Redactar memòries que recullin l’activitat dels departaments i coordinacions del centre.
* Realitzar plans d’acollida on s’informi a les persones dels recursos disponibles on trobar la informació i coneixement, i com participar activament de les activitats culturals, associatives i intel·lectuals que es desenvolupen en el centre.
* Detectar bones pràctiques educatives, de gestió del centre, aula, i de gestió del coneixement i fer-les visibles entre el professorat, grups d’intercanvi i realització de sessions de benchmarking intercentres.
* Gestionar el coneixement tàcit, és a dir, implantar iniciatives per fer emergir el capital intel·lectual i experiències de l’equip humà que no es troba recollit en cap suport.
* Dipositar i fer accessible el material dels cursos que realitza el professorat.
* Dipositar i fer accessible el material que genera l’alumnat.
* Proporcionar recursos per mantenir disponible de manera ubiqua i permanent la *memòria auxiliar* emmagatzemada en dispositius digitals o reservoris de documentació.
* Afavorir la creació d’EPL (entorns personals d’aprenentatge) per tal que es pugui fer ús de la diversitat de recursos disponibles en l’accés i dipòsit de continguts per a l’aprenentatge sincrònic o asincrònic.
* Realitzar enquestes per conèixer la percepció dels grups d’interès sobre la informació i els canals de comunicació que proporciona el centre.
* Preguntar sobre la qualitat dels mitjans informàtics i de xarxes que proporciona el centre.
* Establir les estratègies de repetició i de retroalimentació que cal tenir en compte per tal d’assegurar que la informació ha arribat al receptor i s’ha produït, efectivament, comunicació.
* Treballar en la línia que l’ús d’un dispositiu no és un fre, o incompatibilitat, per accedir a la informació.
* Desenvolupar estratègies per a l’elaboració i manteniment d’eportfolis amb evidències competencials.
* Elaborar bancs de vídeos amb classes per a reforços i alumnat amb dificultats d’assistència.
* Dissenyar les accions del centre, especialment les educatives, tenint en compte l’avenç que es preveu en les tecnologies de la informació i la comunicació. Elaborar plans de formació on s’inclogui la formació del professorat en aquestes àrees.

### informació i coneixement: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### informació i coneixement: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 3.4: informació i coneixement

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 3: Gestió de recursos | Apartat 3.4: informació i coneixement | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

# Eix 4 interacció amb els grups d’interès i l’entorn

Els centres d’excel·lència tenen identificats els grups d’interès (alumnat, professorat, famílies, empreses, institucions i entitats, etc.) als quals s’orienta directa i indirectament la seva activitat. Disposen d’un procés sistemàtic i planificat per recollir informació sobre les seves necessitats i expectatives, tant en l’àmbit educatiu com d’altres serveis. Han d’establir mecanismes sòlids i sistemàtics per tal de mantenir un diàleg permanent amb aquests grups d’interès amb la finalitat de ser capaços d’identificar i anticipar-se a les necessitats de l’entorn.

Amb la finalitat de mantenir les relacions amb els grups d’interès, el centres assignen responsables, equilibren les seves necessitats i estratègies, reten comptes de les fites assolides i incrementen els nivells de satisfacció dels *partners*. Els centres dissenyen serveis i processos que els aportin valor afegit i satisfacció.

Aquests centres planifiquen i gestionen les aliances externes amb altres organitzacions d’acord amb la seva estratègia, i estructuren les relacions amb col·laboradors i proveïdors.

Les institucions educatives excel·lents intenten que les seves aliances siguin útils i rellevants per al desenvolupament del procés d’ensenyament i aprenentatge. Mantenen el conjunt d’obligacions i compromisos legals i ètics amb els grups d’interès tant en els àmbits social com el laboral o mediambiental.

Aquestes organitzacions recullen i analitzen la informació procedent dels indicadors, les aliances i els recursos d’informació i coneixement, per tal d’afavorir un context innovador i així poder establir prioritats i objectius de millora. D’acord amb els coneixements adquirits, innoven i desenvolupen noves fórmules de col·laboració, nous models organitzatius de la formació, així com noves metodologies didàctiques.

Els centres excel·lents busquen fórmules per tal que els seus processos puguin enriquir-se amb la col·laboració dels *socis*, i, fins i tot, treballar conjuntament per establir interrelacions entre els sistemes de valors de les diferents organitzacions que tingui com a conseqüència la creació de projectes innovadors. L’interès d’aquestes relacions busca el potencial benefici de les organitzacions en el llarg termini, i com a conseqüència l’equilibri entre el benefici social, econòmic i ambiental. Les accions estan guiades per l’establert al Projecte Educatiu, el qual explicita els valors que són nexe d’unió entre els diferents grups d’interès participants de les aliances.

Els centres han de fer esforços per conèixer, relacionar-se i aportar valor afegit a l’entorn en el qual desenvolupen l’activitat. D’igual manera han de vetllar per recollir el coneixement i aprenentatges del seu exalumnat i revertir-lo en el centre quan sigui possible, creant relacions mútuament beneficioses amb totes els parts implicades en l’ensenyament que tingui com a valor l’augment i difusió del coneixement.

## Apartat 4.1: orientació als grups d’interès

Els centres d’excel·lència identifiquen les necessitats i expectatives dels seus grups d’interès. La informació per determinar aquestes necessitats pot venir de diferents fonts com per exemple, visites a empreses i entitats, enquestes, assistència a conferències, estades en empreses, grups de discussió, queixes i suggeriments, prospeccions en Internet, informes d’experts, etc.

Quan el centre identifica necessitats contraposades, utilitza criteris objectius i coneguts per decidir quins àmbits d’actuació resulten prioritaris, tenint en compte sempre en primer lloc les necessitats educatives de l’alumnat. La informació procedent de l’anàlisi de necessitats i expectatives dels grups d’interès és un de les principals fonts d’informació que s’utilitza per a l’elaboració del projecte educatiu i el pla estratègic.

Els centres d’excel·lència formen persones de manera integral, en els diferents àmbits del coneixement i per tal que es desenvolupin amb èxit en les tres esferes: personal, social i professional; per tal de fer front als reptes de futur i les urgències del present, amb un desplegament de capacitats transversals claus en el marc dels valors propis del centre.

En un servei educatiu cal tenir en compte que:

* Les necessitats i expectatives de l’alumnat no sempre són explícites.
* Les necessitats d’avui no sempre resolen problemes de demà, per això cal proporcionar una formació integral de qualitat que, entre d’altres, ensenyi i motivi a aprendre contínuament al llarg de la vida.
* La formació de qualitat i amb valors sòlids, proporciona el caràcter per tal d’abordar, amb garanties d’èxit, les diferents fases que al llarg de la vida l’alumnat haurà de fer front.
* La importància de la família i l’entorn de l’alumnat en el seu aprenentatge és molt determinant. Cal afavorir doncs la coresponsabilitat i la participació d’aquest grup d’interès.
* La responsabilitat de l’educació és compartida, per això cal determinar i explicitar molt clarament els compromisos de cadascú en el procés d’ensenyament i aprenentatge, controlar el seu desplegament, revisar-los, actualitzar-los i comunicar a les parts implicades els resultats.
* Aquells altres aspectes que el centre consideri i per tant estiguin reflectits en el Projecte Educatiu.

### orientació als grups d’interès: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Els centres d’excel·lència planifiquen serveis d’informació i orientació professional al llarg de la vida, tant adreçat al seu alumnat, com a la població, les empreses i entitats.
* Cal assegurar-se que en el procés d’informació, preinscripció i matrícula, que l’alumnat - especialment el d’etapes post obligatòries - realment es matricula del que vol fer i amb suficient coneixement del que se li exigirà.
* Específicament, en l’àmbit dels ensenyaments professionals els centres defineixen itineraris formatius i metodologies didàctiques adequades a les necessitats dels diferents grups d’interès.
* L’oferta d’unitats formatives adaptades als continus canvis que proporciona la tecnologia, són una oferta que es pot convertir en font de formació contínua per l’ex-alumnat o persones que requereixin actualitzar els coneixements i competències professionals.
* El centre en el seu entorn, ha de ser una referència respecte de la informació i orientació acadèmica i els serveis que l’administració educativa i el centre determinin.
* El centre participa en la societat civil de l’entorn per conèixer i donar resposta a les necessitats de formació que es presentin, bé com a oferta, traslladant les necessitats a instàncies superiors o bé orientant en les diferents alternatives possibles.
* Els centres mantenen relacions de coordinació vertical amb les escoles que proporcionen alumnes i les institucions superiors que els reben.
* Els centres mantenen una coordinació horitzontals amb d’altres Instituts de la zona, fins i tot dissenyant Projectes educatius de ciutat, si escau.
* Els centres excel·lents coneixen la inserció laboral dels seus estudiants i actuen en conseqüència.
* Els centres coneixen l’èxit educatiu dels seus estudiants en etapes educatives superiors, i actuen en conseqüència.
* Els centres excel·lents fan esforços per avançar-se als canvis (tecnològics, socials, metodològics, laborals, etc.) i realitzen una oferta formativa flexible, adaptada i de qualitat. Per això mantenen radars que aporten informació contínua per a l’anàlisi, diagnòstic i planificació de l’estratègia formativa.
* Els centres escolten i tenen en compte les veus dels seus grups d’interès, sempre.
* Els centres educatius intensifiquen les polítiques de mobilitat de la Unió Europea per a aconseguir que les persones joves puguin dur a terme activitats educatives reglades i activitats formatives laborals en altres estats membres.
* Les famílies són un grup d’interès molt important, les relacions amb el centre s’organitzaran inversament proporcional a l’edat de l’alumnat. Aquesta relació formarà part de l’estratègia del centre.

### orientació als grups d’interès: exemples d’actuacions

* Implantar nous serveis per donar resposta als grups d’interès desprès d’identificar les seves necessitats mitjançant l’anàlisi, entre altres, de:
* Nous mètodes d’ensenyament i d’aprenentatge.
* Necessitats de l’entorn.
* La incidència de les noves tecnologies en els processos d’ensenyament aprenentatge.
* Les competències clau en els nous models d’empreses i organitzacions.
* Perfil social, econòmic o cultural del seu entorn per tal d’afavorir l’accés al mercat de treball qualificat.
* Dissenyar l’oferta formativa inclusiva, contemplant l’educació integral de l’alumnat i l’acompliment normatiu:
* Coneixements racionals i emocionals.
* Competències bàsiques, personals, culturals, professionals i socials.
* Capacitats claus transversals com la col·laboració, assumpció de responsabilitats, autonomia, assertivitat, presa de decisions, comunicació, etc.
* Adaptada als temps i el context.
* Atenent a la diversitat de procedència, interessos, capacitats i motivacions.
* En definitiva ensenyar a saber, saber ser, saber fer i saber estar.
* Ser una palanca social per fer una societat més justa, equitativa i avançada proporcionant competències per a la igualtat d’oportunitats.
* Identificar i aprofitar noves oportunitats d’innovació en serveis i per donar resposta als grups d’interès. Entre les diferents possibilitats, es poden citar serveis de: informació, orientació professional, formació semi-presencial i dual, programes de mobilitat, e-learning, esports, idiomes, mediació, formació contínua en col·laboració amb empreses, reconeixement de l’experiència laboral, atenció individualitzada, emprenedoria, autoconeixement i intel·ligència emocional, entre d’altres.
* Establir canals de comunicació per propiciar el contacte entre els diferents grups d’interès, tant en la seva relació amb el centre com entre el propi grup (per exemple, un centre d’excel·lència podria organitzar trobades que propiciessin l’intercanvi d’experiències entre les famílies, reunions amb empresaris de la zona, xerrades d’interès social a les persones de l’entorn, etc.).
* Desenvolupar mecanismes per tal que els seus usuaris participin activament en la vida del centre, (antics alumnes, empreses i escola, ...) ja sigui assistint o realitzant activitats culturals impulsats pel centre, oferta formativa complementària, Moodles (EVA) en obert, borsa de treball, realització d’activitats esportives, o bé responent les enquestes de satisfacció i altres eines destinades a conèixer les seves percepcions.
* Fomentar la integració dels interessos personals amb els de la institució formativa, possibilitant tasques no docents o extracurriculars en el centre, de col·laboració amb les empreses i l’entorn social del centre, etc.
* Proporcionar la possibilitat de fer un ús eficients de les instal·lacions del centre a l’entorn (biblioteca, pistes esportives, sala d’actes, aules d’informàtica, etc.).
* Oferir formació i/o informació a famílies, empresaris i exalumnes sobre temes emergents i/o que el centre troba mancances i que cap institució resol.
* Utilitzar canals de comunicació efectius, especialment amb els grups d’interès que habitualment no estan en el centre educatiu. Per exemple la web, el correu electrònic, fòrums, etc.
* Afavorir el contacte entre l’exalumnat, per exemple amb fòrums, trobades o xarxes socials.
* Avaluar permanentment l’oferta formativa i serveis proporcionats per tal d’adaptar-los a les noves necessitats i expectatives dels estudiants.
* Assegurar la fidelitat i sentit de pertinença, dels diferents grups d’interès, més enllà del temps d’estada a l’escola.

### orientació als grups d’interès: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### orientació als grups d’interès: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 4.1: orientació als grups d’interès

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 4 Interacció amb els grups d’interès i l’entorn | Apartat 4.1: Orientació als grups d’interès | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 4.2: aliances

Els centres d’excel·lència gestionen les seves aliances d’acord amb una política prèviament definida, la qual és coherent amb la missió, visió i valors de l’organització, s’adequa al seu projecte educatiu i estratègia i aporten valor als alumnes i a d’altres grups d’interès. D’acord amb l’oferta formativa i la seva estratègia, aquests centres tenen una actitud proactiva per establir aliances amb entitats externes. S’utilitzen eines d’anàlisi de l’entorn (contacte amb organitzacions representatives, institucions, empreses, etc.) per determinar quines aliances poden resultar més profitoses, per exemple amb l’anàlisi DAFO.

Per al desenvolupament de la formació de l’alumnat els centres excel·lents estableixen aliances que d’acord amb la seva missió i projecte educatiu, siguin beneficioses pels seus grups d’interès i el servei que proporciona el centre; per exemple amb universitats, centres de primària i secundària, ajuntaments i els diferents serveis locals i supralocals, organitzacions empresarials i culturals, organitzacions d’exalumnes, centres a l’estranger, entitats esportives, etc.

Els centres educatius pel seu potencial i neutralitat poden catalitzar i afavorir la formació, o emergència, de grups amb interessos comuns (associacions, fundacions, clústers, startups, etc.)

Els centres excel·lents desenvolupen sistemes de gestió de proveïdors que contemplen la selecció de productes i serveis d'acord amb criteris de qualitat, seguretat, sostenibilitat mediambiental i responsabilitat social. Els centres planifiquen i avaluen l’efectivitat dels productes i serveis adquirits abans de comprar-los de tal manera que es redueixen els costos de control, retorn i temps, una vegada comprats.

### aliances: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Les organitzacions que aposten per models d’excel·lència disposen d’un ampli ventall de col·laboradors externs, que es revisa periòdicament, per tal de renovar aquells acords que han estat profitosos així com incorporar noves aliances. Aquests centres diversifiquen les seves col·laboracions segons les seves necessitats i finalitats perseguides en l’estratègia de les aliances.
* Les aliances i convenis amb empreses faciliten el desenvolupament d’activitats de pràctiques dels alumnes, per exemple la formació en centres de treball, l’ús o obtenció de recursos tecnològics per al centre, la formació i desenvolupament del professorat o el desenvolupament de projectes d’innovació, o d’altres.
* Els centres excel·lents són conscients de la rellevància de mantenir un contacte permanent amb els seus col·laboradors externs. És per això que organitzen activitats de millora contínua i innovació per tal d’identificar canvis i procuren estendre l’abast de col·laboració amb les empreses més enllà de la Formació en Centres de Treball, mitjançant estades que tenen per objectiu formar l’alumnat en entorns laborals, formació de personal treballador, serveis d’innovació, etc.
* Per a cada aliança el centre excel·lent disposa d’un pla de desenvolupament o conveni de col·laboració que contempla els objectius, els compromisos de les parts, el pla d’activitats, la fórmula de seguiment i l’avaluació final.
* Per decidir la renovació de les aliances, s’utilitzen els resultats de l’avaluació i s’incorpora la visió de l’entitat col·laboradora a través de procediments de seguiment establerts, consulta, queixes i suggeriments.
* En l’establiment d’aliances s’impulsa que a més del centre, altres departaments o àrees es coresponsabilitzin de la concreció de convenis o relacions formals.
* Els centres defineixen com s’identifiquen els aliats clau de l’organització en línia amb l’estratègia i plans, determinen qui i com s’encetarà la col·laboració, i les responsabilitats en l’èxit final del pla. Per això cal que estiguin estructurades les sistemàtiques de treball de les aliances amb institucions, altres centres educatius, entitats cíviques, associacions de mares i pares d’alumnes, proveïdors, empreses, etc.

### aliances: exemples d’actuacions

* Formalitzar acords amb empreses i organitzacions per tal que el professorat pugui fer estades de reciclatge o actualització professional.
* Preveure, en els acords amb empreses i proveïdors, la possibilitat que expliquin a l’alumnat i/o professorat productes, processos, tecnologia o serveis, dels quals siguin experts. Contemplant a més, si aquesta formació es fa en el centre o a les instal·lacions dels socis.
* Gestionar els convenis per realitzar la formació en centres de treball controlats com un procés clau propi del centre.
* Diversificar les col·laboracions segons les necessitats i finalitats establertes al Projecte de centre.
* Plantejar-se amb les empreses col·laboradores la possibilitat de realitzar acords de formació, assessoraments i reconeixement de l’experiència laboral dels seus treballadors, etc.
* Incentivar el treball conjunt amb les aliances del centre en projectes d’innovació i transferència de coneixement, i augmentar el valor afegit del treball desplegat pel centre fent tangible el coneixement.
* Establir aliances per tal de col·laborar en la formació inicial del professorat.
* Informar a l’alumnat universitari de la possibilitat de fer unitats formatives que complementin la seva formació des d’una vessant més pràctica en els centres d’FP.
* Incentivar la col·laboració amb l’alumnat a través dels òrgans de representació: Consell de delegats, associacions d’estudiants, etc.
* Preguntar als socis la percepció sobre el servei proporcionat i el desenvolupaments dels convenis de col·laboració.
* Analitzar conjuntament amb els socis els resultats del centre, les noves propostes i projectes.
* Preguntar a les empreses les necessitats que tenen i tindran de qualificacions i personal.
* Fer agermanaments amb centres estrangers per a l’intercanvi d’alumnat.
* Compartir amb els ajuntaments els recursos públics: pistes i zones esportives, sales d’actes, serveis socials, mediació, orientació, assessorament psicopedagògic, biblioteques, aules per a formació, etc.
* Treballar competències i maduració personal a través de les activitats d’aprenentatge-servei.
* Realitzar benchmarking de processos i bones pràctiques amb les aliances.
* Realitzar activitats conjuntes de difusió dels resultats aconseguits amb els socis.
* Establir, intercanviar, accions de mentoring amb professorat d’altres centres educatius
* Fer públiques les relacions i convenis amb el socis.

### aliances: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### aliances: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### puntuació apartat 4.2: aliances

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 4 Interacció amb els grups d’interès i l’entorn | Apartat 4.2: aliances | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 4.3: responsabilitat social

Els centres excel·lents entenen que la responsabilitat social comença pel desplegament de valors i el lideratge responsable del centre, per la qual cosa desenvolupen i implanten activitats i sistemes adreçats a l’equip humà i l’alumnat per tal de millorar la seva estada i convivència a l’organització, com poden ser els codis de conducta (normativa de centre), sistemes de gestió de conflictes, plans de seguretat, educació per a la salut, educació pel lleure, foment de l’esport, prevenció de les addiccions, prevenció de riscos laborals, mesures d’igualtat de gènere i formació en valors per a l’alumnat.

Més enllà de les persones que integren la comunitat educativa, els centres d’excel·lència estan compromesos amb l’entorn, i desenvolupen activitats per a sensibilitzar i formar l’alumnat i els socis en la correcció dels efectes negatius que pugui tenir la seva activitat:

Els centres d’excel·lència apliquen una política de sostenibilitat adreçada a minimitzar l’impacte ambiental de la seva activitat, com per exemple: utilitzen energies renovables i materials no-agressius amb el medi ambient, dissenyen actuacions adreçades a minimitzar els consums de materials i subministraments, fomenten el reciclatge i procuren reduir la generació de residus sòlids, abocaments i emissions.

Aquests centres tenen polítiques educatives inclusives i duen a terme accions de conscienciació social relacionades amb la xenofòbia, drogodependències, homofòbia, malalties infeccioses, la igualtat de gènere, el respecte envers la població nouvinguda, etc., tant per al seu alumnat com per a l’entorn proper i la societat en general.

Els centres excel·lents són curosos amb els temes de seguretat i salut; per això implementen sistemes integrats de gestió de riscos laborals al centre i fan conscienciació a les empreses amb les que es fa formació als centres de treball.

Els centres identifiquen activitats de responsabilitat social que puguin aportar valor a la societat i als seus grups d’interès:

* Realitzant accions com ara cessió d’instal·lacions, l’organització i/o participació en activitats esportives, culturals o mediambientals impulsades per agents locals i empreses per tal de fomentar la connexió del centre amb el territori.
* Estan atents i realitzen serveis a la comunitat que beneficien, si pot ser, ambdues parts.
* Igualment, col·laboren activament en programes de cooperació amb països en vies de desenvolupament i zones amb necessitats especials.
* Treballen per tal que cap estudiant abandoni el curs o no pugui fer-ho amb garanties, per manca de recursos econòmics.

Els centres excel·lents tenen una gestió transparent, rendeixen comptes i fan públics, sempre, els seus resultats.

Són centres excel·lents perquè sota el principi d’equitat, garanteixen la igualtat d’oportunitats i cap alumna o alumne veu restringides les seves possibilitats d’assolir un aprenentatge de qualitat; tret de les pròpies autolimitacions que es faci i que el centre hauria de diagnosticar, tractar i corregir amb promptitud i eficàcia, quan això és possible, o bé treballar amb d’altres organitzacions sense perdre de vista la responsabilitat adquirida amb l’alumnat.

### responsabilitat social: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Els centres han de tenir en compte a les persones amb dificultats, del tipus que sigui, i posar en marxa mecanismes per tal de minimitzar-les: educatives, d’accessibilitat, d’orientació, psicològiques, d’integració, d’acceptació, etc.
* Els centres excel·lents analitzen l’impacte social, laboral i ambiental que genera la seva activitat tant dins de l’organització com en el seu context, per tal de dissenyar accions destinades a corregir possibles externalitats negatives i a reforçar aquells aspectes que tenen una incidència positiva.
* Igualment els centres analitzen les necessitats socials, ambientals o culturals de l’entorn i identifiquen oportunitats per tal de generar valor amb el seus alumnat o altres grups d’interès.
* A l’hora de planificar les iniciatives que es duran a terme, els centres identifiquen les necessitats i expectatives dels grups d’interès sobre els quals generen algun tipus d’impacte, més enllà dels membres de la comunitat educativa. Després de fer això incorporen activitats a l’estratègia del centre destinades a actuar sobre les externalitats identificades.
* Per a desenvolupar la responsabilitat social, els centres elaboren un pla d’acció amb activitats concretes, defineixen indicadors de seguiment i resultats a assoli, i nomenen responsables encarregats del seu seguiment, avaluació, retiment de comptes i millores.
* Els centres d’excel·lència són proactius i van més enllà del què la normativa en aquests àmbits els hi exigeix.
* Els centres d’excel·lència vetllen per tal que els recursos esmerçats a les aules s’aprofitin completament, sigui mantenint unes ràtios eficients, o bé realitzant estratègies d’ensenyament i aprenentatge d’èxit (IOC, elearning, blended learning, teleassistència, videoconferència, entorns personals d’aprenentatge, formació personalitzada, etc.), quan l’alumnat no assisteix amb regularitat al centre (baixes mèdiques, semipresencialitat, estades a l’estranger, FP-DUAL, etc.).

### responsabilitat social: exemples d’actuacions

* Impartir tots els continguts curriculars planificats, avaluar contínuament la seva idoneïtat i millorar-los.
* Realitzar totes les hores assignades al currículum, i si en algun cas excepcionalment no es pot complir assegurar que l’alumnat realitzarà les activitats complementàries per tal d’assolir els objectius programats.
* Cercar estratègies metodològiques diverses per facilitar la motivació de l’alumnat, l’aprenentatge continu i l’adquisició de noves competències.
* Realitzar Projectes de centre que vetllin per la formació integral de l’alumnat.
* Proporcionar els recursos materials, organitzatius i d’ambient òptims per realitzar el procés d’ensenyament i aprenentatge amb criteris de qualitat.
* Desplegar un sistema de gestió incloent els aspectes ambientals, de seguretat i de qualitat de manera eficient.
* Optimitzar els recursos públics: el temps de les persones que hi treballen, els edificis, els econòmics, els organitzatius i els recursos materials.
* Publicar els resultats dels processos claus a la web del centre.
* Preguntar a les parts implicades per l’impacte que produeix el centre i les expectatives que en tenen.
* Avaluar, millorar i retre comptes del compliment i dels resultats assolits en relació als aspectes econòmics, socials, ambientals i especialment els educatius.
* Utilitzar les tecnologies més eficients i respectuoses possible amb el medi ambient.
* Establir criteris d’elaboració d’horaris que afavoreixin l’equilibri entre la vida laboral i personal.
* Actuar formal i correctament però amb flexibilitat, quan les circumstàncies canviants de les persones així ho requereixin.
* Expulsar a l’alumnat del centre només en casos excepcionals, justificats i pel menor temps possible; garantint els drets, l’escolarització i el correcte aprenentatge de les matèries del curs.
* En el cas excepcional d’un canvi de centre d’un alumnat que ho requereix, conèixer l’evolució i resultats obtinguts, per tal de tenir-ho en compte en altres situacions semblants.
* Estar alerta i actuar en casos de detecció de manca de les necessitats bàsiques de l’alumnat: desnutrició, salut, maltractaments, desatenció, etc. i posar en marxa les accions que corresponguin.
* Participar activament en les reunions, activitats i grups ciutadans de l’entorn.
* Participar i mesurar les aparicions del centre en els medis de comunicació. Treballar per aconseguir un impacte positiu dels medis que aporti valor al centre i en conseqüència a l’entorn socioeconòmic.
* Implicar-se en accions d’ajuda, sensibilització i formació de l’alumnat, envers les situacions de pèrdua de reconeixement dels drets humans. Igualment analitzar com el centre pot ajudar en l’assoliment dels objectius de desenvolupament del mil·lenni o altres accions que el centre pensi que reforcen el compliment del seu Projecte Educatiu.
* Comprar en proveïdors socialment responsables.
* Controlar les emissions, residus, consums, i d’altres aspectes ambientals i de salut (il·luminació, soroll, ergonòmics, etc.) aprofitant l’efecte educatiu que això té com exemple en l’alumnat.
* Fer participar a l’alumnat en la assoliments dels valors proposats pel centre, per exemple en mantenir l’escola neta, els llums apagats, un ambient sense sorolls, respecte de les diferències, etc.
* Mantenir una borsa de treball i distribuir les ofertes amb criteris de responsabilitat i equitat social.
* Establir indicadors que proporcionin informació objectiva dels resultats obtinguts en els aspectes de responsabilitat social, per tal de realitzar el corresponent anàlisis i noves actuacions al pla d’actuació o estratègic.
* Fer públiques les accions de responsabilitat social i treballar en l’entorn per tal d’estendre aquestes polítiques entre la població i les institucions de l’àrea d’influència.

### responsabilitat social: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### responsabilitat social: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 4.3: responsabilitat social

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 4 Interacció amb els grups d’interès | Apartat 4.3: Responsabilitat social | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 4.4: innovació

Els centres excel·lents participen en radars de prospecció d’innovacions tecnològiques, de productes, organitzatives, metodològiques i de serveis, a través de:

* L’assistència a jornades, fires i congressos.
* La recerca a la xarxa del Projecte de qualitat.
* La informació d’empreses i entitats col·laboradores.
* Les alertes a Internet.
* La comunicació en el centre.
* La participació en fòrums virtuals i/o presencials.
* La vigilància de l’activitat del centre.
* Altres.

Els centres excel·lents incorporen en les activitats d’ensenyament i aprenentatge, en la mesura de les seves possibilitats, el què han aprés en aquestes activitats.

Els centres que s’orienten a l’excel·lència generen projectes d’innovació, dissenyen nous serveis i activitats, revisen els seus plans de formació, accedeixen a la millor tecnologia possible i incrementen el valor de la formació en centres de treball.

Com a punt de partida per a què la millora contínua es converteixi en innovacions, els centres d’excel·lència:

* Identifiquen els seus factors clau d’èxit.
* Analitzen les potencialitats de l’organització.
* Recullen informació sobre la satisfacció, necessitats i expectatives dels grups d’interès a què s’orienten.
* Analitzen la informació de l’entorn en els aspectes socioeconòmics, tecnològics, ambientals, legals, polítics, culturals, etc.
* Realitzen visites de benchmarking a d’altres organitzacions.
* Treballen conjuntament amb les empreses i altres entitats col·laboradores.
* Seleccionen les millors idees, les defineixen i decideixen quines innovacions desplegaran.
* Proporcionen recursos.
* Gestionen la innovació.
* Mesuren els resultats obtinguts, aprenen, milloren, incorporen en el centre els nous aprenentatges i transfereixen els coneixements apressos a la societat.

Els projectes d’innovació es planifiquen, s’assignen responsables, s’adjudiquen els recursos necessaris, s’estableixen els controls de seguiment i els objectius i metes a assolir.

Les innovacions es documenten, es fan proves pilot, i quan s’assegura la validesa s’implementen i es fa difusió i es rendeix comptes dels resultats.

Els centres excel·lents tenen sistemes per detectar bones pràctiques, fruit o no de projectes d’innovació. Aquestes bones pràctiques i innovacions es reconeixen i valoren, es difonen i quan s’escau es realitza transferència de coneixement a d’altres centres educatius o empreses per a la seva posada en valor.

Els centres excel·lents protegeixen el dret a la propietat intel·lectual i utilitzen les llicències de creative commons per protegir-les i alhora permetre la seva difusió.

### innovació: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Els centres excel·lents incorporen la innovació com una àrea comuna de desenvolupament del centre que millora la capacitat emprenedora dels alumnes i genera valor per al centre i les empreses o entitats amb qui té aliances.
* Els centres excel·lents col·laboren en projectes d’innovació amb empreses, universitats i centres de recerca en el desenvolupament i millora tecnològica .
* Els centres que s’orienten a l’excel·lència, identifiquen en quines àrees poden desenvolupar projectes d’innovació, per incorporar en els seus processos d’ensenyament i aprenentatge, per a millorar els coneixements del seu professorat, per produir o desenvolupar nous productes o serveis, per augmentar el valors dels productes i/o serveis dels socis i/o aliances.
* Quan el procés d’innovació està estructurat de forma sistemàtica, els centres poden disposar d’un pla d’innovació alineat amb la missió, visió, valors i estratègia del centre, on recullen aquestes actuacions.
* La creació i la innovació sistemàtica produeixen cada vegada més valor per al centre i la societat.
* Els centres excel·lents avaluen els canvis introduïts, amb la finalitat d’analitzar si la innovació ha estat profitosa, ha millorat els resultats clau així com l’eficàcia i l’eficiència dels seus processos. En cas que no hagi estat així, es revisa la seva implementació i la viabilitat de la innovació en la realitat del centre.
* En la gestió del centre es pot fer ús de referents en la gestió de la innovació, tal com el manual d’Oslo i la col·lecció de normes ISO 166.000.
* La majoria de les eines de la qualitat són útils i necessàries en la gestió del procés innovador: gestió de procés, estadística, equips de millora, quadre de control d’informació, benchmarking, DAFO, gestió d’equips, lideratge, etc.

### innovació: exemples d’actuacions

* Tractar el coneixement, la informació i les persones com avantatge estratègic del centre, donar-li valor i gestionar-lo de manera sistemàtica i estructurada.
* Fer l’esforç de valoritzar els intangibles, verdader diferencial de qualitat en les organitzacions.
* Crear, valorar i mantenir una cultura de la innovació.
* Alinear els objectius de l’organització, amb els personals i la innovació.
* Animar a la generació d’idees i atorgar el temps per a desenvolupar-les.
* Incentivar les activitats cooperatives.
* Permetre i incentivar la creació de grups innovadors, flexibles i d’alt rendiment.
* Tenir en compte, gestionar i aprofitar la innovació interna i l’externa.
* Valorar quan cal posar en marxa innovacions incrementals o disruptives.
* Valorar la qualitat, el talent, la perseverança, el coneixement i la creativitat com a base de la innovació.
* Treballar amb conceptes d’innovació oberta col·laborant amb socis i altres organitzacions, aprofitant els recursos comuns i cooperant en equips multidisciplinaris.
* Recordar que la innovació abasta: els processos, els productes, els serveis, la comercialització, el màrqueting, les organitzacions, la gestió, etc.
* Centrar la innovació on aporti valor afegit, tangible i/o intangible.
* Recordar que la innovació també pot provenir de la fase d’avaluació i millora del cicle PDCA.

### innovació: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### innovació: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 4.4: innovació

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 4: Interacció amb els grups d’interès | Apartat 4.4: innovació | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

# Eix 5 servei d’ensenyament i aprenentatge

Els centres excel·lents han de donar resposta a tot el que han definit i planificat d’acord amb la seva missió, visió i valors i els requeriments normatius establerts, especialment els curriculars, en el marc del seu Projecte Educatiu.

Això es concreta en el desenvolupament de la programació general anual de centre, les concrecions curriculars, les activitats didàctiques de les diferents programacions d’aula, l’acció tutorial i en el desenvolupament dels seus processos claus: acollida, acció tutorial, activitats d’aula (amb totes les seves variants), gestió de l’FCT i procés d’avaluació i qualificació, etc.

Respecte de l’organització de les ofertes formatives, els centres excel·lents apliquen models innovadors que s’adapten a les necessitats canviants dels seus grups d’interès, i donen resposta a les expectatives explícites i implícites de les diferents parts implicades en l’ensenyament. En relació amb les programacions didàctiques i la gestió d’aula, els centres utilitzen metodologies didàctiques, pedagògiques i tecnològiques innovadores amb l’objectiu d’aconseguir incrementar la motivació de l’alumnat i la implicació en el seu propi aprenentatge.

Els centres excel·lents estan orientats a donar una resposta de qualitat al procés d’ensenyament i aprenentatge. Per això, cal controlar aquest procés i gestionar-lo adequadament, mitjançant la utilització d’indicadors que permeti al professorat en primer lloc, i desprès al centre, prendre decisions a partir de dades i fets. Els centres que avancen cap a l’excel·lència organitzen models de treball cooperatiu i harmonitzen col·lectivament els seus criteris i actuacions per garantir l’èxit educatiu de l’alumnat en cadascun dels nivells i matèries.

Els centres excel·lents adeqüen els processos educatius i formatius a les singularitats de cada etapa, i a la diversitat de necessitats i expectatives que tenen els diferents grups d’interès, interns i externs.

En els centres excel·lents l’èxit educatiu entès com la qualitat dels aprenentatges, la millora dels resultats educatius obtinguts *per tot* l’alumnat, en un entorn d’equitat i de cohesió social, que culminen amb l’adquisició de les competències previstes, és l’objectiu més important i la raó de ser del centre, la qual està recollida de manera clara i explícita en el projecte educatiu i en el seu pla estratègic. Els centres excel·lents són innovadors en la prestació del servei educatiu.

El centre educatiu informa a l’alumnat (i famílies en les etapes obligatòries o quan l’alumnat és menor d’edat), sobre el què, com i quan, està previst d’assolir l’establert al Projecte de centre, així com els objectius d’aprenentatge de les concrecions curriculars de cada curs i etapa educativa abans de formalitzar la inscripció.

El centre s’assegura que els futurs alumnes i/o famílies coneixen l’oferta educativa que ofereix el centre, els compromisos que totes les parts han d’acomplir per tal que es desenvolupi el servei educatiu amb garanties d’èxit. Per això el centre excel·lent proposa una carta de compromís i/o de serveis, indicant els compromisos d’alumnat i família per una banda i del centre educatiu per una altra.

Els centres d’excel·lència s’ocupen que el seu l’alumnat no abandoni els estudis. Els objectius socials identifiquen aquest fet com un símptoma de fracàs, amb una incidència molt negativa en el futur dels ciutadans i del país, per això es persegueix com a objectiu prioritari que més del 90% de la població, assoleixi titulacions d’estudis postobligatoris.

Els centres treballen pel desenvolupament integral de l’alumnat i per tant aborden les dimensions individuals, socials i professionals. S’asseguren que alumnat té accés a la cultura i l’art en totes les seves diferents manifestacions. Es realitzen esforços per afavorir la creativitat, la innovació i la intel·lectualitat, i aquestes expressions resulten valors positius que es tenen en compte, es valoren i es potencien.

Per últim, els centres excel·lents estableixen sistemes d’avaluació interna i externa per tal de verificar que el procés d’ensenyament i aprenentatge es realitza d’acord amb el planificat i s’incorporen, permanentment, millores i innovacions que l’enriqueixen per tal d’augmentar el valor per a l’alumnat en particular i la societat en general.

## Apartat 5.1: identificació de necessitats educatives

Els centres excel·lents, mitjançant els equips docents i els diferents responsables pedagògics, identifiquen les expectatives, les necessitats i les capacitats dels seus alumnes i treballen per donar una resposta educativa de qualitat. Per fer això analitzen, d’acord amb els factors legals, socials, antropològics i ideològics, quins són els aprenentatges esperats al finalitzar la seva formació, per tal de construir un perfil de sortida que ha de concretar els diferents sabers: saber ser, saber estar, saber i saber fer.

Determinant quan i com correspongui:

* Els diferents perfils i etapes educatives, així com quins són els mecanismes d’aprenentatge més eficaços per a cadascun dels alumnes del centre.
* El nivell acadèmic inicial de cada alumne; analitzant, en funció del seu perfil, les competències assolides i les que resten per desenvolupar.
* Com s’estableixen les aliances amb altres centres i entitats, i d’on prové l’alumnat, per tal d’analitzar les seves motivacions, necessitats, capacitats i actuar de forma més eficaç.
* Els coneixements i competències a desenvolupar per l’alumnat.
* Com cal actuar sobre l’entorn socioeconòmic d’influència.
* Com actuar a través de la contextualització temporal i significativa dels ensenyaments per tal d’augmentar la motivació de les persones.
* Dissenyant els instruments idonis per vehicular els aprenentatges, com per exemple el Projecte Lingüístic, el Projecte TAC, l’impuls de la lectura, la digitalització de les aules, l’aprenentatge-servei, el currículum obert, els dispositius mòbils a l’aula, la gamificació, etc.
* Desenvolupant i actualitzant el previst en el Projecte Educatiu i el Pla Estratègic.

Amb aquesta informació el centre revisa la concreció del disseny curricular i estableix els objectius pedagògics a assolir tant a nivell individual com de grup.

### identificació de necessitats educatives: Aspectes per analitzar i reflexionar

* El punt de partida dels ensenyaments a desplegar són els objectius definits a les lleis educatives i les concrecions dels currículums establerts i reglamentaris.
* En la identificació de necessitats educatives és un element cabdal la informació provinent d’anteriors cicles educatius, la seva revisió, millora i actualització.
* És del tot convenient conèixer el que fan d’altres centres, per la qual cosa l’eina del benchmarking és en aquest cas imprescindible.
* Les necessitats educatives de l’alumnat tindran un referent en els coneixements previs necessaris a les posteriors etapes educatives, quan els estudis són propedèutics i no finalistes.
* En el cas de l’alumnat de formació professional, l’actualització curricular pot no resultar suficientment àgil com per interpretar les necessitats de l’entorn socioeconòmic present i de futur, la qual cosa s’ha de tenir en compte per incorporar-los en les periòdiques revisions dels dissenys curriculars.
* El procés d’acollida i l’avaluació inicial de l’alumnat serveix per identificar els seus coneixements previs, les seves motivacions, els seus talents i la seva situació personal, per tal d’adaptar de forma individualitzada els serveis educatius que se li prestaran.
* La retroalimentació de l’avaluació inicial pot ser un element significatiu en la millora de resultats posteriors. És important el treball col·laboratiu amb la família quan l’alumnat és menor d’edat.

### identificació de necessitats educatives: exemples d’actuacions

* Conèixer els currículums i el desplegament que fan altres centres educatius.
* Ser conscients dels aspectes del desenvolupament psicofisiològic-cognitiu de l’alumnat, i les diferències que ens podem trobar al grup classe.
* Fer reunions de coordinació i traspàs d’informació entre professorat de diferents etapes i cicles.
* Actualitzar els coneixements que s’impartiran a partir d’avaluacions prèvies i els canvis de l’entorn.
* Realitzar avaluacions inicials i diagnòstics de les situacions individuals de l’alumnat, proporcionar retroalimentació i observar la correcta evolució, intervenint de manera ràpida i eficaç per tal de prevenir desajustos quan correspongui.
* Reconèixer les competències de l’alumnat en les matèries instrumentals i dissenyar un pla per assolir-les, si escau, per assegurar el correcte seguiment de les matèries d’estudi.
* Observar si els aspectes emocionals, conductuals, personals o familiars s’han de tenir en compte en fer el disseny, i vigilar quan aquests, temporalment, afecten a l’alumnat per tal d’actuar en conseqüència.
* Tenir en compte les valoracions del seguiment de l’FCT, i les enquestes realitzades per les empreses i alumnat.
* Participar en reunions amb grups d’empresaris sectorials i escoltar les seves necessitats.
* Preguntar a l’alumnat desprès de l’acollida, tenir en compte les seves aportacions i donar retroalimentació.
* Aprofitar els cursos de formació per fer benchmarking entre el professorat (i formadors) de diferents centres.
* Observar el creixement i/o canvis reflectits en l’entorn social, econòmic i cultural del centre.
* Tenir en compte els resultats de les proves d’avaluació interna i externa.
* Disposar de radars tecnològics, pedagògics i socioeconòmics, per tal de detectar i incorporar els canvis al Projecte Educatiu que correspongui.
* Dissenyar una organització flexible per a la incorporació dels canvis i de qualitat per l’assegurament del compliment del servei dissenyat.

### identificació de necessitats: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### identificació de necessitats educatives: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 5.1: identificació de necessitats educatives

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 5 Servei d’EiA | Apartat 5.1: identificació de necessitats | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 5.2: planificació i disseny de metodologies i activitats formatives

Per donar resposta a les necessitats detectades i als objectius educatius a assolir, els centres excel·lents elaboren, a partir dels criteris curriculars establerts per l’administració educativa i les necessitats dels diferents grups d’interès, la seva programació i la concreció per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen.

Les programacions de les àrees, matèries, mòduls i unitats formatives dels diferents cicles i etapes educatives del centre són coherents amb el perfil de sortida i els valors, el Projecte educatiu i l’estratègia del centre; preveient els elements necessaris per desplegar un procés educatiu, centrat en l’aprenentatge, que generi alt valor afegit per l’alumnat i l’organització.

Els centres excel·lents comuniquen les programacions didàctiques i els resultats educatius a assolir a l’alumnat, per tal que aquest conegui com es desenvoluparà el procés formatiu i el que s’espera d’ell. A més, garanteixen la transmissió d’aquestes programacions a les famílies, les empreses o entitats (en els casos que és especialment necessari).

Els centres d’excel·lència proposen metodologies didàctiques que garanteixin, de la millor manera possible, el compliment fixat en el perfil de sortida de cada estudiant. Les estratègies educatives disposaran de capacitat d’adequació a les diverses necessitats formatives de l’alumnat, a les diferents i canviants motivacions, als continguts i als objectius establerts. Aquestes metodologies s’imparteixen de manera col·legiada per tot l’equip docent. Tot i l’anterior, l’equip docent gaudeix de flexibilitat didàctica i metodològica per tal d’aconseguir els fins educatius previstos, especialment en entorns educatius molt heterogenis o quan presenten dinàmiques especials.

Els centres d’excel·lència que ofereixen ensenyaments professionalitzadors treballen per ajustar l’oferta de formació pràctica en els centres de treball als objectius i interessos de l’alumnat en el mig i llarg termini, per la qual cosa es desenvolupen mòduls, unitats formatives, tallers, pràctiques o altres activitats adreçades a complementar el currículum i dotar-lo de major flexibilitat per fer front a les necessitats identificades.

El centre proveeix de recursos per tal de poder desplegar l’ensenyament i aprenentatge d’acord amb el planificat i poder impartir les metodologies dissenyades per a cada activat didàctica prevista.

### planificació i disseny de metodologies i activitats formatives: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Els centres excel·lents identifiquen, generen coneixement, metodologia i instruments d’ensenyament-aprenentatge, adequades a les finalitats formatives, als canvis en el perfil de l’alumnat i a l’aparició de noves tecnologies.
* A més, amb aquest coneixement el centre excel·lent crea protocols d’actuació a les aules que permetin garantir unes pràctiques formatives adequades i, els diferents equips docents, elaboren els materials didàctics corresponents per donar-hi resposta, internament o en aliança amb entitats externes.
* El centre posa aquests materials a disposició de tota la comunitat educativa per al seu ús, proporciona formació interna i recull aquestes eines en el seu sistema de qualitat per a garantir la seva implantació sistemàtica.
* Les programacions didàctiques compleixen amb els criteris generals organitzatius, estratègies metodològiques, concrecions curriculars, criteris generals d’avaluació, qualificació i recuperació, etc., previstos en el Projecte Educatiu.
* El Pla general anual de centre concretarà els punts de control del procés d’ensenyament i aprenentatge a través de les diferents reunions d’avaluació i d’equips docents. Es determina la informació que ha de retornar a l’alumnat i família, i s’acorden conjuntament les accions a seguir.
* L’equip de professorat d’un mateix grup d’alumnes treballaran per processos i no de manera aïllada (per assignatures). L’objectiu final és l’aprenentatge i la adquisició dels objectius i competències definides per a cada curs, cicle o etapa; per a cada alumne i alumna. Per tant es plausible, que en algun cas, s’assoleixin de forma suficient els objectius del curs i/o etapa, sense haver aconseguit que l’alumnat aprengui tot el previst en els criteris d’avaluació d’alguna assignatura.
* El disseny del curs, la planificació, el desplegament i qualificació final, té com a objectiu l’aprenentatge de l’alumnat i la superació del curs. Les estratègies didàctiques, les diferents metodològiques, els aspectes motivacionals, les avaluacions i els canvis de millora, etc., tenen com a objectiu corregir les desviacions del procés d’ensenyament i aprenentatge per tal d’enfocar-lo cap a l’èxit educatiu final.
* El centre ha d’aprofitar les oportunitats que li ofereix l’entorn, per això cal disposar d’un radar metodològic així com incentivar la participació en grups de treball d’experimentació educativa que sigui capaç de traslladar a l’escola les innovacions en matèria de metodologies actives d’aprenentatge. Aspectes com l’aprenentatge cooperatiu, el foment de la lectura, el plurilingüisme, el treball per projectes, els llibres digitals, els mòbils i tauletes a les classes, els mètodes de treball de classe inversa, els entorns personalitzats d’aprenentatge, l’autoaprenentatge, l’aprenentatge ubic, les simulacions, la realitat augmentada, els grup de treball interaules i intercentres, el joc a l’aula, l’ús de l’avaluació i l’autoavaluació com instrument d’aprenentatge, etc.
* El disseny de les diferents activitats formatives, convenientment contextualitzades, és una oportunitat per tal que el professorat disposi d’eines pedagògiques per adaptar l’ensenyament a les circumstàncies canviants que es produeixen a l’aula.

### planificació i disseny de metodologies i activitats formatives: exemples d’actuacions

* Revisar cada curs el Projecte Educatiu, incorporant modificacions per dirigir l’acció educativa d’acord amb els canvis normatius, les propostes didàctiques dels departaments i les decisions sobre l’organització pedagògica dels ensenyaments.
* Revisar i aprovar les programacions, cada curs, abans d’impartir-les.
* Assegurar-se que es disposen dels recursos planificats per impartir la programació.
* Planificar el seguiment docent en el Pla anual de centre.
* Realitzar l’acollida de l’alumnat, i si així està previst, assignar-los acompanyament d’alumnat de cursos superiors i de tutoria.
* Realitzar activitats d’avaluació inicial, emetre informes i corregir el que sigui necessari per re-enfocar el Projecte pedagògic de cada curs i alumne/a.
* Complir amb el programa previst, utilitzant les millors eines pedagògiques possibles.
* Realitzar un seguiment individualitzat de l’alumnat i global de la dinàmica del grup, analitzar els resultats i proposar els canvis que l’equip docent consideri per assolir els objectius determinats.
* Avaluar periòdicament els resultats acadèmics parcials i corregir les accions educatives quan s’escaigui.
* Desplegar de manera integrada les activitats previstes en l’acció tutorial i l’orientació.
* Ajustar els nivells dels criteris d’avaluació previstos a la realitat individual i del grup classe, sense renunciar als objectius generals del curs.
* Vigilar l’entorn, participar en grups especialistes, mantenir una formació continua per part del professorat, etc. és condició indispensable d’un centre excel·lent, per tal d’incorporar les innovacions metodològiques i noves activitats didàctiques, que el centre pugui dissenyar com a conseqüència de nous aprenentatges del professorat, nous materials i/o equipaments, etc.
* Considerar l’ús de les TIC-TAC com una eina instrumental per a l’aprenentatge de moltes altres matèries.
* Fer ús de les TIC pot afavorir la motivació de bona part de l’alumnat.
* Fer ús de les eines web X.0 les quals són instruments que permeten, en molts casos, desenvolupar activitats didàctiques molt potents des del punt de vista de l’aprenentatge de l’alumnat, i comparativament, molt més eficaces i econòmiques en la simulació de processos que fer-ho amb materials reals.
* Introduir en les activitats didàctiques del centre les estratègies per tal que l’alumnat assoleixi les competències de la llengua anglesa, determinades al Projecte Educatiu. S’ha de dissenyar un Pla per assolir aquests i d’altres objectius que sens dubte haurà d’entomar el centre.
* Dissenyar un manual del servei educatiu que asseguri que els processos bàsics d’ensenyament i aprenentatge es realitzen segons la forma planificada i acordada pel Claustre de professorat. Això incorpora entre d’altres, el seguiment de les activitats educatives, dins i fora d’aula (incloses les activitats de tutoria), l’assistència de l’alumnat; el seguiment, avaluació i qualificació; els punts de seguiment i control del desenvolupament del curs en les avaluacions i les modificacions previstes com a conseqüència de l’avaluació final que es recolliran a les memòries dels departaments didàctics.

### planificació i disseny de metodologies i activitats formatives: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### planificació i disseny de metodologies i activitats formatives: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### puntuació apartat 5.2: planificació i disseny de metodologies i activitats formatives

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 5 Servei d’EiA | Apartat 5.2: planificació i disseny de metodologies i activitats formatives | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 5.3: desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge

El centre proporciona professorat i els recursos necessaris (instal·lacions, inventari i pressupost) previstos en les diferents programacions didàctiques per tal de realitzar el servei educatiu d’acord amb el planificat.

Els centres excel·lents controlen el servei educatiu utilitzant eines de gestió com la gestió per processos o el sistema REDAR. Els centres defineixen a priori els resultats a assolir, els revisen i defineixen els enfocaments, desplegant-los completament en totes les activitats, integrant-los en la dinàmica del centre i realitzant-los de forma sistemàtica: avaluant, aprenent, millorant i innovant contínuament.

El centre realitza el servei educatiu d’acord amb el planificat en el seu projecte, temporitzat a la Planificació anual i concretat en els manuals de serveis; l’ajusta de manera flexible per adaptar-se a les situacions sense perdre de vista l’objectiu final: l’aprenentatge de l’alumnat.

El servei educatiu, per tal que sigui eficaç, es realitza en entorns que afavoreixin l’estudi i la concentració; l’ordre i neteja; en definitiva l’ambient escolar a d’ajudar a complir amb les finalitats educatives.

A cada moment d’estudi li corresponen moments d’esbarjo, així com una pluralitat d’activitats complementàries destinades a optimitzar el temps d’estudi i la formació integral de l’alumnat.

El centre diferencia correctament el procés de qualificació del procés d’avaluació.

Del procés d’avaluació, normalment, se’n deriven accions de millora.

Els processos d’avaluació han de servir per verificar, contínuament, que el procés d’ensenyament i aprenentatge es desenvolupa d’acord amb el planificat; i corregir, si escau, les formes i mètodes d’ensenyament; i com l’alumnat assoleix la responsabilitat de l’aprenentatge. Per això cal que l’alumnat, i quan correspongui la família, conegui què i com ha de canviar la seva actuació. Quan més aviat i seguit es donin aquests processos de control i retroalimentació del procés, com a conseqüència de l’avaluació, més garanties tindrem d’assolir l’èxit final.

### Desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge: aspectes per analitzar i reflexionar

* Aquests centres compten amb un Pla d’acollida de l’alumnat adreçat a informar-lo del projecte educatiu, els objectius educatius a assolir, el funcionament del centre. En definitiva es tracta de facilitar i accelerar el temps inicial de coneixement del centre, les persones i recursos amb els que disposarà; així com entendre què haurà de fer i què s’espera d’ell. Aquest procés d’acollida pot ser més o menys llarg en funció de l’edat i situació, i pot ser convenient la participació d’alumnat de més edat en el procés d’acompanyament.
* Els centres excel·lents despleguen les activitats formatives en coherència amb les programacions, la planificació de l’acció tutorial i l’orientació establertes.
* Els centres excel·lents adeqüen permanentment, si cal, elements de les programacions didàctiques a les necessitats de l’alumnat.
* Els centres excel·lents que ofereixen ensenyaments professionalitzadors, segueixen i avaluen la formació pràctica que realitza l’alumnat en els centres de treball, per tal de garantir el compliment del pla d’activitats establert i identificar possibles millores que augmentin el valor formatiu de les pràctiques per a l’alumnat i les entitats.
* Els centres d’excel·lència innoven amb nous mètodes d’aprenentatge i nous formats de relació professor/alumnat en funció dels aprenentatges esperats i del coneixement científic sobre com s’aprèn.
* Es tenen en compte metodologies d’ensenyament i d’aprenentatges d’èxit, inductives, deductives, multimèdia, d’experimentació real, de simulació, d’investigació, de treball individual, en grup, cooperatiu i/o col·laboració, per projectes, exposicions orals, exposicions públiques, creació i construcció de mecanismes, aprenentatge entre iguals, sorpresa pedagògica, utilització de recursos externs, visites, conferències, etc.
* Per tal de d’assegurar l’assoliment dels objectius didàctics establerts, els centres excel·lents implanten un sistema d’avaluació continuada, d’acord amb els criteris establerts en el projecte educatiu per a cada una de les diferents matèries, àrees i mòduls dels diversos cicles o etapes formatives. Aquesta avaluació recull tant l’aprenentatge de continguts com el desenvolupament de les competències de l’alumnat.
* Els centres excel·lents defineixen criteris per avaluar el procés educatiu que responguin a necessitats reals de l’alumnat, i aquests són coherents amb els objectius de l’aprenentatge esperat i amb el projecte educatiu establert pel centre. Els criteris d’avaluació només es canvien en la seva gradació quan es demostra que és necessari en l’adaptació a l’alumnat, i aquesta modificació pot ser tan per reduir-los com per augmentar-los.
* El centre desenvolupa un sistema d’avaluació basat en aquests criteris, en el qual s’inclouen els instruments d’avaluació, sistemes de valoració i la sistemàtica d’assegurament de la unicitat de criteris en les avaluacions i en els informes (harmonització de criteris i la independència a l’hora de valorar els resultats).
* Els centres dissenyen una sistemàtica comuna per a l’avaluació del seu alumnat en funció dels requeriments de les diferents etapes i cicles formatius, que s’adequa a les necessitats individuals detectades i és coherent amb els objectius, continguts i la metodologia establerta.
* Cal tenir en compte que per tal que l’alumnat corregeixi la seva actuació necessita de la retroalimentació de l’avaluació. Per això quan més sovint i profunda sigui l’avaluació i més ràpida la retroalimentació del professorat, millor assegurarem que l’alumnat coneix la seva realitat i què fer per modificar-la. Les plataformes virtuals d’aprenentatge poden ajudar a fer més eficientment aquest procés, reduint la càrrega de treball del professorat utilitzant la plataforma digital com a eina per a l’autoavaluació de l’alumnat.
* Els criteris d’avaluació procuren seguir uns esquemes lògics que garanteixin criteris equitatius d’avaluació a l’alumnat.
* Amb aquests criteris el centre dissenya instruments d’avaluació continuada que facilitin la mesura del progrés de l’alumne en l’assoliment dels coneixements necessaris i el seu progrés en el desenvolupament de competències.
* Així mateix el centre dissenya els informes per donar a conèixer el desenvolupament dels aprenentatges de cada alumne als diferents grups d’interès.

### Desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge: exemples d’actuacions

* Assegurar que els recursos necessaris per desplegar l’ensenyament estan disponibles sempre a l’aula, funcionen, i el professorat disposa d’informació i coneixement per tal que els pugui utilitzar de forma eficaç.
* Dissenyar l’organització del centre per tal que el professorat es pugui centrar en ensenyar i que l’alumnat aprengui.
* Proporcionar eines de gestió que redueixin el temps que el professorat dedica a: passar llista, posar en marxa els equips de multimèdia i comunicació, fer el seguiment de la programació, etc. per tal de centrar-se en la creació de valor del procés d’ensenyament i aprenentatge.
* Garantir que l’activitat d’aula que fa un professor/a no afecta negativament a l’activitat que desenvoluparà el professor/a que segueix a continuació.
* Reduir el temps que necessita el professorat i especialment els tutors/es per conèixer el seu alumnat. Per això pot ser convenient disposar de fotografies, informació i resultats d’entrevistes personals des del primer dia de classe, etc.
* Realitzar el buidat de les enquestes d’acollida i la retroalimentació abans de 30 dies desprès d’haver començat el curs.
* Planificar reunions d’equips docents abans de dues setmanes d’iniciar el curs per tal detectar aspectes de dinàmica de grups abans que es consolidin aspectes que poden dificultar el procés d’aprenentatge.
* Realitzar juntes d’avaluació inicial no més tard de sis setmanes desprès d’haver començat el curs, lliurar informe qualitatiu individualitzat amb el diagnòstic de l’aprofitament de les matèries, així com retroalimentació a l’alumnat i entrevistes amb famílies d’alumnat especial d’etapes obligatòries (o menors d’edat).
* Fer reunions amb les famílies del grup classe desprès de l’avaluació inicial, comentar els informes de manera general i de forma individualitzada quan això es consideri necessari.
* Repetir els cicles de treball d’acord amb el planificat tenint en compte els ritmes naturals d’atenció i concentració que es donen en les persones.
* Utilitzar un ventall ample de metodologies educatives.
* Mantenir entrevistes individuals amb l’alumnat, desprès de la primera avaluació, per valorar els resultats i analitzar els canvis proposats.
* Garantir la coherència del projecte educatiu que realitza l’equip docent.
* Avaluar de manera equitativa i d’acord amb el previst a les programacions didàctiques referenciades al Projecte Educatiu de centre.
* Preveure la necessitat de realitzar reunions extraordinàries d’equips docents quan s’escaigui, i actuar amb flexibilitat i promptitud.
* Intervenir ràpidament quan es detectin faltes d’assistència, rendiments baixos o irregulars, faltes de motivació, o faltes de respecte envers el professorat i/o l’alumnat.
* Qualificar de forma integradora els diferents sabers i reflexionar sobre el procés d’ensenyament que ha portat als resultats d’aprenentatge obtinguts, així com analitzar les pràctiques educatives susceptibles de millora.
* Utilitzar l’avaluació continuada com una eina de suport a l’acció tutorial i a l’orientació.
* Corregir en cada avaluació la planificació del curs, aspectes generals, individuals i de dinàmica de grups necessaris, per tal de dirigir l’acció educativa cap a l’èxit final de l’aprenentatge de l’alumnat, si escau.
* Preguntar i tenir en compte, la percepció de l’alumnat sobre el desenvolupament del curs, en cada avaluació.
* Intervenir quan sigui precís en la resolució de conflictes entre les persones del grup per tal de restablir el clima que asseguri un ambient propici a l’acció educativa. Recórrer a sistemes de mediació i/o serveis externs al centre (educatius, psicològics, socials, familiars, sanitaris, etc.) quan sigui necessari.
* Incentivar el treball excel·lent (per sobre de les expectatives) de l’alumnat.
* Ajudar a què l’alumnat entengui que treure notes excel·lents és fruit del seu esforç i dedicació, i això és un valor positiu, i una forma de fer front als requisits del present alhora que es prepara pel seu futur.

### Desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 5.3: desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 5 Servei d’EiA | Apartat 5.3: desplegament de l’ensenyament i avaluació de l’aprenentatge | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 5.4: acció tutorial i orientació

Els centres implanten el pla d’acció tutorial i d’orientació dissenyat per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen i el concreten mitjançant activitats eficaces i temporitzades.

La funció tutorial ha de disposar d’eines de gestió eficients per conservar la informació més rellevant de l’alumnat del centre, així com de registres on deixar constància del resultat de les reunions amb l’alumnat i les seves famílies. El tutor/a coordina l’equip docent i vetlla per l’assoliment dels objectius previstos per a cada alumne i per al grup.

El centres excel·lents despleguen accions d’informació i orientació d’acord amb els criteris i objectius establerts que abasten els aspectes personals, culturals i socioeconòmics.

Els centres d’excel·lència dissenyen plans d’acció tutorial que complementen la formació integral de l’alumnat; desenvolupen aspectes que ajuden a millorar i optimitzar el temps d’estudi i el temps de lleure.

El Pla d’acció tutorial respon al Projecte Educatiu i és una eina important per assegurar que s’assoleixen els valors determinats pel centre. Per això cal realitzar activitats que facilitin que l’alumnat els integri com a propis.

L’orientació de l’alumnat és un element clau del seu èxit posterior.

Els centres excel·lents desenvolupen mecanismes eficaços per al coneixement i la millora de la inserció laboral del seus alumnes, i estableixen aliances per a garantir que s’aconsegueix el màxim valor social i laboral.

El tutor o tutora és el professional que vetlla per la correcta evolució de l’alumnat en el centre i per tant el responsable últim del seu èxit educatiu.

### acció tutorial i orientació: Aspectes per analitzar i reflexionar

* Els centres excel·lents dissenyen plans d’acció tutorial per a cadascun dels cursos i etapes per tal de donar resposta al definit al Projecte Educatiu.
* Els Plans d’acció tutorial es dissenyen, planifiquen, despleguen, controlen, s’avaluen i es milloren contínuament.
* La tutoria de grup cal que tingui en compte introduir activitats per desenvolupar aspectes individuals i de grup.
* L’orientació de l’alumnat és un tema central de la tutoria de l’alumnat, abasta l’orientació acadèmica, personal, professional i laboral.
* El centre pot recórrer a especialistes externs per acomplir amb el que proposa el Pla d’acció tutoria, com per exemple: tècnics i professionals en actiu, tècnics en orientació acadèmica, psicòlegs, etc.
* Les visites a empreses i organitzacions, convenientment preparades, poden ser d’utilitat alhora de realitzar l’orientació.
* El centre ha de valorar la oportunitat d’introduir a la tutoria temes reaccionats amb el desenvolupament de la intel·ligència emocional, l’autoconeixement i la gestió de la individualitat enfront al que succeeix en els diferents entorns en què l’alumnat interactua.
* La tutoria individualitzada ha d’ajudar a que l’alumnat faci accions d’autoavaluació de la seva actuació al centre, potenciant l’autoconeixement, la presa de decisions i l’èxit educatiu.

### acció tutorial i orientació: exemples d’actuacions

* Definir en el Projecte Educatiu els objectius de cada Pla d’acció tutorial, el temps disponible i el retiment de comptes sobre els resultats assolits.
* Nomenar responsables de coordinar el PAT en els diferents nivells i etapes, dissenyar i distribuir els materials necessaris per realitzar les sessions de tutoria. Preparar els qüestionaris d’autoavaluació de l’alumnat i analitzar, conjuntament amb els tutors, els qüestionaris de satisfacció de l’alumnat envers la tutoria.
* Implementar plans d’acollida caracteritzats per cursos i etapes.
* Dissenyar i implementar les accions de presentació del centre, les assignatures, el professorat, els recursos disponibles i els referents a tenir en compte (NOFC) davant de problemes i conflictes.
* Acompanyar a l’alumnat en el procés educatiu, ajudar-lo a reconèixer la seva situació respecte de l’aprofitament del curs i ajudar-lo a treure el màxim profit personal i acadèmic de l’ensenyament al centre.
* Realitzar l’enquesta d’acollida, analitzar els resultats i donar retroalimentació al més aviat possible (abans de sis setmanes desprès de l’inici de curs) .
* Desplegar activitats de tutoria utilitzant diversitat de metodologies: entrevista, estudi de casos, jocs de rol, qüestionaris, sociogrames, treball en grup i cooperatiu, etc.
* Dissenyar el pla de formació de centre incloent formació específica per als tutors.
* Dissenyar les activitats de tutoria sobre hàbits i tècniques d’estudi, quan abans millor.
* Ensenyar a l’alumnat com s’ha d’actuar en reunions de grup i assembles: convocatòries, gestionar les paraules, aprendre a exposar les idees, respectar als altres, arribar a acords i respectar-los, aixecar actes, assumir responsabilitats, fer el seguiment dels acords, etc.
* Treballar les exposicions orals i les presentacions en grup en les activitats de tutoria.
* Definir els continguts i responsabilitats de les reunions d’equips docents i juntes d’avaluació, el seguiment dels acords i el retiment de comptes dels resultats.
* Establir sistemes de gestió que, de manera eficient, aportin informació sobre l’alumnat de forma ubiqua al professorat i adaptada als criteris d’accés que es determini en funció de la responsabilitat adquirida, respectant el previst en la Llei de protecció de dades de caràcter personal.
* Organitzar visites, reunions d’exalumnes, o entrevistes personals, posteriors a la sortida de l’alumnat del centre per contrastar l’orientació realitzada i la seva eficàcia.
* Fer el seguiment acadèmic i laboral dels exalumnes, almenys en els primers sis mesos desprès de sortir del centre. Retroalimentar aquesta informació als diferents responsables dels processos del centre.
* Organitzar i realitzar activitats dins o fora del centre, per tal d’assolir objectius acadèmics, culturals, artístics, esportius, professionals, relacionals, etc. que enforteixin el caràcter de l’alumnat, la interrelació i dinàmica del grup, o també la interrelació amb l’alumnat d’altres grups.
* Orientar en les activitats extraescolars i complementàries en funció dels interessos i necessitats individuals de l’alumnat.
* Avaluar el Pla d’acció tutorial desplegat. Incloure l’opinió de l’alumnat i de l’equip docent.

### acció tutorial i orientació: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### acció tutorial i orientació: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 5.4: acció tutorial i orientació

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX : Servei d’EiA | Apartat 5.4: acció tutorial i orientació | No existeixen evidències o molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències d’accions gairebé en totes les àrees del model | Evidències fortes i bons resultats en totes les àrees del model |
| 0-10 | 11-20 | 21-30 | 31-50 | 51-75 | 76-100 |
|  |  |  |  |  |  |

# Eix 6 resultats

Fins ara s’han establert els criteris que segueixen els centres que s’orienten a l’excel·lència, com defineixen la seva estratègia, l’estil o models de lideratge que incorporen, com s’organitza el centre i es gestionen els recursos, com es relaciona amb l’entorn i els grups d’interès, com planifiquen disseny i desenvolupen el procés d’ensenyament i aprenentatge, etc. L’eix dels Resultats té una naturalesa diferent als cinc anteriors però no es pot comprendre, ni té cap sentit entendre’l, per separat de la resta d’eixos.

Els resultats que assoleix un centre excel·lent, tot i ser la conseqüència del compliment dels criteris establerts a la resta d’eixos, ha de tenir un abast en tots els seus grups d’interès. Per mesurar aquest impacte, de manera evident, els centres excel·lents utilitzen indicadors de resultats que mesuren l’assoliment dels seus processos, els objectius estratègics i anuals. L’anàlisi d’aquests indicadors és la base per a l’establiment dels plans de millora que han d’ajudar a redefinir l’enfocament que cal donar als altres eixos. Els indicadors han de recollir informació tant del rendiment (resultat del procés, activitat o recurs) com de la percepció de la qualitat del servei proporcionat (què opinen els grups d’interès).

Un centre excel·lent estableix els indicadors necessaris i suficients per fer el seguiment contínuament i reorientar les accions desplegades quan aquestes no donen el resultat esperat. Els centres mesuren, analitzen i avaluen els seus resultats finals. Un centre excel·lent utilitza el resultats de l’avaluació com a eina de millora, per a prendre decisions de futur i per informar a la resta dels grups d’interès.

Les fonts d’obtenció dels indicadors de centre es troben normalment en:

* El sistema de seguiment del Pla estratègic.
* Els indicadors dels processos del centre.

El centre excel·lent disposa d’un sistema de seguiment i avaluació dels objectius anuals (operatius) i de les activitats corresponents, per tal d’assegurar el control del seguiment del Pla Estratègic i disposar d’informació per a l’anàlisi i reorientació de l’estratègia, si escau, mitjançant els quals controla:

* El grau d’implantació de les diferents accions del pla estratègic.
* L’impacte d’aquestes accions sobre els resultats del centre.
* La contribució de les diferents activitats programades a l’assoliment dels objectius operatius.
* Els indicadors dels objectius operatius anuals.
* La contribució de l’objectiu operatiu anual a l’assoliment de l’objectiu estratègic del Pla.

En aquest eix s’indiquen la distribució dels indicadors més importants d’un centre educatiu i les orientacions corresponents per l’anàlisi de les dades obtingudes amb la finalitat de que l’aprenentatge sigui útil per a la millora contínua, la innovació i l’excel·lència en els resultats educatius i acadèmics.

## Apartat 6.1.1: resultats pla estratègic

El Pla estratègic recull les línies d’acció que vol desenvolupar el centre excel·lent per a projectar-se cap al futur i desenvolupar la seva missió.

Una bona manera de gestionar la informació dels resultats del centre és utilitzant els Quadres de Control i Informació, els quals han de presentar els resultats segmentats i ordenats per procés, àrea, departament; i també agregats a nivell global quan sigui necessari.

El quadre de control i informació ha d’informar sobre els principals indicadors estratègics del centre que, entre d’altres, poden ser:

* Indicadors del compromís del centre respecte del planificat, per exemple:
* Currículum impartit.
* Hores impartides.
* Activitats realitzades.
* Èxit d’inserció laboral.
* Èxit de continuació en els estudis.
* Satisfacció sobre el servei proporcionat.
* Satisfacció sobre el Pla d’acció tutorial.
* Índex d’actualitzacions anuals de les programacions didàctiques.
* Índex de compliment de la carta de serveis/compromís.
* Índex de compliment del retiment de comptes a la web del centre.
* Índex d’alumnat que accedeix als estudis universitaris triats en primer lloc.
* Índex d’hores perdudes de classe.
* Índex d’hores de classe realitzades per professorat no titular de la matèria.
* Altres.
* Indicadors d’èxit educatiu, per exemple:
* Alumnat que supera el curs.
* Alumnat que es titula.
* Índex d’abandonaments en els estudis post-obligatoris.
* Índex d’aprovats a la selectivitat.
* Índex d’assoliment de competències bàsiques.
* Altres.
* Índex d’acompliment i de creixement dels d'objectius estratègics i anuals, per exemple:
* Índex acumulat de realització de les activitats previstes.
* Índex d’assoliment dels objectius estratègics.
* Índex de processos que superen els criteris d’acceptació.
* Indicadors relatius a la valoració del centre:
* Satisfacció amb les instal·lacions, la formació rebuda, valoració del professorat, de les instal·lacions, els equipaments, la informació, els serveis del centre, etc.
* Indicadors d’aliances amb empreses, per exemple:
  + Nombre de convenis signats amb empreses i organitzacions.
  + Nombre d’innovacions transferides entre centre i organització.
  + Valorització i monitorització anual de l’aportat per les aliances.
  + Índex de valor monetari sobre el conjunt del pressupost.
  + Satisfacció de les aliances amb el centre.
  + Nombre d’activitats conjuntes endegades.
* Indicador dels projectes d’innovació, per exemple:
  + Nombre de projectes endegats.
  + Índex de productes/serveis innovadors respecte de projectes endegats.
  + Satisfacció del professorat respecte del treball per Projectes d’Innovació.
  + Monetització o posada en valor dels intangibles aportats pels projectes d’Innovació.
* Indicador de noves activitats educatives incorporades al centre.
  + Índex d’activitats didàctiques noves incorporades sobre el total.
  + Satisfacció sobre les noves activitats didàctiques incorporades.
* Indicadors sobre la cohesió social, per exemple:
  + Abandonaments en quart d’ESO.
  + Índex d’alumnes absentistes.
  + Grau de dispersió de les notes.
  + Índex d’expedients disciplinaris sancionadors sobre el total d’alumnat.
  + Índex d’alumnat que finalitzen els cursos professionalitzadors del PQPI.
* Indicadors sobre la millora de la confiança dels grups d’interès, per exemple:
  + Satisfacció dels diferents grups d’interès (alumnat, famílies, professorat, empreses, etc.).
  + Índex de preinscripcions sobre l’oferta del centre.
  + Índex de queixes, no conformitats, etc.
  + Cartes de reconeixement, agraïment, “me gusta”, retwits, etc.
  + Índex de respostes de l’alumnat i famílies que recomanarien el centre.
* Altres indicadors relacionats, per exemple:
  + Satisfacció sobre l’FCT.
  + Suport de la comunitat educativa al Pla Estratègic.
  + Suport de la comunitat educativa al Projecte Educatiu.
  + Altres.

### Resultats estratègics: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Resultats estratègics: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 6.1.1: resultats del pla estratègic

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 6 Resultats | Apartat 6.1.1: resultats del Pla Estratègic | Dades ben definides i amb criteris d’acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d’acceptació | Resultats i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
| 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 6.1.2: resultats claus del centre

Els indicadors clau del centre fan referència a aquelles dades relacionades amb els processos claus i que van més enllà de la temporalitat del Pla Estratègic.

Donen informació de com el centre està aconseguint els objectius en l’activitat que justifica la raó del centre, és a dir el procés d’ensenyament i aprenentatge i els procediments que l’asseguren.

El quadre de control i informació també ha d’informar sobre els principals indicadors claus del centre, en molts casos seran coincidents amb els estratègics.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

* Indicadors de percepció de l’alumnat:
  + Satisfacció envers el servei, la formació, els espais, l’atenció, la informació, la tutoria, el professorat, queixes, etc.
* Indicadors de percepció de les famílies:
  + Satisfacció envers el servei, la informació, l’atenció, les comunicacions, el professorat, els processos de preinscripció i matrícula, queixes, etc.
* Indicadors de satisfacció del professorat.
  + Índex de satisfacció respecte a la qualitat de la docència impartida.
* Indicadors de formació del professorat.
* Nombre de Projectes d’Innovació desplegats.
* Indicadors d’èxit educatiu.
* Indicadors d'èxit d'inserció laboral.
* Compliment del Pla Estratègic.
* Indicadors en relació a les empreses:
  + Indicadors de satisfacció amb els canals d’informació i comunicació al centre.
  + Indicadors de resultats de les aliances del centre amb entitats i empreses.
  + Indicadors sobre el coneixement de l’alumnat.
  + Indicadors sobre el servei proporcionat pel tutor/a d’FCT.
* Indicadors econòmics:
  + Pressupost.
  + Inversions.
  + Despesa per alumne/a.
* Indicadors de processos:
  + Índex de compliment dels criteris d’acceptació de processos.
  + Resultats d’avaluacions i auditories.
* Indicadors de reconeixement extern:
  + Nombre de premis, concursos, publicacions, aparició en notícies, etc.
  + Nombre de certificacions externes assolides: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, escoles verdes, EMAS, RSC, GRI, EFQM, E2Cat, etc.
* Indicadors d’aliances.
* Indicadors de tecnologia.
* Valoracions del Consell Escolar del centre.
* Reconeixements externs.
* Altres.

### Resultats claus del centre: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Resultats claus del centre: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 6.1.2: RESULTATS CLAUS DEL CENTRE

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 6 Resultats | Apartat 6.1.2: resultats claus del centre | Dades ben definides i amb criteris d’acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d’acceptació | Resultats i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
| 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 6.2.1: resultats de procés

El centre excel·lent dissenyen, gestionen, milloren i innoven en els seus processos com a camí de generació de valor en allò que és d’interès per a les parts interessades.

La caracterització dels processos passa per l’assignació de responsables que controlen i rendeixen comptes dels seus resultats, els quals utilitzen un conjunt d’indicadors per al seu seguiment.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

* Indicadors relatius a la demanda de serveis del centre: preinscripció dels cursos, proves d’accés, assessoraments, reconeixements, cursos a mida, orientació, visites, demanda d’alumnes en pràctiques, espais, equips, etc.
* Indicadors de d’informació i comunicació al centre.
* Indicadors d'èxit del procés de difusió i matriculació.
* Indicadors de capacitat del centre de fidelitzar l'alumne.
* Indicadors d’èxit educatiu.
* Bones pràctiques detectades i publicades.
* Indicadors de gestió: equipaments, edifici, TIC, responsabilitat social corporativa, prevenció de riscos laborals, emergències, gestió ambiental, manteniment, neteja, organització etc.
* Indicadors de satisfacció.
* Indicadors de conflictivitat de l'alumnat al centre
* Adequació dels coneixements i competències de l’alumne al curs o etapa que inicia.
* Indicadors d’estratègia.
* Borsa de treball.
* Accions de benchmarking.
* Accions d’internacionalització.
* Visites a la web, me gusta, retwits, participació als fòrums, etc.
* D’altres.

### Resultats de procés: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Resultats de procés: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 6.2.1: resultats de procés

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 6 Resultats | Apartat 6.2.1: resultats de processos | Dades ben definides i amb criteris d’acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d’acceptació | Resultats i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
| 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 6.2.2: resultats de la gestió de persones

El recurs més valuós del centre són les persones que hi treballen. L’organització està enfocada a apoderar el personal per tal que passi de fer unes tasques a ser coresponsables dels processos i de l’èxit educatiu de l’alumnat.

Per això cal establir una estratègia i lideratge distribuït, i uns recursos que possibilitin un procés educatiu excel·lent.

Per tal que aquest objectiu sigui possible es realitzen un seguit d’accions interrelacionades i complexes. Aquestes accions s’han de realitzar d’acord amb uns estàndards de qualitat que necessiten d’indicadors de seguiment per assegurar el seu desplegament correctament, i en cas contrari poder intervenir-hi abans que finalitzi l’execució del procés.

Els indicadors, per tal que compleixin amb la seva funció, han de respondre a què necessitem mesurar, per què, per a què, quan, com, etc. i en el cas de les persones, obligatòriament, ha de combinar-se informació de dos tipus:

* **De percepció**: es refereix a la percepció que té l’equip humà sobre el nostre centre (comunicació, lideratge, instal·lacions, recursos, entorn de treball, etc.).
* D**e rendiment**: són mesures internes que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar el nostre rendiment i anticipar-nos a la percepció del nostre equip humà.

D’aquests dos tipus d’indicadors oferim alguns exemples:

* Indicadors relatius a la satisfacció del professorat amb la feina feta, la definició de responsabilitats, metodologies de treball, de desenvolupament de la seva carrera professional al centre, ambient del centre, de treballar en el centre, de fidelitat al centre, de coresponsabilitat, amb l’equipament, l’organització, el suport de la direcció, el suport dels càrrecs de coordinació, el reconeixement rebut, etc.
* Indicadors de satisfacció amb els canals d’informació i comunicació al centre.
* Satisfacció del PAS, i d’altres col·lectius, si escau.
* Indicadors d'èxit dels cursos impartits.
* índex d’eficàcia i eficiència de l’acció formativa realitzada
* índex d’eficàcia i eficiència de l’acció formativa rebuda.
* Índex d’hores de formació rebuda.
* Nombre de professors liderant o implicats de forma directa en projectes d’innovació.
* Índex d’assignació dels perfils professionals necessaris, a les persones del centre.
* Valoració sobre l’acollida.
* Satisfacció sobre la participació en equips de millora, temps per a innovació, etc.
* Publicacions que realitza el professorat, premis i reconeixements que rep, etc.
* Absentisme del professorat.
* Hores de classe no impartides pel professor/a titular de la matèria.
* Puntualitat i absentisme laboral.
* D’altres.

### Resultats de la gestió de persones: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Resultats de la gestió de persones: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 6.2.2: resultats de la gestió de persones

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 6 Resultats | Apartat 6.2.2: resultats de la gestió de persones | Dades ben definides i amb criteris d’acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d’acceptació | Resultats i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
| 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
|  |  |  |  |  |  |

## Apartat 6.2.3: resultats econòmics i sostenibilitat

Els recursos són una peça fonamental en el desplegament del servei educatiu que realitza el centre. Els espais, infraestructures, equips, materials, pressupost, etc. necessiten d’una gestió eficaç, eficient i sostenible en el temps, per donar suport al procés clau d’ensenyament i aprenentatge.

Aquesta gestió necessita d’elements de control, en forma d’indicadors, per assegurar que s’assoliran els objectius determinats finalment.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

* Indicadors d'implicació social en el centre (activitats amb l'entorn immediat, festes, activitats esportives, projectes socials, de cooperació,...).
* Indicadors sobre grups de treball externs en els quals participa el centre (recerca, cambres de comerç, sindicats, grups de treball,...).
* Indicadors de reconeixement social del centre (premis rebuts per alumnes i professors del centre, presència en mitjans de comunicació, nombre de visites de benchmarking rebuts d'altres centres o organitzacions).
* Indicadors d'innovació del centre.
* Indicadors de gestió ambiental del centre: per exemple consums de subministraments (paper, electricitat, aigua...). Control de productes perillosos, control de residus, etc.
* Impacte en l’entorn del centre (soroll, vehicles aparcats, embussos a les entrades i sortides, conflictes, etc.).
* Resultats d’auditories ambientals, de seguretat, de qualitat, etc.
* Indicadors de gestió econòmica.
* Ingressos generats per activitats del centre.
* Proporció del pressupost dedicada a inversió i innovació.
* Ràtios (PCs, PDIs, tauletes, pressupost, etc.) per alumne/a.
* Indicadors d'ús eficient de recursos i inversions.
* Publicitat i retiments de comptes del centre.
* Activitats de formació, sensibilització de RSC envers l’alumnat, professorat i societat.
* Nombre de llibres reutilitzats.
* Compliment de la carta de serveis/compromís.
* Índex de pressupost dedicat al manteniment per alumne/a.
* Índex de resolucions positives de conflictes resolts per mediació.
* Índex d’ús de la biblioteca, pistes esportives, aules d’informàtica, tallers, laboratoris, etc.
* Índex d’emprenedors/es sis mesos desprès d’acabar els estudis postobligatoris.
* Projectes de cooperació que realitza el centre.
* Intercanvis amb centres d’altres països.
* Baixes per accident o relacionades amb l’ambient de treball.´
* Valoració sobre l’ambient de treball.

### Resultats econòmics i sostenibilitat: punts forts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts forts** | **Evidències** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **6** |  |  |  |
| **7** |  |  |  |
| **8** |  |  |  |
| **9** |  |  |  |
| **10** |  |  |  |

### Resultats econòmics i sostenibilitat: punts febles o àrees de millora

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ordre** | **Punts febles o àrees de millora** | **Importància de l’1 al 10** |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |

### Puntuació de l’apartat 6.2.3: resultats econòmics i sostenibilitat

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EIX 6 Resultats | Apartat 6.2.3: resultats econòmics i sostenibilitat | Dades ben definides i amb criteris d’acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d’acceptació | Resultats i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
| 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
|  |  |  |  |  |  |

# El procés d’autoavaluació del centre amb el model d’excel·lència e2cat

En el procés d’autoavaluació del centre hem determinat tres fases diferenciades:

* Autoavaluació del centre per cadascun dels membres de l’equip del centre: direcció, comissió de qualitat, coordinació pedagògica, etc.; que el centre consideri convenient que participi.
* Posada en comú dels membres que han realitzat l’autoavaluació.
* Priorització de les accions que s’inclouran en el Pla de millores.

## Un breu resum sobre el procés d’autoavaluació

El coordinador/a de qualitat o el membre que la direcció del centre consideri convocarà una reunió amb les persones que realitzaran l’autoavaluació per explicar la metodologia i fases de què constarà.

Aquests grup de persones hauria de tenir una visió global del centre i no hauria de ser superior a 18 integrants; sent el nombre ideal de persones participants al voltant de 12. Una opció plausible és fer participar a la direcció i coordinadors dels diferents nivells a tota l’autoavaluació, i als coordinadors específics (medi ambient, extraescolars, riscos, informàtica, etc.) només dels processos dels quals són responsables.

En la reunió de presentació, cal distribuir una còpia, a ser possible digital, d’aquest document. Explicar que es pretén, resoldre tots els dubtes que apareguin, i proporcionar el calendari d’activitats previst fins a la finalització del procés de l’autoavaluació.

El temps per fer l’autoavaluació individual, sobre aquest mateix document, podria ser, per exemple, de 15 dies com a màxim, desprès de la presentació inicial.

Una vegada realitzada l’autoavaluació individual (lectura del document, definició de punts forts i febles, relació de les seves evidencies, puntuació de la priorització dels punts forts, puntuació de cadascun dels diferents aspectes del model e2cat), el coordinador/a de l’autoavaluació (preferentment el coordinador/a de qualitat del centre) recull els documents i prepara un document resum, amb:

* Els punts forts i febles, convenientment eliminades les duplicitats, i redactant les frases correctament expressades.
* Els punts obtinguts per cada punt fort en la priorització.
* Els punts obtinguts per cada punt feble en la priorització.
* El recull d’evidències.
* La mitjana obtinguda en cadascun dels eixos del model e2cat i la puntuació final.

En la reunió d’autoavaluació conjunta, cal disposar d’un espai que permeti estar còmodament instal·lat i sense pertorbacions, aproximadament unes sis hores. Aquest lloc ha de comptar amb ordinador i canó de projecció, entre d’altres equipaments que es consideri.

La reunió d’autoavaluació conjunta la portarà un facilitador/a, que serà un director/a o coordinador/a d’un altre centre de la Xarxa del Projecte de Qualitat que ja hagi fet l’autoavaluació e2cat. El coordinador de l’autoavaluació actuarà com a secretari/a de la sessió.

La reunió consistirà en validar la redacció dels punts forts i febles realitzada, consensuar i entendre que es vol expressar, debatre les qüestions si n’hi ha posicions molt diferents, o bé si algun membre de l’equip vol matissar algun aspecte. Finalment caldrà votar quantes persones participants donen suport als punts forts i febles detectats.

Amb la votació dels punts forts i febles es realitzarà una suma ponderada que servirà per decidir quins objectius cal introduir prioritàriament en el Pla de Millores. Es pot portar un full de càlcul, convenientment preparat per a l’ocasió, i resoldre aquest tema en la mateixa sessió.

Finalment es revisaran les puntuacions obtingudes a cadascun dels aspectes valorats als eixos del model. Es revisaran les puntuacions individuals i es valoraran si n’hi ha dades allunyades dels valors mitjans finals. Es prendran les decisions correctes per tal que la puntuació final s’ajusti a la valoració que faci conjuntament el grup de l’autoavaluació.

El document final obtingut pot servir per a:

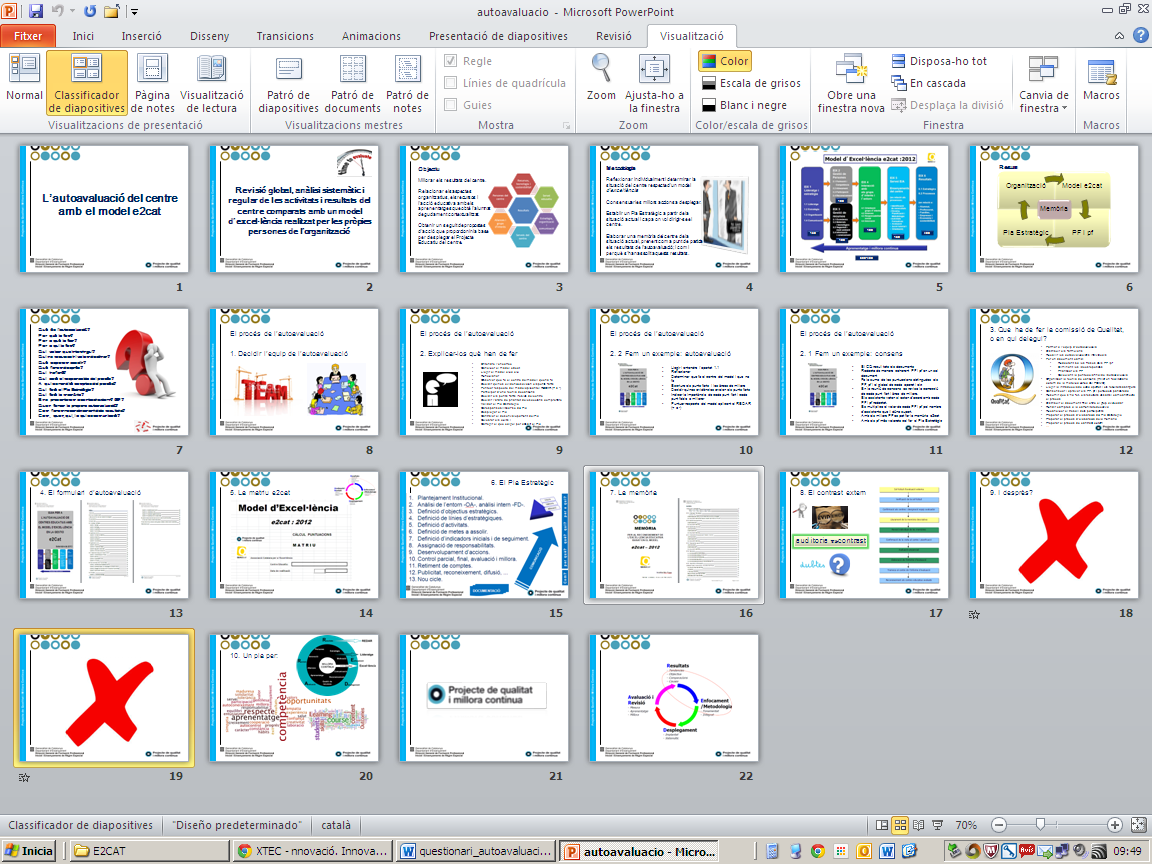
* Fer un Pla de millores del centre.
* Fer un Pla de comunicació intern i extern.
* Realitzar una memòria del centre amb les actuacions desplegades i els resultats obtinguts.
* Presentar-se a contrast extern e2cat, si s’ha obtingut +300, prèvia validació del coordinador/a de la Xarxa del Projecte de qualitat.
* Presentar-se a contrast extern EFQM, si s’ha obtingut +400, prèvia validació per un avaluador/a acreditat.
* Presentar-se a premi Europeu, si s’ha obtingut +500, prèvia validació per un avaluador/a acreditat.

# Full per calcular les puntuacions obtingudes en cadascun dels eixos del model e2cat

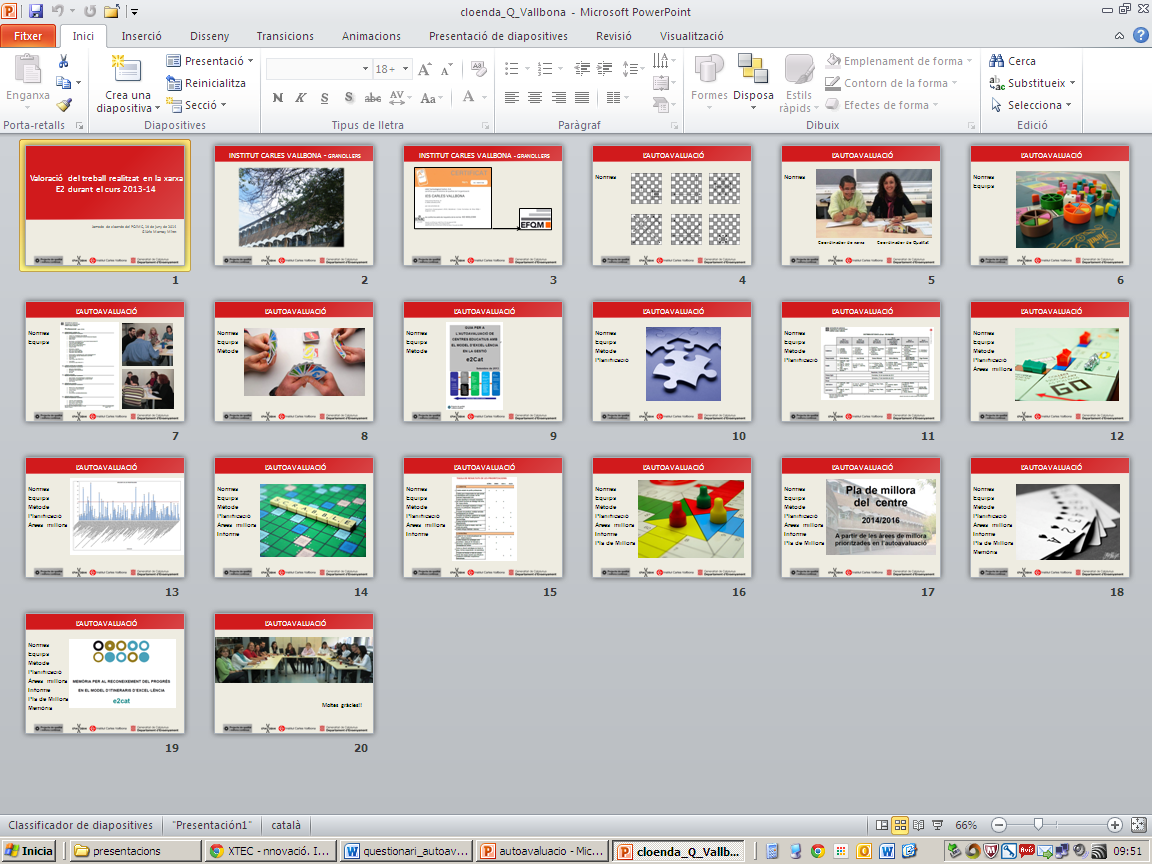


# EXEMPLES DE MATERIALS UTILITZATS PER ALTRES CENTRES

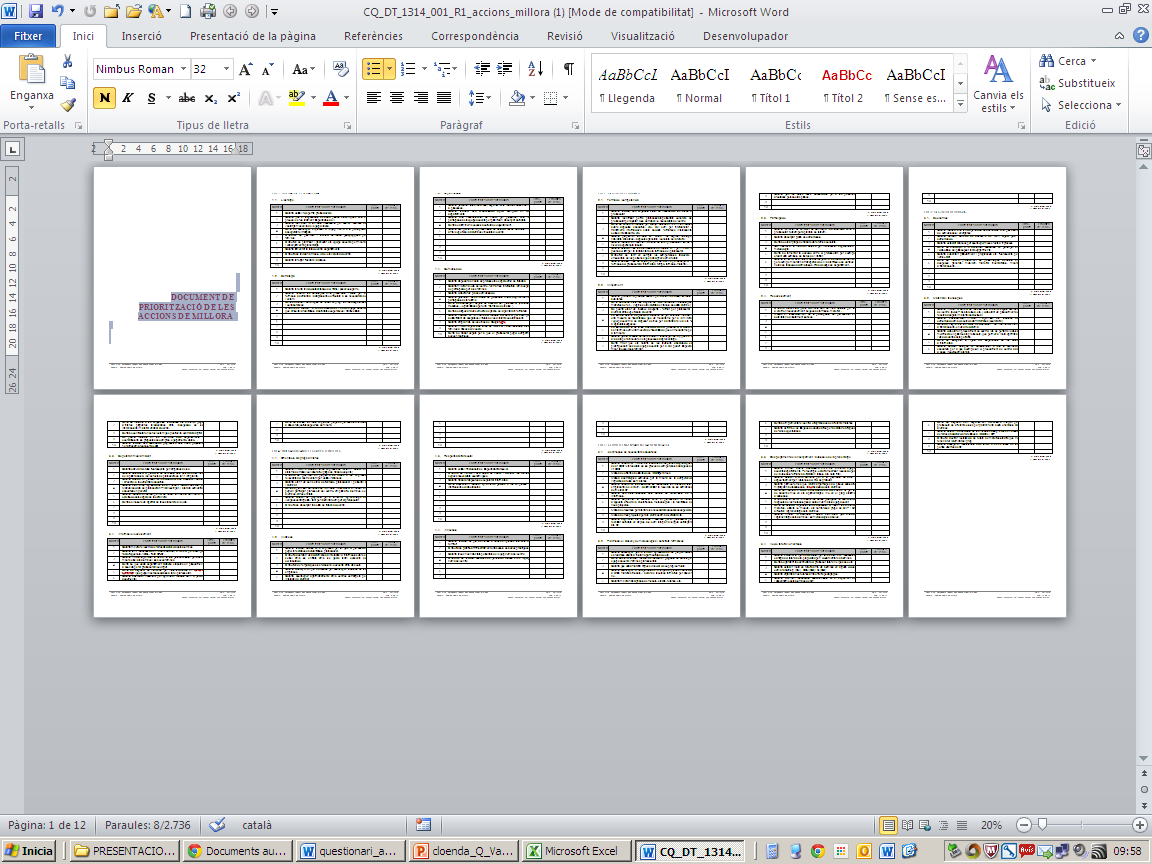
## PRESENTACIÓ PER EXPLICAR L’AUTOAVALUACIÓ AL CENTRE



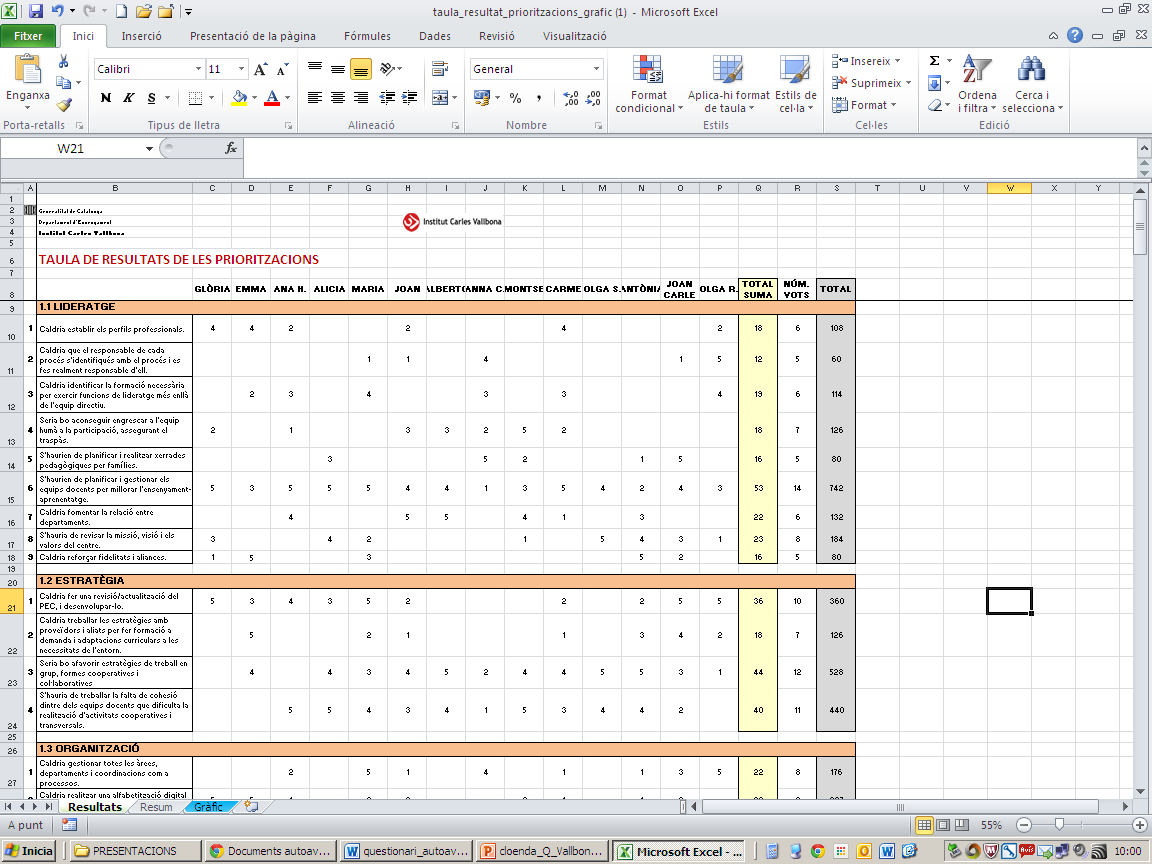
## L’AUTOAVALUACIÓ A L’INSTITUT CARLES VALLBONA



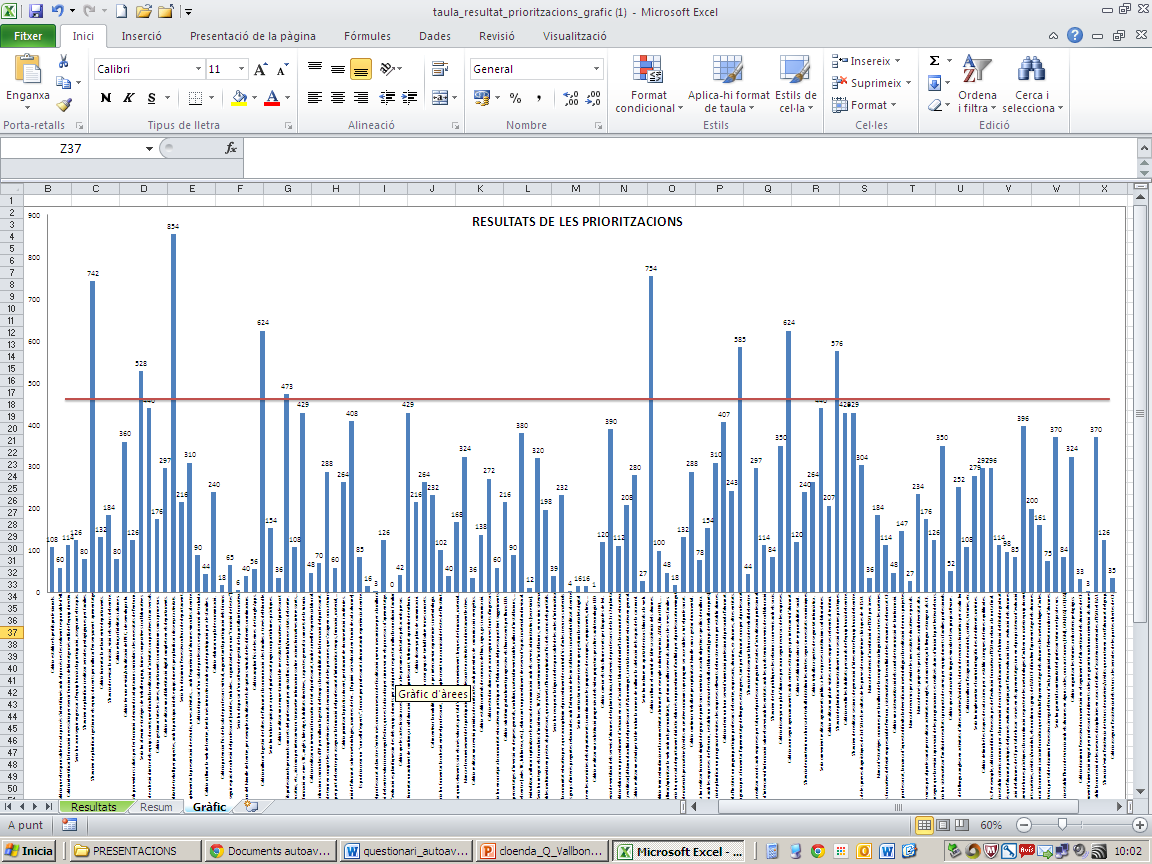
## RESUM DE LES ÀREES DE MILLORA PER EIXOS I APARTATS



## EXEMPLE DE TAULA PER PONDERAR I PRIORITZAR LES ÀREES DE MILLORA



## EXEMPLE DE GRÀFIC PER VISUALITZAR LA IMPORTÀNCIA OBTINGUDA A LA PONDERACIÓ DE LES DIFERENTS ÀREES DE MILLORA



# MATERIALS DE SUPORT

1. Projecte de Qualitat i Millora Contínua. <http://www.xtec.cat/web/innovacio/pqmc> [↑](#footnote-ref-1)
2. Guia e2cat [↑](#endnote-ref-1)
3. REDAR: Resultats, enfocaments, desplegaments, avaluació i revisió. [↑](#footnote-ref-2)
4. Matriu e2cat [↑](#endnote-ref-2)
5. Càlcul matriu e2cat [↑](#endnote-ref-3)
6. Informe de l’avaluador e2cat

   # AUTORIA I DRETS

   **AQUESTA GUIA HA ESTAT ELABORADA PER LA UNITAT DEL PROJECTE DE QUALITAT I MILLORA CONTÍNUA DE LA DGFPIERE DEL DEPARTAMENT D’ENSENYAMENT**

   **Autors:**

   José A. Andrés Villena

   Ferran Castrillo

   Marta Abad

   Olga Romero

   Victoria Ramos

   Raúl Richard

   **Col·laboradors:**

   Pere Canyadell

   **Coordinadors del procés e2cat:**

   Josep M. Soler

   Alberto Sorribas

   Eduard Marcen

   José Maria Olave

   Gemma Olmo

   Ricard Pallejà

   Fàtima Lladó

   Francesc Marqués

   Sònia Higueruelo

   Joan Vives

   Rosa Mor

   Juan Antonio Romero

   Cèsar Riola

   Josep M. Tarruella

   http://www.xtec.cat/web/innovacio/pqmc

   La corresponent obra s’ha utilitzat com a guia per realitzar les autoavaluació dels centres del Programa d’Excel·lència del PQiMC que implementen el model e2cat. Aquests centres han realitzat aportacions que han ajudat a millorar i enriquir aquest document.

   Institut Esteve Terradas

   Institut Marianao

   Escola del Treball de Barcelona

   Institut Bonanova

   Institut Josep Brugulat

   Institut Escola del Treball de Lleida

   Institut Giola

   Institut Cal•lípolis

   Institut Comte de Rius

   Institut Francesc Vidal i Barraquer

   Institut Jaume Huguet

   Institut Pere Martell

   Institut de l'Ebre

   Institut Montsià

   Institut Camps Blancs

   La llista de centres actualitzada es pot consultar a: <http://www.xtec.cat/web/innovacio/qualitat_pqmc_centres>

   Esperem que la present guia resulti una eina útil per aquells centres educatius que han decidit iniciar el seu camí cap a l’excel·lència en la gestió.

   Les opinions i suggeriments que ens envieu les estudiarem per tal d’introduir-les en una propera versió.

   Els autors

   qualitatfp.educacio@gencat.cat

   Barcelona, octubre de 2014

   by-nc-sa.eu_petit [↑](#endnote-ref-4)