

PROJECTE DE DIRECCIÓ 2016-20

**INSTITUT DE L'EBRE
TORTOSA**

Armand Pons Roda



**“Els èxits d’una organització són els esforços combinats de cada individu”.
(Vince Lombardi)**



Índex	2
1. Introducció	3
1.1. Fonaments de la candidatura	3
1.2. Diagnosi del centre	4
1.3. Compromís de qualitat	7
1.4. Caminant cap a l'excel·lència	8
1.5. Missió, visió i valors	8
1.6. L'equip directiu	8
2. El treball en equip	9
2.1. Lideratge	9
2.2. Estratègia	11
2.3. Organització	12
2.4. Comunicació estratègica	12
3. Gestió de recursos	13
3.1. Recursos humans	13
3.1.1. Formació i competència	13
3.1.2. La participació	14
3.2. Gestió de recursos econòmics	15
4. Orientació cap a la comunitat educativa	16
4.1. Aliances amb empreses i altres Institucions	16
4.2. L'alumnat	17
4.3. Professorat i personal i d'administració i serveis	18
5. Servei d'Ensenyament/Aprenentatge	19
6. Objectius	20
7. Retiment de comptes	27
8. Marc normatiu, Bibliografia i webgrafia	30
9. Annexos	31

1.1. Fonaments de la candidatura

Tinc el propòsit d'assumir, com a membre del Claustre de l'Institut de l'Ebre, la responsabilitat de la direcció del centre, amb un projecte ambiciós i encoratjador, compartit amb un equip directiu format per companyes i companys del claustre de professorat, compromesos amb l'organització educativa i que durant anys han anat assumint satisfactòriament encàrrecs i responsabilitats dintre del nostre centre.

Després d'una etapa de 25 anys (1991-2016) com a professor i exercint diferents **càrrecs de coordinació** (tutories FCT, cap de departament, coordinador de qualitat), i també **càrrecs directius** (secretari i cap d'estudis adjunt), i ocupant durant tres anys el càrrec de **Coordinador Territorial** de Formació Professional i Persones Adultes, als Serveis Territorials de les Terres de l'Ebre, em veig preparat per desenvolupar les tasques de director d'un centre amb un nivell de complexitat alta, donat el volum d'alumnat i professorat que formen part de la nostra comunitat educativa, i tenint en compte l'especificitat dels estudis que impartim, amb l'alt component tecnològic que porten implícits.

Aquest projecte de Direcció està elaborat en el marc que preveu la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'Educació (art. 144) i que és desplegat a al decret 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent, així com de la RESOLUCIÓ ENS/189/2016, de 21 de gener, de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director o directora dels centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament.

Vull fer saber que per preparar aquesta tasca, he fet a la Universitat de Lleida el **curs d'Expert en Gestió i Direcció d'Organitzacions Educatives, de 750 hores de durada**, a banda dels ja molts cursos de formació i experiències (treball en xarxes de qualitat, assessorament a persones i empreses, serveis a empreses, participació en jornades...). D'entre tots els objectius que plantejaré al llarg d'aquest Projecte de Direcció, vull recalcar la meva convicció en la importància que tenen aquests tres aspectes:

- **Treball en equip:** equip directiu, departaments, comissions, equips de millora...
- **L'enfocament als grups d'interès:** com són l'alumnat (i les famílies), l'equip humà (professorat i PAS) i les empreses de l'entorn.
- **El servei de qualitat** que volem oferir a la societat, que pretenem que vagi alineat a criteris d'excel·lència educativa.

Durant els propers anys, el centre ha d'afrontar certs reptes de futur:

- Realització d'aquelles accions que es deriven de l'aplicació de la **Llei 10/2015, del 19 de juny de formació i qualificació professionals**, per tal d'aconseguir que l'Institut de l'Ebre esdevingui un centre integrat de Formació Professional. El centre fa anys que participa de les xarxes del Programa d'Assessorament a persones i empreses (Xarxa d'assessorament i reconeixement; Xarxa d'Innovació; Xarxa d'Emprenedoria; Xarxa de Serveis a Empreses).
- Adaptació del sistema de gestió de la qualitat a la **nova ISO 9001:2015**. El centre ha d'establir una política de qualitat basada en la gestió dels processos i la gestió dels riscos. Per a això, participem a la xarxa E-4 del Programa de Qualitat i Millora Contínua.
- Estudiar la possible **adaptació dels horaris del centre** d'acord amb l'acord de Govern per a la reforma horària que la Generalitat de Catalunya vol portar al país, amb l'objectiu d'impulsar uns horaris beneficiosos per a les institucions, les empreses i la ciutadania, i d'altra banda, afavorir la conciliació de la vida laboral amb la vida familiar.

1.2. Diagnosi del centre

L' Institut de l'Ebre va ser fundat l'any 1928 i històricament ha estat un centre íntimament relacionat amb la formació professional, essent els seus orígens una *Escuela del Trabajo*, per posteriorment passar a ser *Centro Nacional de Formación Profesional* i *Escola de Maestria*. Des de sempre ha estat lligat a l'entorn socioeconòmic i cultural i ha vetllat per donar resposta a les necessitats professionals dels diversos sectors del territori; és un centre de referència en estudis professionals ja que anualment acollim un nombre elevat d'alumnat de les comarques veïnes.

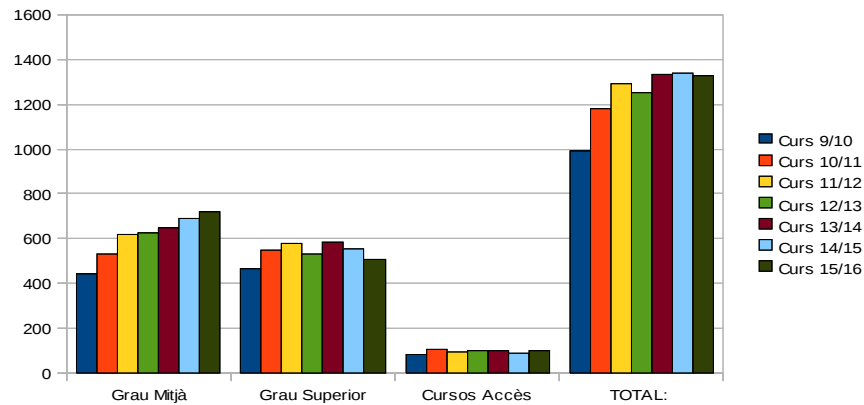
Tot i que al llarg dels gairebé 90 anys d'història (1928-2016) ha viscut diversos canvis estructurals, l'última reforma és la que es produeix en eliminar de l'oferta del centre els estudis secundaris obligatoris (ESO) i el batxillerat (curs 2009-10), quedant únicament com a centre de formació professional (i cursos d'accés).

Aquest curs 2015-16 presentem aquestes dades:

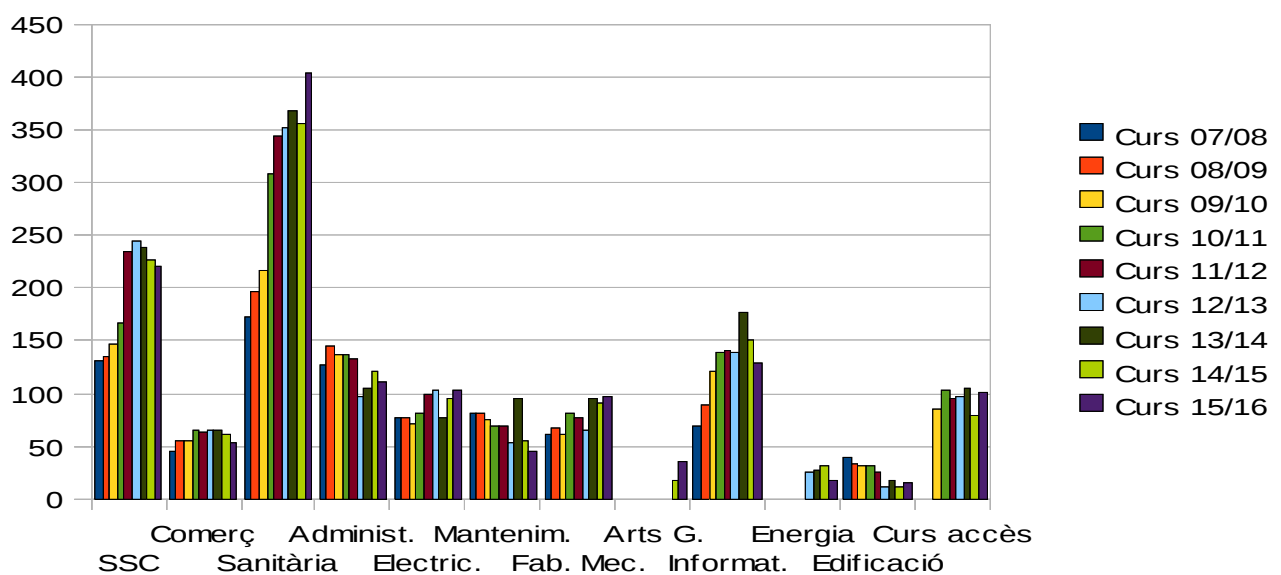
- 103 professors/ores, distribuïts entre Professors de Secundària i Professors Tècnics d'FP
- 7 membres del PAS: 3 a consergeria i 4 a secretaria
- 51 grups d'alumnes, en cicles de GM i GS d'11 famílies professionals, i els cursos d'accés (CAM i CAS), amb una previsió per al curs vinent de 57 grups
- Un total de 1300 alumnes aproximadament.
- Oferta d'altres serveis relacionats amb l'alumnat i les empreses són: assessorament i reconeixement de l'experiència laboral, formació a col·lectius singulars, assessorament a empreses, oferta de formació a empreses i borsa de treball.

La distribució de l'alumnat per nivells i famílies professionals és la següent:

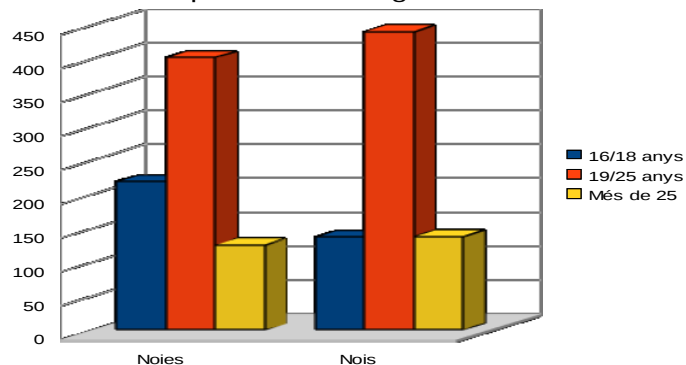
Nombre d'alumnes per nivells educatius

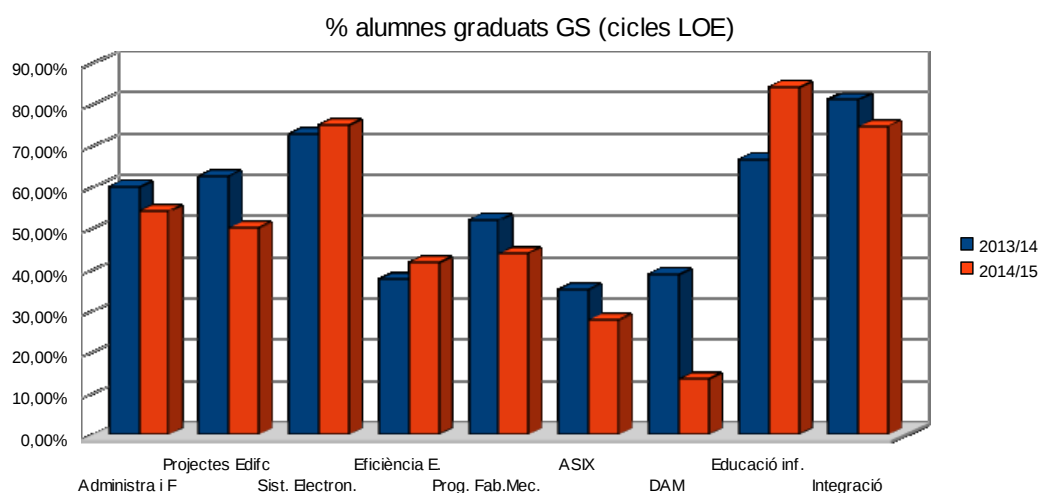
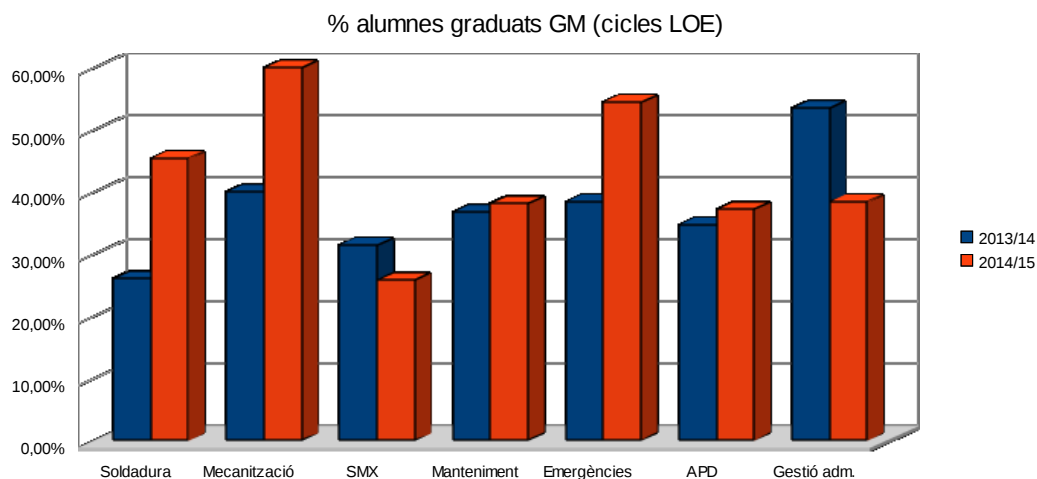


Nombre d'alumnes per famílies professionals



Alumnes per sexes i franges d'edat 2015/16





Ser membre de l'equip directiu és un acte de responsabilitat, no un objectiu en si mateix; cal assumir el compromís de portar al centre cap a la seva missió i visió, concretades en el PEC. Un dels majors reptes serà saber aprofitar tot allò que l'anterior equip directiu ha sabut fer molt bé al llarg dels últims 30 anys.

Som molt conscients de l'esforç que suposarà fer certs canvis a nivell d'organització i funcionament. Volem aprofitar allò que ha fet molt bé l'anterior equip directiu però també vull deixar constància que caldrà canviar aspectes que s'han dispersat o afeblit al llarg dels anys i trencar amb l'existència de certa tendència a funcionar per inèrcia. A més, caldrà potenciar-ne altres de nous, per tal de generar el canvi i el relleu generacional que permeti al centre avançar i consolidar millores en els seus processos. Per a tot això necessitem comptar amb **la participació activa** de tot el professorat i del personal d'Administració i Serveis.

A partir d'aquesta anàlisi DAFO, procurarem determinar quines són les actuacions que caldrà dur a terme per fer avançar el centre cap als objectius marcats.

	Factors interns		
positius	Fortaleses - Formació del professorat - Dedicació exclusiva per la major part del professorat - Nombre i diversitat de l'oferta educativa (titulacions) - Cultura de qualitat en la gestió implantada - Equipaments informàtics nombrosos i de qualitat - Experiència en projectes d'innovació (assessorament, reconeixement, acredita't formació contínua i ocupacional...) - Bon coneixement del centre (PAS) - Relleu generacional de l'Equip Directiu - Competències de l'equip humà	Debilitats - Baixa implicació del professorat en tasques de gestió, planificació... - Comunicació generalment vertical-descendent - Tendència a funcionar per inèrcia - Manca d'acció tutorial - Certa desconexió entre els continguts dels estudis i la demanda professional - Relacions insuficients amb l'entorn - Manca d'avaluació de la qualitat a l'aula - Lideratge dèbil en l'assignació de responsabilitats a l'equip directiu - Instal·lacions antigues i obsolescència d'algunes màquines de tallers - Baix nivell de l'alumnat en llengua anglesa	negatius
	Oportunitats - Prestigi institucional al territori - La web del centre com a possible plataforma per la gestió de tràmits administratius - Manca de qualificació dels treballadors de les empreses de l'entorn - Possibilitat de definir perfils de treball - Possibilitat de participar en programes internacionals	Amenaces - Situació socioeconòmica actual (recursos, tancament empreses, retallades...) - Imminent aparició d'objectius o programes des del Departament d'Ensenyament - Competència d'altres instituts propers - L'escassa orientació en formació professional que es fa als alumnes d'ESO / Batxillerat - Índex d'abandonament en alguns cicles de grau mitjà - Alguns currículums (LOGSE) es troben desactualitzats - Poca estabilitat de la plantilla (PAS-secretaria)	
	Factors externs		

Taula 1. Anàlisi DAFO

1.3. Compromís de qualitat

L'institut de l'Ebre es va certificar en ISO 9001 l'any 2003 per primera vegada. A partir d'aquell moment hem incorporat en el nostre dia a dia un enfocament cap a la gestió de qualitat (auditories internes i externes) i un sistema de gestió de processos amb la definició de tasques i responsabilitats de cada membre de l'equip directiu.

Transcorreguts 12 anys després d'aquesta certificació, avui en dia, la qualitat és una eina que forma part del tarannà de la nostra gestió, és ja un tret d'identitat consolidat. Volem continuar treballant en aquest camí, ja que és molta la feina feta. I creiem que encara podem millorar certes coses, i treballarem perquè així sigui.

Atenent criteris d'optimització dels recursos, volem impulsar la millora d'alguns processos, per tal d'aconseguir dos objectius que considerem importants:

- Per un costat, aconseguir les eines adequades per l'optimització de la gestió del temps (horari no lectiu) de cada membre de l'equip humà. Tant els membres de l'equip directiu com la resta del professorat, han d'aconseguir reduir el temps dedicat a la gestió, augmentant l'eficàcia i l'eficiència, per tal de dedicar-lo a l'ensenyament/aprenentatge, veritable aportació de valor del centre a la societat.

- D'altra banda, com a escola verda que som, i per tal de reduir la burocràcia a la que es veu sotmesa la nostra tasca, pretenem potenciar l'ús de les TIC, tant a l'aula com fora d'ella.

1.4. Caminant cap a l'excel·lència

Ser excel·lent no és ser el primer en res, sinó aconseguir ser la millor versió possible d'un mateix. Així entenem el camí iniciat l'any 2008 a l'Institut de l'Ebre amb la certificació e2cat d'Excel·lència Educativa (basat en el model EFQM). Vam realitzar una tasca d'autoavaluació, redacció de la memòria i avaluació externa per part del Tribunal nomenat pel departament d'Ensenyament, obtenint uns meritoris +300 punts. Aquesta és avui, la única manera dintre del nostre propi Departament d'Ensenyament, que tenim per mesurar el grau d'excel·lència de les nostres organitzacions educatives.

Han passat 8 anys des de llavors, hem seguit participant, any rere any, a la xarxa de Qualitat E4 (centres avaluats en e2cat). Hem acumulat moltes experiències i hem pogut apreciar, en aquest camp, moltes àrees de millora. És per això que aquest Projecte de Direcció està plantejat i enfocat per la millora del centre segons el model e2cat del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Consolidats els objectius que aquí es plantegen hem de ser capaços de millorar significativament la puntuació obtinguda l'any 2008.

1.5. Missió, visió i valors

El centre disposa d'un Projecte Educatiu (PEC) aprovat al gener de 2012 que s'ha desplegat al llarg dels quatre anys de l'anterior mandat 2012-16 per part de l'anterior director.

Un dels propòsits durant la primera meitat d'aquesta candidatura es fer una revisió i actualització del **PEC**, concretament de la missió, visió i valors que en ell es detallen. En aquesta línia cal fer constar en el projecte educatiu el compromís de la comunitat educativa en avançar cap a la consecució d'un centre integrat d'FP.

El Projecte de Direcció és l'eina per portar a l'èxit la missió i visió del centre, per tant, tots els objectius han d'anar-hi alineats. Cal no obstant, revisar-los periòdicament, amb l'objectiu de garantir la transparència, la rendició de comptes i la correcta presa de decisions.

1.6. L'equip directiu

D'acord amb el plantejament que es fa en aquest Projecte de Direcció, i els objectius a desenvolupar al llarg del període 2016-20, pretenc formar un equip directiu que representi majoritàriament totes les famílies professionals (agrupades per sectors: tecnològic, sanitari, econòmic, social) a partir del compromís amb el centre i les tasques desenvolupades anteriorment. La proposta de l'equip directiu és la següent:

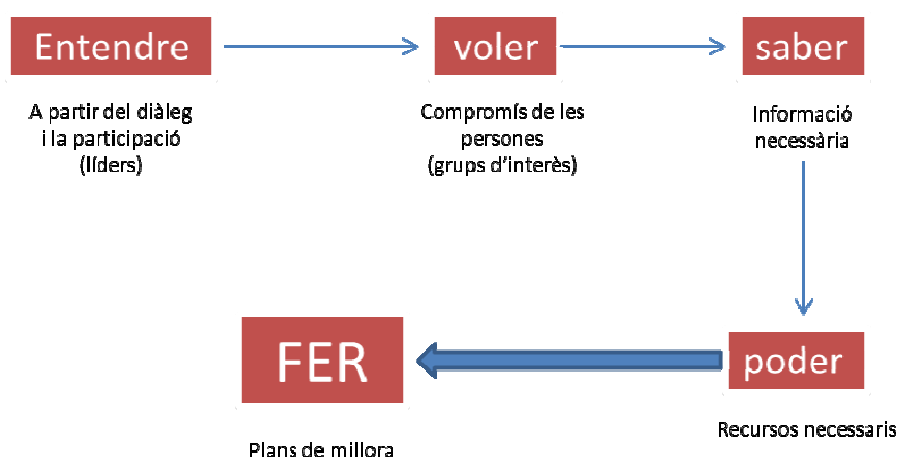
Armand Pons	Director	Família de Comerç i Màrqueting	Actual coordinador Qualitat
Elisa Puig	Secretària	Família Sanitària	Actual secretària
Francesca Pinyol	Administradora	Família Administrativa	Actual administradora
Cristina Cardona	Coord.pedagògica	Família Serveis a la Comunitat	Actual Cap de família SSCC
Maria Luisa Ramon	Cap d'estudis	Família Sanitària	Actual cap de família Sanitària
Francesc Besalduch	Cap d'estudis d'FP	Família Fabricació Mecànica i manteniment	Actual coordinador manteniment

2. El treball en equip

2.1. Lideratge

Per implantar accions i millores en els processos calen persones. L'institut de l'Ebre està format per un equip humà de més de 100 persones qualificades, experts en la seva matèria i que poden aportar valor a les decisions i plans a emprendre.

L'esquema a seguir per gestionar el canvi serà el següent:



Pretenem potenciar, amb aquest Projecte de Direcció, el desenvolupament de les competències professionals del professorat, això significa que caldrà determinar les característiques de cada lloc directiu i de coordinació i escollir a les persones més competents, en base a la seva formació i a la seva experiència professional i motivacions. Les necessitats del centre són canviants, d'acord amb l'entorn social del centre (situació econòmica de les empreses, situació laboral de la població, exigències del mercat, els canvis normatius, els objectius de la pròpia administració educativa, etc...), i és per això, que caldrà definir molt bé les característiques de les diferents àrees (càrrecs directius i de coordinació) i fer-ne una gestió flexible i innovadora.

El paper de l'equip directiu no només es basa en liderar la gestió del centre, també ha d'actuar com a perfil de referència, pel que fa als valors i principis a transmetre en les seves actuacions quotidianes. Entre d'altres, els membres de l'equip directiu hauran d'exercir, també, polítiques de reforç de la cultura de l'excel·lència entre el personal.

Alguns aspectes que permetran dur a terme una **gestió transparent i participativa**, seran els següents:

- Es durà a terme un *lideratge distribuït*, que permeti fomentar les capacitats individuals de les persones des del seu lloc de treball i, alhora, el treball en equip amb les persones amb responsabilitats semblants.
- Es crearà el *Consell Assessor*, format pels càrrecs directius, càrrecs de coordinació i caps de família.
- *L'accessibilitat dels càrrecs*. El director, i també la resta de l'equip directiu, ha de tenir un horari d'atenció al públic (professorat, alumnat, pares i mares...) que permetin una comunicació directa entre els diferents membres de la comunitat educativa. A més a més poden disposar de mitjans tecnològics per comunicar-se amb d'altres persones (correu electrònic, xarxes socials, programes de missatgeria immediata...).
- *La cultura i els valors de centre* no són propietat de ningú, sinó de la pròpia institució, i es deriven del Projecte Educatiu del Centre. Per assegurar-ne la seva transmissió en un futur, pel que fa al relleu dels càrrecs directius, caldrà fomentar la participació dels membres del professorat, amb la participació en projectes i xarxes organitzades pel departament d'Ensenyament (assessorament de persones adultes, serveis a empreses, qualitat i excel·lència, FP Dual, emprenedoria, innovació...)
- *Fomentar que les persones (professorat)* prenguin un paper actiu en el centre: equips de millora, nous projectes, activitats de l'entorn, establiment d'aliances, etc.
- *El professorat, càrrecs de coordinació i càrrecs directius* són els qui més coneixen la realitat del centre. És per això que s'ha d'aconseguir que participin en la gestió i presa de decisions, i per a això, cal una comunicació fluida i directa. L'opinió dels professionals del centre és important per establir nous i consensuats objectius i per fer avançar el centre cap a la seva missió i visió.
- Aplicar criteris d'eficàcia (adreçat a objectius que es pretenen aconseguir), eficiència (òptim rendiment del diner públic) i sostenibilitat (continuitat en el temps) amb la gestió dels recursos públics.

La distribució dels processos duts a terme al nostre Institut determinen les responsabilitats dels diferents membres de l'equip directiu, i la participació dels càrrecs de coordinació corresponents:

Àmbit	Processos	Òrgan directiu	Càrrec coordinació
SERVEIS A PERSONES	Cicles de Grau Mitjà i Superior. Cursos d'accés.	CAP D'ESTUDIS	Coordinador/a Formació professional
	Acreditació competències professionals		Coordinador/a assessorament i reconeixement
	Proves d'accés a CF Proves Obtenció Títol Proves de compleció		
	Orientació acadèmica i professional	COORDINADOR/A PEDAGÒGIC/A	Coordinador/a Servei informació i Orientació
	Assessorament psicopedagògic		
	Activitats extraescolars		Coordinador/a activitats
GESTIÓ INTERNA	Gestió administrativa i acadèmica	SECRETÀRIA	
	Qualitat Plans Estratègics		Coordinador/a de qualitat
	Gestió econòmica Gestió de recursos	ADMINISTRADORA	
SERVEIS A EMPRESES I MANTENIMENT	Manteniment i neteja	CAP D'ESTUDIS ADJUNT	Coordinador/a manteniment
	Manteniment informàtic		Coordinador/a informàtica
	Reconeixement formació d'empreses		
	Cursos a col·lectius singulars		
	Viver d'empreses		Coordinador/a emprenedoria
	FP Dual		Coordinador/a FP Dual
	Pràctiques en empreses		Coordinador/a FCT
	Projectes internacionals		Coordinador/a projectes internacionals
	Serveis a empreses		Coordinador/a de serveis per famílies professionals

Taula 2. Distribució de processos i

2.2. Estratègia

Cal concretar l'estratègia en la documentació del centre: Projecte Educatiu de Centre, Projecte de Direcció, Pla estratègic (Acords de Coresponsabilitat), Normes d'Organització i Funcionament, Plans Anuals... Aquesta estratègia, concretada en objectius i actuacions (alineats amb la missió, visió i valors del centre) no només ha de constar per escrit, sinó que també ha de ser comunicada a tots els membres de l'organització i revisada pels responsables corresponents.

Caldrà establir processos de reflexió, alguns constants en el temps, altres més esporàdics, que produeixin com a resultat un Pla Estratègic. Per a això, establim canals de comunicació específics, basats en eines informàtiques que permetran informar-se i opinar de manera oberta en relació als enfocaments, actuacions, avaluacions i resultats obtinguts en els diferents plans de millora.

El sistema de gestió està basat en processos, i porten implícita una assumpció de responsabilitats i la corresponent rendició de comptes (avaluacions, auditories...). El responsables dels processos ho són també dels nous objectius que se'n deriven d'aquests, i han de vetllar per l'assegurament dels valors acordats en el Projecte Educatiu.

Cal potenciar la relació amb els proveïdors i altres aliats, establint estratègies que els permetin participar en els processos clau, projectes i innovacions: formació del professorat, participació en activitats docents, FP Dual, formació a demanda.

2.3. Organització

L'organigrama ha de respondre al **plantejament institucional (PEC)** i els objectius del centre, i ha de ser conegut, democràtic i assumit per l'organització.

L'equip directiu ha de vetllar per fer una revisió sistemàtica de l'eficàcia de l'estructura de l'organització. Una organització òptima ha de facilitar les tasques de transmissió de la informació, la gestió diària del centre i la interacció dels grups d'interès. L'activitat diària del centre ha de respondre a una política proactiva de funcionament, amb una sèrie d'actuacions dissenyades i planificades abans de la seva realització, d'acord amb els objectius marcats.

Cal establir sistemes d'avaluació i autoavaluació en els diferents nivells de l'organització (càrrecs directius i de coordinació), per tal d'assegurar que aquesta és òptima: retiment de comptes (terminis curts, i prèvia a la finalització d'una actuació prevista), reunions, aportació de dades (indicadors)... L'objectiu ha de ser poder mesurar els processos i tenir capacitat de reacció, d'acord amb els resultats provisionals obtinguts, per tal de fer possibles canvis estratègics.

El centre ha d'implantar mesures per la **detecció de bones pràctiques** dutes a terme pels diferents departaments. Aquestes bones pràctiques s'han de gestionar, fer públiques i intentar exportar-les a altres departaments.

El director, juntament amb els membres de l'equip directiu, han de garantir la transparència en la distribució de tasques i presa de decisions, en qüestions com ara: criteris de confecció d'horaris, equilibri d'hores de reducció, responsabilitats assignades...

2.4. Comunicació estratègica

Per satisfer les necessitats dels diferents grups d'interès, caldrà establir un Pla de Comunicació eficaç, que permeti establir contacte de manera multidireccional, partint de la idea que tothom ha de tenir l'oportunitat de comunicar-se i aportar valor amb les seves opinions. És per això que s'han d'establir canals de comunicació vàlids segons el col·lectiu a qui van adreçats (alumnat, professorat, famílies, empreses...). Un dels col·lectius amb qui cal potenciar la comunicació és aquell que no hi és sempre present al centre, com ara els alumnes semipresencials, alumnes amb formació Dual, les famílies...). Apostem per un clar ús de les TIC per aconseguir aquesta fluïdesa.

El **Pla de Comunicació** de l'Institut de l'Ebre ha de facilitar el contacte entre l'equip directiu i els diferents grups d'interès, alhora que ha de facilitar l'execució dels objectius del centre. A nivell intern, la comunicació ha de permetre fer arribar la informació entre l'equip directiu/departaments i l'alumnat/famílies.

A nivell extern, els esforços comunicatius del centre han d'anar encaminats a la difusió de l'activitat del centre, el contacte amb les empreses i institucions i també, amb els mitjans de comunicació, amb l'objectiu de transmetre una imatge coherent i institucional.

També pren importància l'ús adequat i la presència com a centre educatiu a les xarxes socials, ja que per a determinats col·lectius, especialment els alumnes, és el mitjà més emprat i de consulta diària, la qual cosa permet una comunicació ràpida.

Altres mitjans a utilitzar en el centre, i que cal potenciar-ne l'ús són:

- Videoconferències, per determinades reunions que poden estalviar temps i costos.
- Fòrums d'opinió (on-line), que han de permetre seguir el debat i aportar opinions i informació en relació a temes vinculats al centre, objectius, actuacions, etc.
- Calendaris google, per l'organització d'activitats interdepartamentals i de centre.
- Pantalles i monitors situats estratègicament per informar de temes d'actualitat
- Planificació de les reunions de tots els equips de treball, comissions, equips de millora: claustre, consell escolar, comissió econòmica, comissió de qualitat, equip de comunicació, comissió d'activitats extraescolars... i d'altres que poden anar sorgint.

3. Gestió de recursos

3.1. Recursos humans

Els recursos humans del centre estan formats pel professorat i el Personal d'Administració i Serveis, que són les persones que hi treballen a l'Institut. És essencial aprofitar tot el potencial de les persones, creant una cultura que animi a la participació en la consecució d'objectius i millores que beneficien a tota la comunitat educativa.

El centre per desplegar la missió i assolir la visió necessita del compromís actiu de les persones que hi treballen i per això, cal incentivar el treball en equip, la cooperació, l'autonomia i el retiment de comptes.

3.1.1. Formació i competència

Malgrat les dificultats que tenim els centres educatius públics per reclutar i seleccionar els nostres recursos humans, volem fer un esforç per tal que els nostres professionals disposin del coneixement i competències més adients per desenvolupar el nostre treball.

Per fer-ho caldrà analitzar, d'acord amb els objectius de centre i la relació amb el Pla Estratègic, el perfil professional requerit (formació reglada, no reglada, experiència i competències...) per exercir els llocs de treball de l'organització. La informació rellevant per definir els perfils ve donada per la pròpia normativa educativa, la missió, visió i valors del nostre centre, la definició de l'activitat recollida al sistema de qualitat (processos dels quals s'és responsable) i de la identificació de pràctiques innovadores en l'àmbit educatiu.

Per tal d'afavorir el desenvolupament de les persones, cal **definir perfils professionals**, d'acord amb les línies estratègiques i els interessos professionals de cada persona. En aquest sentit, es defineix un pla per desenvolupar les capacitats de l'equip humà, que estarà format per:

- Pla de formació per al professorat docent i PAS
- Estadets del professorat a les empreses
- Benchmarking amb altres centres
- Participació en projectes d'innovació, transferència del coneixement, investigació...
- Participació en xarxes de centres monogràfiques (assessorament i reconeixement, qualitat, serveis a empreses...)
- Posteriorment cal avaluar el Pla de Formació establert i, a partir de les memòries anuals i de les persones que avaluen la formació realitzada, es determinarà la formació necessària en el futur.

3.1.2. *La participació*

Desenvoluparem un model de lideratge democràtic i distribuït. Per a això, es planificaran mesures eficients de participació del personal en els processos de presa de decisions (enquestes, memòries dels departaments i coordinacions, fòrum on-line...).

Aquesta participació s'estructura:

- A través del claustre de professorat del centre
- Representants del Personal d'Administració i Serveis
- Consell Assessor, format pels caps de departaments i càrrecs de coordinació

Una de les línies estratègiques del centre serà la major participació de les persones alineades activament en la coresponsabilitat en assolir la missió i visió, per mig dels objectius anuals i les actuacions planificades al Pla Estratègic.

3.2. Gestió de recursos econòmics

La gestió dels recursos econòmics desenvolupa l'estratègia del centre, garanteix l'assoliment dels objectius, és respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions i iniciatives dels grups d'interès.

El pressupost anual del centre ha de combinar les partides necessàries per a les despeses corrents i les inversions a mig i llarg termini en: innovació, projectes, edificis i estalvi d'energia.

L'ús adequat dels recursos han de garantir l'eficàcia dels processos, especialment el d'Ensenyament / Aprenentatge, i cobra una especial importància la transparència, les bones pràctiques de gestió i el retiment de comptes.

Altres actuacions que caldrà executar en la planificació i gestió dels recursos són:

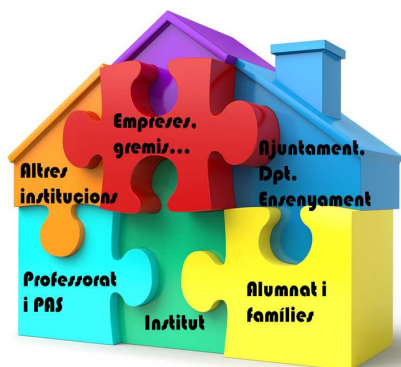
- Cada departament i coordinació elaborarà propostes de despesa i inversió, a curt, mig i llarg termini.
- Els departaments i coordinacions justificaran l'ús, manteniment i millora dels espais i equipaments en el present i futur, i les necessitats raonades de despesa i inversió.
- S'assegurarà l'eficàcia de les despeses a través del control de compres i proveïdors.
- Control sistemàtic de les desviacions pressupostàries i la relació entre el pressupostat i el realment comprat.
- Fórmules consensuades i transparents en el repartiment del pressupost.

El centre ha de prioritzar les seves inversions en base a criteris de:	
Factibilitat	Rendibilitat
Cost	Ús esperat
Impacte en la formació de l'alumnat	Sostenibilitat

Tot i que l'actiu fonamental del centre són les persones (professorat, alumnat, PAS...), estem immersos en l'anomenada societat de la informació i del coneixement, i gran part del coneixement acumulat es troba a Internet. És per això que cal assegurar la disponibilitat d'aquest recurs intangible a través de l'eficiència de la connectivitat i la usabilitat dels equips, per tal que siguin una eina d'ús en el procés d'ensenyament / aprenentatge.

A banda de l'accés a la xarxa, per a la qual cosa hi haurà un coordinador d'informàtica que planificarà, gestionarà i resoldrà (juntament amb els tècnics corresponents) les incidències que es vagin produint, desenvoluparem una estratègia per a la gestió i optimització de l'edifici, instal·lacions i infraestructures, material i equipaments, etc. i el seu manteniment d'acord amb el Pla de Manteniment del centre. Aquí també existirà la figura del coordinador de Manteniment, que serà l'encarregat de coordinar-lo.

El centre té identificats els seus grups d'interès i portarà a terme un procés sistemàtic per recollir informació sobre les seves necessitats i expectatives, amb la finalitat d'establir mecanismes per tal de mantenir un diàleg permanent i ser capaços d'identificar i anticipar-se a les seves necessitats.



4.1. Aliances amb empreses i altres institucions

Les aliances establertes amb l'exterior són útils i rellevants per al desenvolupament del procés d'Ensenyament / Aprenentatge, i cal afavorir un context innovador, desenvolupar noves fórmules de col·laboració i nous models organitzatius. Amb tot això aconseguirem enriquir els processos amb la col·laboració dels *socis*, cosa que afavorirà la creació de nous projectes innovadors i noves metodologies didàctiques.

La recollida sistemàtica de la informació provinent dels grups d'interès es fa mitjançant:

- Enquestes de satisfacció
- Visites a empreses i institucions (per mig dels tutors FCT/Dual)
- Assistència a xerrades, jornades, conferències...
- Estadies en empreses
- Recull de suggeriments i queixes

El centre ha de ser el propulsor per establir i gestionar de manera proactiva aliances amb entitats externes, d'acord amb la política prèviament establerta i definida, coherent amb la missió, visió i valors establerts.

Les entitats amb qui cal consolidar aliances de benefici mutu són:

- Empreses de l'entorn
- Entitats empresarials i sindicals: gremis, col·legis oficials, agrupacions empresarials, Cambra de Comerç, sindicats de treballadors...

- Centres docents de tots els nivells (primària, secundària i universitaris)
- Ajuntaments i serveis locals
- Organitzacions culturals i esportives

4.2. L'alumnat

El centre ha de prioritzar, davant d'altres, les necessitats de l'alumnat com a agents prioritaris que són dintre del marc educatiu. La informació obtinguda a partir de la detecció de les necessitats d'aquest col·lectiu, elaborada i consensuada, serà una font principal a utilitzar per a l'elaboració del Pla Estratègic i el Projecte Educatiu.

Com a centre educatiu, tenim el deure de formar persones en diferents àmbits: en el personal, en el social i en el professional, per tal de fer front als reptes que el futur els hi plantejarà. Una formació de qualitat i amb valors sòlids proporcionarà les eines adequades per abordar, amb garanties d'èxit, les diferents etapes que l'alumnat haurà de superar al llarg de la vida. La proposta d'actuacions serà:

A. El centre organitzarà un **servei d'informació i orientació professional** al llarg de la vida, adreçat a l'alumnat, a les empreses i a la població en general, que necessita dels nostres serveis per aquests temes:

- Orientació acadèmica i professional
- Borsa de treball
- Assessorament i reconeixement de les competències professionals
- Reconeixement de la formació en empreses i assessorament a empreses

B. Per tal d'afavorir l'ingrés al centre dels alumnes que no provenen del sistema educatiu (persones en situació d'atur, treballadors d'empreses...), col·lectiu que cada cop és més gran, es faran **classes addicionals de continguts relacionats amb les TIC i els idiomes** (segons els recursos disponibles), ja que en general es detecta una manca de preparació en aquests camps que dificulta posteriorment l'èxit en l'assoliment de les competències professionals corresponents.

Per a l'alumnat dels cicles de grau mitjà i superior, s'oferiran classes de suport en llengua estrangera (anglès) així com classes de llengua catalana per als alumnes originaris d'altres països que tinguin dificultats en la nostra llengua vehicular.

C. També, de manera complementària, i d'acord amb els recursos disponibles, per tal d'afavorir l'ingrés a la universitat per a aquells alumnes de CFGS que s'hi volen presentar, s'oferiran **classes per a la preparació de les PAU**.

D. Un altre dels aspectes a treballar amb l'alumnat, amb el **propòsit d'afavorir el creixement en l' àmbit personal i professional**, és oferir activitats programades (tallers, xerrades, conferències...) considerades transversals, relacionades amb aquestes temàtiques:

Creativitat i innovació -- Programació neurolingüística (PNL) -- Educació emocional -- Emprenedoria

E. També es fomentaran els **tallers i experiències interdepartamentals**, entre professorat i alumnat de les diferents famílies professionals, per tal d'incrementar el grau de coneixença dels estudis dintre del propi centre i de la interrelació dels coneixements compartits des de diferents àmbits.

4.3. Professorat i personal d'administració i serveis

Els recursos humans de l'Institut estan formats pel professorat i PAS (personal d'administració i serveis). L'equip directiu ha d'impulsar la seva participació, i tots ells s'han de sentir coresponsables de la gestió diària del centre i del procés d'Ensenyament/Aprenentatge. Per aconseguir-ho, treballarem a partir dels plantejaments següents:

A. Cal mantenir un diàleg permanent amb el PAS, establint canals de comunicació òptims, per tal que el sentiment de pertinença al centre es reforci i siguin copartípcis de l'activitat diària del centre. S'ha de facilitar **l'accés a la informació de l'agenda diària** del centre i permetre que aquest col·lectiu hi participi activament.

B. Cal impulsar la **participació i el treball en l'equip del professorat**, per mig dels departaments, la creació d'equips de treball, de comissions, d'equips de millora... Cada departament ha de tenir l'autonomia per programar al llarg del curs totes aquelles tasques de difusió, organització d'activitats (xerrades, tallers...) formació, visites a l'exterior del centre, projectes d'innovació, treballs d'investigació, etc. que permetin al professorat la millora de les seves competències professionals i millorin el servei d'Ensenyament/Aprenentatge de cara a l'alumnat.

C. Tenint en compte els interessos personals de cada membre del personal i les seves competències (formació, experiència...) periòdicament es **revisaran i s'assignaran les responsabilitats** com ara: tutories, càrrecs de coordinació, caps de seminari, caps de departament, etc. L'execució d'aquestes responsabilitats han d'anar totalment alineada als objectius del centre, el Pla Estratègic i el Projecte Educatiu.

D. Per tal d'afavorir la **conciliació de la vida laboral amb la vida familiar**, l'equip directiu vetllarà per fer horaris equilibrats, seguint uns criteris transparents i equitatius per tothom, sense perjudici dels drets i deures de l'alumnat, autèntics receptors de l'activitat del centre i del procés d'aprenentatge.

E. **Acollir el professorat nou al centre**, en el moment de la seva incorporació, per mig del procediment d'acollida, per tal d'oferir suport i integrar-lo des de la direcció del centre i la família professional corresponent. En el cas del professorat novell (que no ha exercit mai la docència), oferir per mig de la coordinació pedagògica, el **suport pedagògic i institucional** necessari per la seva ràpida capacitat.

Servei d'Ensenyament/Aprenentatge

La **millora dels resultats educatius** obtinguts per l'alumnat, dintre d'un **entorn d'equitat i cohesió social**, és l'objectiu més important dintre del projecte educatiu i el Pla Estratègic del centre. Aquest objectiu es concreta en el desenvolupament de la programació general anual del centre, les concrecions curriculars, programacions d'aula, acció tutorial i en el desenvolupament d'aquests processos clau: acollida de l'alumnat, acció tutorial, activitats d'aula, gestió de l'FCT, avaluació i qualificació. Les línies de treball a seguir són:

A. El centre ha d'organitzar la seva oferta formativa d'acord amb les necessitats canviants dels seus grups d'interès, aplicant models innovadors. Cal que l'equip pedagògic del centre apliqui metodologies didàctiques, pedagògiques i tecnològiques innovadores, amb l'objectiu d'incrementar la motivació i implicació de l'alumnat en el seu aprenentatge.

B. Els responsables pedagògics del centre (coordinador/a pedagògic/a, caps d'estudi i tutors/es) desenvoluparan un **Pla d'Acció Tutorial**, que tindrà com a objectiu que cada alumne del centre tingui un itinerari formatiu individualitzat, adaptat als seus interessos i capacitats i que doni resposta a les seves necessitats formatives i expectatives professionals.

Aquest Pla d'Acció Tutorial ha de recollir els següents aspectes:

- Acollida de l'alumnat al centre i a l'aula
- Realització d'avaluacions inicials i diagnòstic de la situació individual de l'alumnat
- Detecció dels motivacions i interessos de l'alumnat pel que fa al seu itinerari formatiu
- Donar a conèixer l'oferta formativa del centre i de l'entorn
- Difusió dels valors del centre amb la realització d'activitats
- Coneixement i millora de la inserció laboral dels seus alumnes
- Programació d'activitats per al desenvolupament de la seva intel·ligència emocional
- Orientació de l'alumnat (acadèmica, personal, professional i laboral)
- Visites a empreses i altres tipus d'organitzacions
- Tutories individualitzades

C. L'equip docent ha de fer un seguiment individualitzat de l'alumnat i la dinàmica global de grup. Periòdicament ha d'avaluar els resultats acadèmics parcials i corregir les accions educatives quan s'escaigui.

D. D'acord amb la **RESOLUCIÓ ENS/2707/2015**, de 27 de novembre, per la qual es crea el **Programa de mobilitat formativa i cooperació internacional** en els ensenyaments professionals, creiem que cal fomentar en el centre la participació de l'alumnat en el Programa europeu ERASMUS + , i d'altres programes que puguin sorgir amb el temps, amb les finalitats següents:

- Realitzar l'FCT en centres de treball en empreses d'altres països
- Adquisició de la competència lingüística instrumental en la llengua o llengües estrangeres

E. **Impuls de l'aprenentatge de les llengües estrangeres** (anglès), a tots els nivells educatius, per mig d'aquestes propostes:

- Incrementar el nombre d'hores d'exposició a la llengua anglesa amb un equip de professors que formen el Grup d'Experimentació Plurilingüista, dintre de les hores lectives dels crèdits específics de cada CF.
- Estudiar la possibilitat de fer l'anglès tècnic des del professorat de les famílies professionals, amb aquells professors que estan formats i motivats per a aquesta tasca.
- Motivar l'alumnat per passar exàmens oficials d'anglès (EOI, Cambridge...), per tal de millorar el seu currículum acadèmic i les seves oportunitats laborals.

6. OBJECTIUS

Els objectius plantejats en aquest apartat, estan alineats als objectius prioritaris del sistema educatiu català, que són **l'èxit escolar i l'excel·lència educativa**, desenvolupant al màxim les capacitats de tots i cadascun dels alumnes com a principi fomentador de **l'equitat i garantia, ahora, de la cohesió social**. Per l'especificitat del centre, i seguint sempre les directrius del Dep. d'Ensenyament (Inspecció Educativa), la cohesió social es treballa a partir de l'abandonament i l'absentisme de l'alumnat, per tal de reduir-ne els seus efectes.

OBJECTIU 1: Fomentar el treball en equip, la participació del professorat i la comunicació entre els grups d'interès.				
Responsable: Cap d'estudis				
Indicadors de progrés:		Situació inicial		
1. Índex de satisfacció global del professorat		7,5		
2. Percentatge del professorat que participa en equips de treball		35%		
Estratègies	Criteris d'acceptació			
1.1. Habilitar els canals de comunicació adequats entre tots els grups d'interès	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
1.2. Organitzar equips de treball (comissions, equips de millora...)	1 +0,2	+0,2	+0,2	+0,2
1.3. Potenciar la participació del professorat	2 +10	+10	+10	+10
1.4. Fomentar la formació del professorat i de la participació en xarxes amb altres centres				
Activitats	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
1.1.1. Crear el Consell Assessor com a òrgan consultiu de l'equip directiu	X	X	X	X
1.1.2. Crear un Pla de Comunicació interna i externa.	X	X	X	X
1.2.1. Crear l'equip de millora TIC	X	X	X	X
1.2.2. Crear l'equip de millora pedagògica	X	X	X	X
1.2.3. Crear la comissió de comunicació	X	X	X	X
1.2.4. Crear la comissió d'activitats	X	X	X	X
1.3.1. Impulsar el debat i la participació del professorat en fòrums d'opinió (presencials o a la xarxa) per implicar els docents en la redacció d'objectius	X	X	X	X
1.4.1. Participar en les xarxes organitzades pel departament d'Ensenyament (Qualitat, Orientació, Assessorament i Reconeixement, Emprenedoria, Innovació, Serveis a empreses)	X	X	X	X

Taula 3. Objectiu 1

OBJECTIU 2: Millorar els resultats educatius i la formació de l'alumnat en els àmbits personal, acadèmic i professional.

Responsable: Coordinadora pedagògica

Indicadors de progrés:		Situació inicial			
1. Índex de satisfacció global de l'alumnat		7,2			
2. Percentatge d'alumnes graduats en Grau Mitjà		46,1%			
3. Percentatge d'alumnes graduats en Grau Superior		63,2%			
4. Taxa d'abandonament de l'alumnat (GM i GS)		5,5%			
Estratègies		Criteris d'acceptació			
		Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
2.1. Detectar i implantar bones pràctiques al centre 2.2. Potenciar les tutories 2.3. Avaluar la tasca docent i tutorial 2.4. Impulsar l'orientació acadèmica i professional per a l'alumnat 2.5. Fomentar les oportunitats d'aprenentatge en l'àmbit personal 2.6. Organitzar formació complementària per a determinats col·lectius de l'alumnat	1				
	+0,2	+0,2	+0,2	+0,2	
	2	+1	+1	+1	+1
	+1	+1	+1	+1	
	3				
	+1	+1	+1	+1	
	4				
	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	
Activitats		Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
2.1.1. Establir sistema per a la detecció de les bones pràctiques realitzades pels departaments			X	X	X
2.2.1. Elaborar un Pla d'Acció Tutorial		X	X	X	X
2.2.2. Redactar un Projecte Lingüístic que inclogui la potenciació de les llengües estrangeres (pla d'impuls)		X	X	X	X
2.3.1. Avaluar els processos pedagògics del centre				X	X
2.4.1. Organitzar el Servei d'Informació i Orientació Acadèmica i professional		X	X	X	X
2.5.1. Organitzar activitats relacionades amb el creixement personal de l'alumnat (PNL, creativitat, educació emocional, emprenedoria)				X	X
2.6.1. Organitzar tallers TIC per a l'alumnat amb dificultats amb les noves tecnologies			X	X	X
2.6.2. Organitzar classes de suport per a l'alumnat que vol presentar-se a les proves d'accés a la universitat				X	X
2.6.3. Organitzar tallers de llengua per a l'alumnat d'origen estranger amb dificultats amb la llengua catalana			X	X	X
2.6.4. Organitzar classes d'anglès de suport per als alumnes de grau mitjà i superior				X	X
2.6.5. Participar en projectes d'àmbit internacional que permetin incrementar el nivell de la llengua anglesa		X	X	X	X

Taula 4. Objectiu 2

OBJECTIU 3: Establir aliances externes que donin valor al servei d'ensenyament – aprenentatge				
Responsable: Cap d'estudis de formació professional				
Indicadors de progrés:				Situació inicial
1. Índex de satisfacció dels usuaris externs				6.5
2. Índex de grups que ofereixen FP Dual				20%
3. Índex d'alumnes usuaris de la borsa de treball				12%
Estratègies	Criteris d'acceptació			
3.1. Dissenyar l'oferta de serveis a les empreses de l'entorn	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
3.2. Participar en les convocatòries de validació de l'experiència professional	1 +0,3	+0,3	+0,3	+0,3
3.3. Fomentar de la formació professional Dual	2 +5	+5	+5	+5
3.4. Organitzar activitats amb la participació d'empresaris i altres agents de l'entorn	3 +3	+3	+3	+3
Activitats	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
3.1.1. Elaborar la carta de serveis actualitzada per oferir a les empreses	X	X	X	X
3.1.2. Oferir cursos de formació a les empreses i els seus treballadors		X	X	X
3.1.3. Crear una borsa de treball per oferir treballadors qualificats a les empreses	X	X	X	X
3.1.4. Elaborar un pla de màrqueting del centre		X	X	X
3.2.1. Validar l'oferta formativa de les empreses	X	X	X	X
3.2.2. Assessorar i reconèixer els aprenentatges assolits durant la vida laboral dels treballadors	X	X	X	X
3.3.1. Incrementar l'oferta de la formació professional Dual en les diferents famílies professionals	X	X	X	X
3.4.1. Organitzar xerrades, tallers, conferències i altres activitats amb empresaris, gremis i agrupacions empresarials del territori.	X	X	X	X
3.4.2. Organitzar visites de l'alumnat a les empreses del sector corresponent.	X	X	X	X

Taula 5. Objectiu 3

OBJECTIU 4: Distribuir les responsabilitats i tasques del centre de manera equitativa, democràtica i transparent.				
Responsable: director				
Indicadors de progrés:				Situació inicial
1. Índex de satisfacció del professorat amb el lideratge de l'equip directiu				7,7
2. Índex d'identificació de les persones amb el centre				8,1
3. Percentatge de llocs de treball (càrrecs) definits per competències				--
Estratègies	Criteris d'acceptació			
	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
4.1. Distribuir les tasques d'acord amb les competències professionals de l'equip humà	1			
4.2. Avaluar i millorar el sistema de distribució de tasques	+0,2	+0,2	+0,2	+0,2
4.3. Millorar els canals de comunicació del professorat amb l'equip directiu i la participació de la gestió del centre	2			
4.4. Mantenir actualitzada la documentació bàsica i estratègica del centre	+0,1	+0,1	+0,1	+0,1
	3			
	+20	+20	+20	+20
Activitats	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
4.1.1. Crear i revisar periòdicament l'organigrama del centre	X		X	
4.1.2. Definir les competències professionals derivades de cada càrrec de responsabilitat (equip directiu, coordinadors, caps de família, tutories)	X		X	
4.2.1. Avaluar l'organigrama del centre i la seva funcionalitat		X		X
4.2.2. Aplicar sistemes d'avaluació (interns i externs) als càrrecs directius i de coordinació.	X	X	X	X
4.3.1. Facilitar l'accés de la comunitat educativa als membres de l'equip directiu	X	X	X	X
4.3.2. Revisar i publicar la documentació bàsica i estratègica del centre (PEC,NOF, mapa de processos, plans estratègics...)	X	X	X	X
4.3.3. Retiment de comptes, atenent criteris d'eficàcia, eficiència i sostenibilitat, d'acord amb els objectius del centre.	X	X	X	X

Taula 6. Objectiu 4

OBJECTIU 5: Planificar el manteniment del centre				
Responsable: administradora				
Indicadors de progrés:				Situació inicial
1. Percentatge d'inversions fetes en manteniment				15,9%
2. Índex de satisfacció de l'alumnat amb les instal·lacions				6,4
3. Percentatge d'inversió destinada a l'activitat docent general				49,4%
Estratègies	Criteris d'acceptació			
5.1. Planificar el manteniment del centre	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
5.2. Facilitar l'accés a la xarxa	1			
5.3. Avaluar el manteniment del centre	+0,5	+0,5	+0,5	+0,5
	2			
	+0,2	+0,2	+0,2	+0,2
	3			
	+0,5	+0,5	+0,5	+0,5
Activitats	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
5.1.1. Crear un equip de millora TIC per estudiar les necessitats del centre	X	X	X	X
5.1.2. Planificar les inversions econòmiques del centre a curt, mitjà i llarg termini, d'acord amb els objectius del centre	X	X	X	X
5.1.3. Elaborar els següents documents: pla de manteniment general del centre, pla de manteniment informàtic, pla de prevenció de riscos laborals i pla d'evacuació.	X	X	X	X
5.2.1. Facilitar l'accés a la xarxa (Internet) a tot l'alumnat i professorat del centre	X	X	X	X
5.3.1. Avaluar periòdicament els processos de manteniment i les responsabilitats que se'n deriven	X	X	X	X

Taula 7. Objectiu 5

OBJECTIU 6: Enfocar les funcions del Personal d'Administració i Serveis cap a un servei públic i de qualitat.				
Responsable: secretària				
Indicadors de progrés:				Situació inicial
1. Índex de satisfacció de l'alumnat envers el PAS				7,1
2. Índex de satisfacció global del PAS				7,8
3. Percentatge dels tràmits realitzats on-line respecte el total				--
Estratègies	Criteris d'acceptació			
	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
6.1. Possibilitar l'accés de tota la comunitat educativa a la secretaria del centre	1			
6.2. Possibilitar les tramitacions on-line	+0,2	+0,2	+0,2	+0,2
6.3. Redistribuir les tasques entre els membres del PAS	2			
6.4. Avaluar els processos relacionats amb el PAS	+0,2	+0,2	+0,2	+0,2
	3			
	+10	+10	+10	+10
Activitats	Curs 16-17	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20
6.1.1. Ampliar els horaris d'atenció al públic de la secretaria del centre (matí i tarda) en determinades èpoques de l'any	X	X	X	X
6.2.1. Possibilitar els tràmits on-line (preinscripció, matrícula, pagaments, convalidacions i beques)		X	X	X
6.3.1. Distribuir les tasques del PAS d'acord amb les competències professionals de l'equip humà.	X	X	X	X
6.3.2. Fer activitats de formació TIC per al PAS (google drive, calendaris...)	X	X		
6.4.1. Avaluar periòdicament els processos relacionats amb la secretaria i consergeria del centre	X	X	X	X

Taula 8. Objectiu 6

El Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius, en el seu Títol 4, concreta l'Avaluació en els centres que conformen el Servei d'Educació de Catalunya o que imparteixen ensenyaments postobligatoris sostinguts amb fons públics.

El Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent, estableix en l'article 2, Exercici de la direcció, apartat 2.3, que la direcció està sotmesa al control social mitjançant el consell escolar del centre i al control acadèmic i administratiu de l'administració.

L'Institut de l'Ebre, fa molts d'anys que està certificat en la ISO 9001, i per tant, passem anualment aquestes auditories:

- **Auditoria interna**, que es passa a l'equip directiu durant el primer trimestre de cada curs. Aquesta auditoria es duta a terme per companys d'un altre institut que participa a la xarxa E4 (centres certificats en excel·lència – model e2cat).
- **Autoauditories** a les famílies professionals, dutes a terme per l'equip directiu del centre, al llarg del segon trimestre del curs, a tot el professorat, tutors i caps de família del centre.
- **Auditoria externa**, que es fa al tercer trimestre, duta a terme per auditors experts de l'empresa Bureau Veritas.

De totes aquestes auditories en surten informes amb els següents punts: no conformitats, oportunitats de millora, recomanacions, punts forts.

Durant el curs 2014-15 el Departament d'Ensenyament, mitjançant la Subdirecció General de la Inspecció d'Educació ha iniciat l'**Avaluació Anual de Centres (AVAC)**, que és una avaluació global i anual dels centres, a partir de l'anàlisi del sistema d'indicadors i de la documentació del centre. Tots els centres obtindran una puntuació entre l'1 i el 4, a partir dels resultats del centre i el procediment per a determinar el grau d'implicació del professorat en la millora dels seus resultats.

D'acord amb la normativa esmentada, l'activitat avaluadora es concreta en modalitats d'avaluació interna, o autoavaluació, i en avaluació externa i afecta els àmbits pedagògic, de gestió i d'organització, d'acord amb les especificitats de cada centre.

L'autonomia de centre dona sentit al **desenvolupament del pla d'autoavaluació**, ja que el propi centre pot intervenir sobre la realitat i ser promotor del canvi, tot i que, també, permet consolidar iniciatives que ja s'estan duent a terme.

Per tal de programar l'autoavaluació del centre, cal fer una planificació a mig termini dels processos a avaluar de manera interna, implicant al màxim les persones (professorat, PAS, alumnat) i també altres agents externs (entitats locals, empreses, agrupacions empresarials, etc.).

Les metodologies avaluatives que es duran a terme, entre d'altres, seran:	
• Autoanàlisi.	• Història institucional
• Anàlisi de documents	• Reunions Valoratives
• Qüestionaris i enquestes.	• Enquestes de satisfacció
• Valoració 360°	• Anàlisi de casos
• Altres	• ...

A banda de l'obligatorietat de fer un adequat retiment de comptes, cal fer un esforç per la **transparència en la gestió** i programar quina informació fer arribar als diferents membres de la comunitat educativa i determinar-ne la seva periodicitat. D'aquesta manera, es defineix aquesta previsió:

CLAUSTRE DE PROFESSORAT (revisió trimestral): resultats acadèmics, indicadors de seguiment (PEC, PdD, Plans estratègics...); Memòria anual; resultats auditories (interna, externa, autoauditories); conclusions del Pla d'Avaluació Interna.

CONSELL ESCOLAR (revisió trimestral): Memòria anual de centre, indicadors de seguiment (PEC, PdD...), resultats acadèmics, Pressupost del Centre.

ADMINISTRACIÓ EDUCATIVA (sempre que ho requereix): Programació Anual i Memòria Anual, Pressupost del Centre, seguiment d'indicadors (PEC, PdD, Acords coresponsabilitat, AVAC, altres plans estratègics), resultats acadèmics.

La web del centre (www.iesebre.com) també contribueix a facilitar informació a l'entorn del centre (alumnat, famílies, empreses, agrupacions d'empresaris i sindicals, etc.). Aquesta web està contínuament actualitzant-se, per tal de facilitar l'accés a les informacions de manera immediata.

Pla d'avaluació interna del centre a mig termini (període 2016-2020)				
Aspectes a avaluar	1r any	2n any	3r any	4t any
Organització del centre	Organigrama Claustre professors Consell escolar / AMPA Consell assessor	Equip directiu Equips de millora Càrrecs de coordinació	Caps de família caps de seminari Departaments	Sistemes de qualitat Pla d'avaluació
Recursos materials i econòmics	Aules ordinàries	Tallers específics	Aules informàtica	Secretaria Consergeria Direcció Sales de reunions
Serveis i activitats complementàries	A persones: Ensenyament/ Aprenentatge Assessorament i reconeixement SIOP	A empreses i altres institucions: Reconeixement formació Oferta de cursos	PAS – secretaria Biblioteca Activitats extraescolars	PAS – consergeria Reprografia Jornades tècniques
Tutories i processos d'aula	Gestió FCT Absentisme i abandonament FP Dual Alumnes amb NE	Programacions i el seu seguiment Criteris de departaments Metodologies d'ensenyament	Pla d'Acció Tutorial Bones pràctiques a l'aula Anàlisi de resultats Indicadors	Assessorament psicopedagògic Avaluació d'alumnes Orientació acadèmica i professional
Comunicació	Interna: - reunions d'equips - Amb alumnat - Bustia de suggeriments	Externa: - mitjans de comunicació - amb les famílies	Web del centre Xarxes socials de l'Institut	Satisfacció de la comunitat educativa (enquestes)
Documentació bàsica i estratègica	PEC Mapa de processos	NOFC Procediments de qualitat	Acords coresponsabilitat Manual d'indicadors	Memòries departaments Projecte Direcció
Treball amb xarxa i altres projectes	Xarxa d'orientació al llarg de la vida Emprenedoria	Xarxa de qualitat	Xarxa de serveis a empreses	Xarxa d'innovació
Manteniment del centre i prevenció de riscos	Instal·lacions	Informàtica	Tallers i aules específiques	Eficiència energètica



INFORME 1



INFORME 2



INFORME 3



INFORME 4

Aquest pla d'avaluació interna es repetirà periòdicament (cada 4 anys), tornant a avaluar tots aquells aspectes que formen part dels processos del centre, per tal de poder observar quin grau d'impacte han tingut les mesures de millora aportades al llarg de cada període.

8. Marc normatiu, Bibliografia i Webgrafia

Marc normatiu:

- Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia de centres educatius
- Decret 15/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- RESOLUCIÓ ENS/282/2012, de 17 de febrer, de modificació de la Resolució ENS/57/2012, de 23 de gener, sobre el procediment per obtenir l'acreditació de directiu professional docent
- RESOLUCIÓ ENS/57/2012, de 23 de gener, sobre el procediment per obtenir l'acreditació de directiu professional docent
- DECRET 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- RESOLUCIÓ ENS/189/2016, de 21 de gener, de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el directora o directora dels centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament.

Bibliografia i Webgrafia:

- ANTÚNEZ, S. (1998). Claves para la organización de centros escolares. Editorial Horsori.
- ANTÚNEZ, S.(2013). Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora. Editorial SM.
- BENNIS, W.; MANFRED F.R. (1992). Dentro de la mente del líder. Harvard Deusto Business Review. Editorial Deusto.
- GAIRIN, J.(2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. Editorial Educar 27.
- GAIRIN, J. (coordinador). Nuevas funciones de la evaluación. La evaluación como autoregulación.
- ISTANCE, D.; STOLL, L., altres (desembre 2013). Fundació Jaume Bofill. Liderar per aprendre. Edicions els Llums.
- MARTINEZ, M. i altres (novembre 2013). Fundació Jaume Bofill. Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya. Editorial Bookprint Digital
- ASSOCIACIÓ CATALANA PER A L'EXCEL·LÈNCIA I DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT (2012). Guia model d'Excel·lència educativa e2cat2012_v10. Projecte de Qualitat i Millora Contínua.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament d'Ensenyament. Documents per a l'organització i la gestió dels centres. Objectius prioritaris del sistema educatiu i projecte educatiu de centre.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament de Governació i Administracions Públiques. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració. Editat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010). Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya.
- FÓRUM, Revista d'Organització i Gestió Educativa. De la dirección al liderazgo. Comenius Barcelona-Bucarest. Editorial Graó.
- ZENGER, J.;FOLKMAN J (2013). El líder extraordinario. Editorial Profit.
- <https://cv.udl.cat/> (de novembre 2014 a abril 2015). Materials per al curs GEDIOE
- <http://albertodelpozo.blogspot.com.es/> (març 2015)
- <http://educacio.gencat.cat/portal/page/portal/EducacioIntranet/Benvinguda> (febrer 2015)
- <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/> (març 2015)

ANNEXOS

Annex 1: DAFO

Annex 2: Tallers, laboratoris i aules específiques

Annex 3: equips de millora del centre

Annex 4: Mapa de processos del centre

Annex 5: Organigrama

Annex 6: Indicadors de centre

Annex 1: DAFO

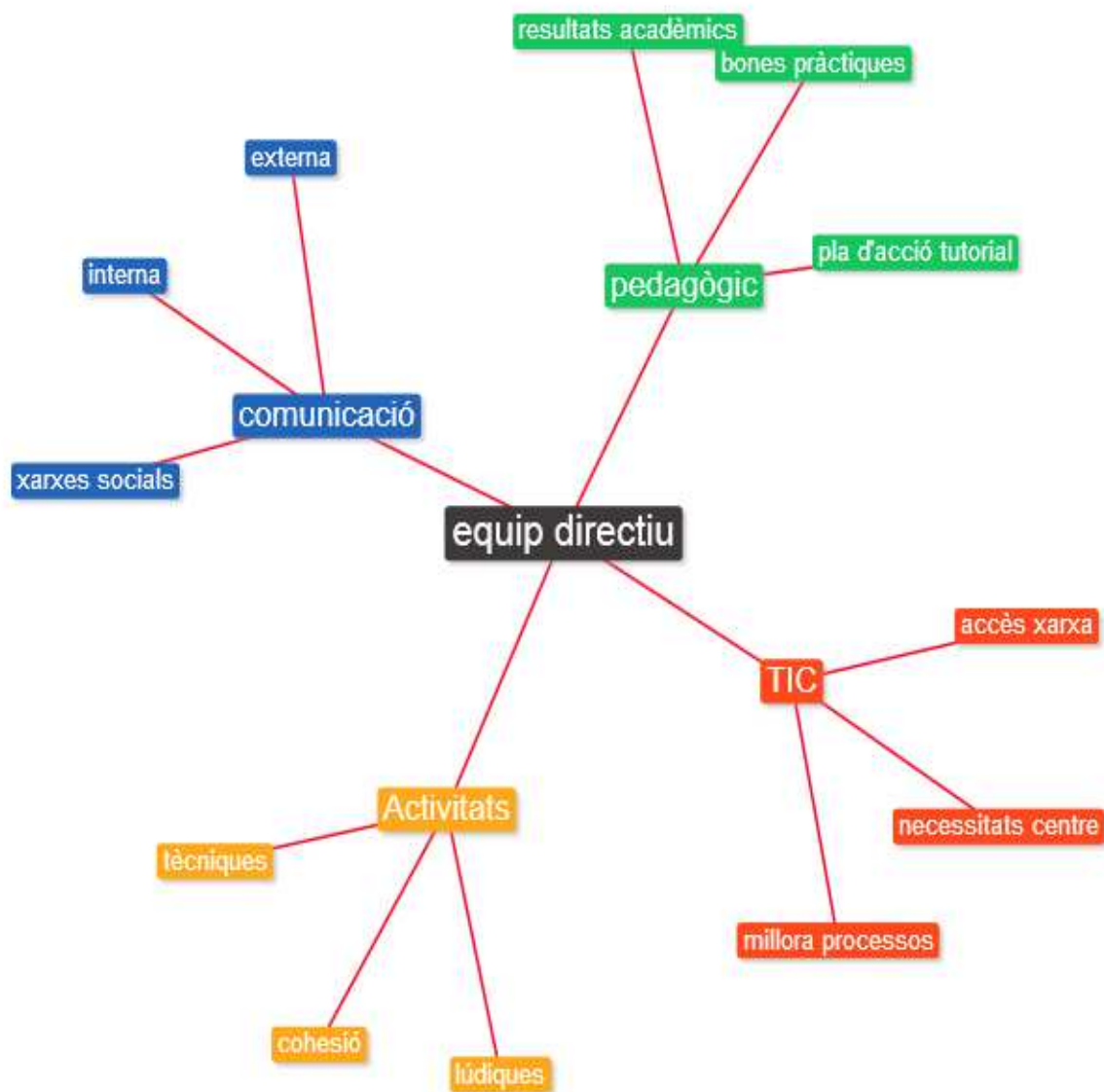
	Fortaleses - Formació del professorat - Dedicació exclusiva per la major part del professorat - Nombre i diversitat de l'oferta educativa (titulacions) - Cultura de qualitat en la gestió implantada - Equipaments informàtics nombrosos i de qualitat - Experiència en projectes d'innovació (assessorament, reconeixement, acreditat' formació contínua i ocupacional...) - bon coneixement del centre (PAS)	Debilitats - Baixa implicació del professorat en tasques de gestió, planificació... - comunicació generalment vertical-descendent - Tendència a funcionar per inèrcia - Manca d'acció tutorial - Certa desconexió entre els continguts dels estudis i la demanda professional - Relacions insuficients amb l'entorn - Manca d'avaluació de la qualitat a l'aula - lideratge dèbil en l'assignació de responsabilitats a l'equip directiu - Instal·lacions antigues i obsolescència d'algunes màquines de tallers - voler fer funcions no assignades (PAS-consergeria)
Oportunitats - Relleu generacional de l'Equip Directiu - Prestigi institucional al territori - La web del centre com a possible plataforma per la gestió de tràmits administratius - Manca de qualificació dels treballadors de les empreses de l'entorn (empreses) - possibilitat de definir perfils de treball (professorat)	1. Estratègies de creixement - Detecció i implantació de bones pràctiques al centre - Avaluació de la tasca docent i tutorial - Disseny de l'oferta de serveis a les empreses de l'entorn - Participació en les convocatòries de validació de l'experiència professional - Possibilitat de tramitacions on-line	2. Estratègies de millora - Organització d'equips de treball (comissions, equips de millora...) - Potenciació de la participació del professorat - Habilitació dels canals de comunicació adequats entre tots els grups d'interès - Millora dels canals de comunicació del professorat amb l'equip directiu i en la participació de la gestió del centre - Distribució de tasques d'acord amb les competències professionals de l'equip humà - Avaluació i millora del sistema de distribució de tasques - Redistribució de tasques entre els membres del PAS - Avaluació dels processos relacionats amb el PAS
Amenaces - Situació socioeconòmica actual (recursos, tancament empreses, retallades...) - Imminent aparició d'objectius o programes des del Dept. D'Ensenyament - Competència d'altres instituts propers - L'escassa orientació en formació professional que es fa als alumnes d'ESO / Batxillerat - Índex d'abandonament en alguns cicles de grau mitjà - Alguns currículums (LOGSE) es troben desactualitzats - poca estabilitat de la plantilla (PAS-secretaria)	3. Estratègies de prevenció - Foment de la formació professional Dual - Organització d'activitats amb la participació d'empresaris i altres agents de l'entorn - Possibilitat d'accés de tota la comunitat educativa a la secretaria del centre	4. Estratègies preferents - Potenciació de les tutories - Impuls de l'orientació acadèmica i professional per a l'alumnat - Foment de les oportunitats d'aprenentatge en l'àmbit personal (alumnat) - Organització de formació complementària a determinats col·lectius - Planificació del manteniment del centre - Avaluació del manteniment del centre - Facilitat d'accés a la xarxa (internet)

	AMENACES							OPORTUNITATS					punts totals	percentatge
	Situació socioeconòmica actual	Imminent aparició d'objectius o programes	Competència d'altres instituts propers	Escassa Orientació en FP (a ESO-BATX)	Index abandonament en GM	Curriculum desactualitzats (LOGSE)	Poca estabilitat PAS- secretaria	Relleu generacional a l'equip directiu	Prestigi institucional al territori	Web del centre – tràmits on-line	Manca de qualificació dels treballadors (empreses)	Possibilitat definir llocs de treball (professorat)		
FORTALESES		Estratègies de prevenció						Estratègies de creixement						
Formació del professorat	0	2	0	0	1	2	0	0	1	0	2	3	11	27,5
Dedicació exclusiva per la major part del professorat	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	6	15
Nombre i diversitat de l'oferta educativa (titulacions)	2	0	3	2	1	1	0	0	3	0	2	0	14	35
Cultura de qualitat en la gestió implantada	0	2	2	0	1	0	0	2	2	1	0	1	11	27,5
Equipaments informàtics nombrosos i de qualitat	0	0	2	0	2	2	0	0	1	2	1	0	10	25
Experiència en projectes d'innovació	0	3	1	0	0	0	0	1	0	2	2	2	11	27,5
Bon coneixement del centre (PAS)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2,5
													0	0
	2	9	9	2	5	5	0	5	7	5	9	6		
	7,1	32,1	32,1	7,1	17,9	17,9	0,0	17,9	25,0	17,9	32,1	21,4		
DEBILITATS		Estratègies d'atenció preferent						Estratègies de millora						
Baixa implicació del professorat en tasques de gestió, planificació...	0	2	1	2	1	0	0	3	1	0	0	2	12	30
Comunicació generalment vertical-descendent	0	3	0	1	1	0	0	3	0	3	0	1	12	30
Tendència a funcionar per inèrcia	0	2	1	2	0	1	0	3	0	2	0	1	12	30
Manca d'acció tutorial	0	0	2	1	4	0	0	0	2	0	0	0	9	22,5
Certa desconexió entre els continguts dels estudis i la demanda professional	0	0	3	0	2	3	0	3	2	0	1	0	14	35
Relacions insuficients amb l'entorn	2	1	3	3	3	3	0	3	2	0	4	0	24	60
Manca d'avaluació de la qualitat a l'aula	0	0	2	0	2	2	0	2	2	0	0	3	13	32,5
lideratge dèbil en l'assignació de responsabilitats a l'equip directiu	0	3	1	3	2	2	0	4	0	3	3	3	24	60
Instal·lacions antigues i obsolescència d'algunes màquines de tallers	4	0	3	0	2	2	0	1	2	0	2	0	16	40
voler fer funcions no assignades (PAS-consergeria)	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	7,5
													0	0
	8	20	25	14	22	18	0	30	18	13	19	16		

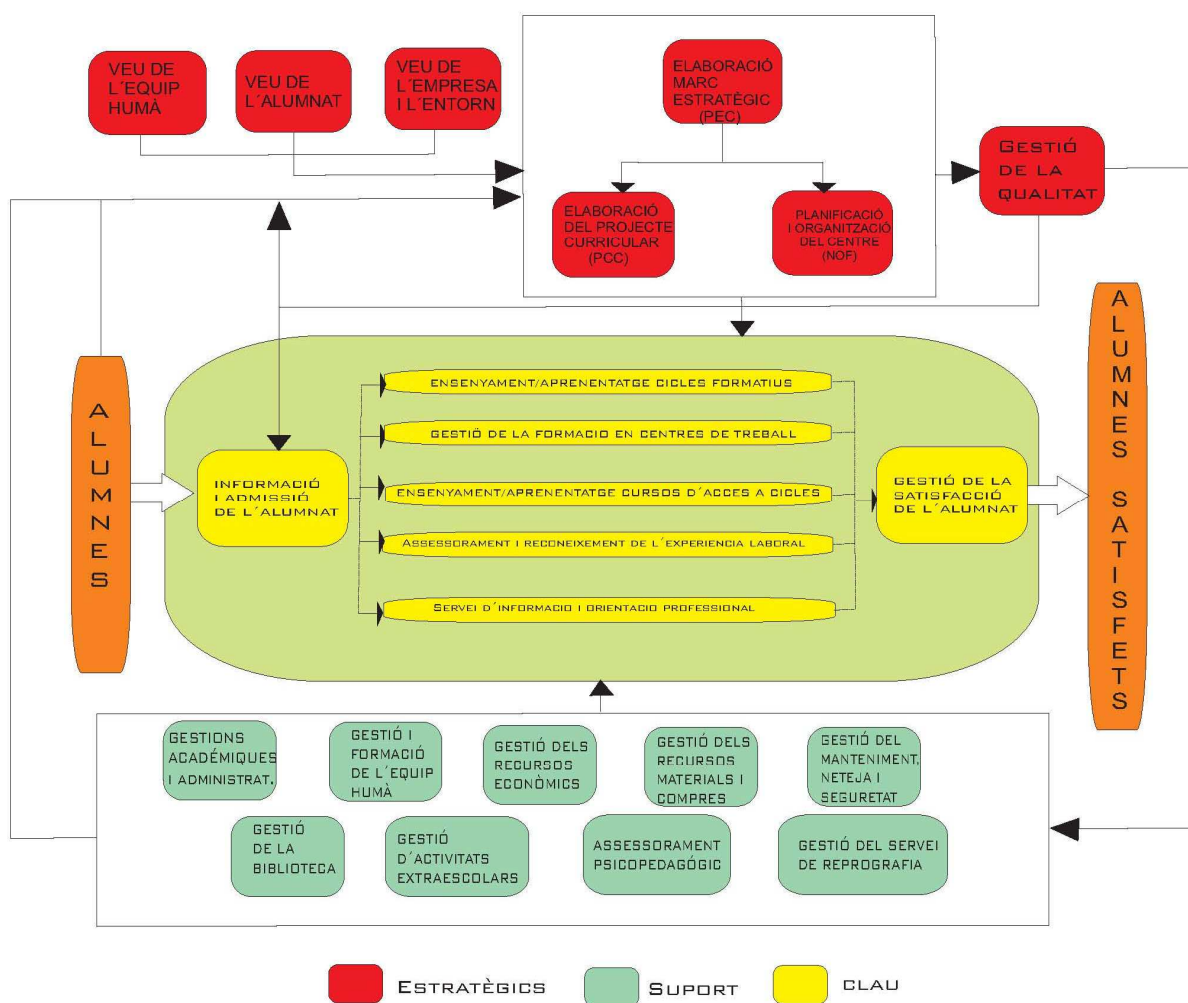
Annex 2: tallers, laboratoris i aules específiques dotades en l'equipament específic de cada especialitat

Número de planta	Denominació	Aforament
Planta Baixa	Taller fabricació mecànica	30
	Taller de soldadura	15
	Taller construccions met.	15
	2 Lab. d'emergències sanitàries	30-15
	3 aules màquines CNC	18
	2 aules suport pneuma./ hidra.	10
	Aula telecomunicacions	16
	Lab. producció imatge i so	8
	4 Tallers electricitat electrònica	25
	2 Aules suport elec./ electr.	16
	Dep. Electric	8
Planta Primera	Lab. Anàlisis clínics	25
	2 Lab. Farmàcia i Parafarmàcia	25
	2 Lab. Infermeria	30
	Aula Informàtica Sanitària	25
	Dep. Sanitària	20
	Aula Educació Infantil	35
	Taller Educació Infantil / Integració	20
	Aula suport Serveis comunitat	28
	Aula Polivalent Integració	30
	Dep. Serveis a la comunitat	16
	4 Aules / tallers Informàtica	25
Planta Segona	1 Aula suport família informàtica	16
	Dep. Informàtica	3
	2 Aules / tallers Edificació i obres	16
	Dep. Edificació i obres	3
	1 Lab. Atenció persones dependents	30
	1 Aula Fol	35
	Dep. FOL	10
	Dep. PPAS / llengües estrangeres	10
Planta Tercera	Aula Simulació família Administració	35
	4 Aules / taller família Administració	30
	Aula Simulació família Comercial	30
	2 Aules / taller Família Comercial	25
	Dep. Administració i Gestió	10
	Dep. Comerç i màrqueting	4
Planta Quarta	Cuina (Dietètica)	16

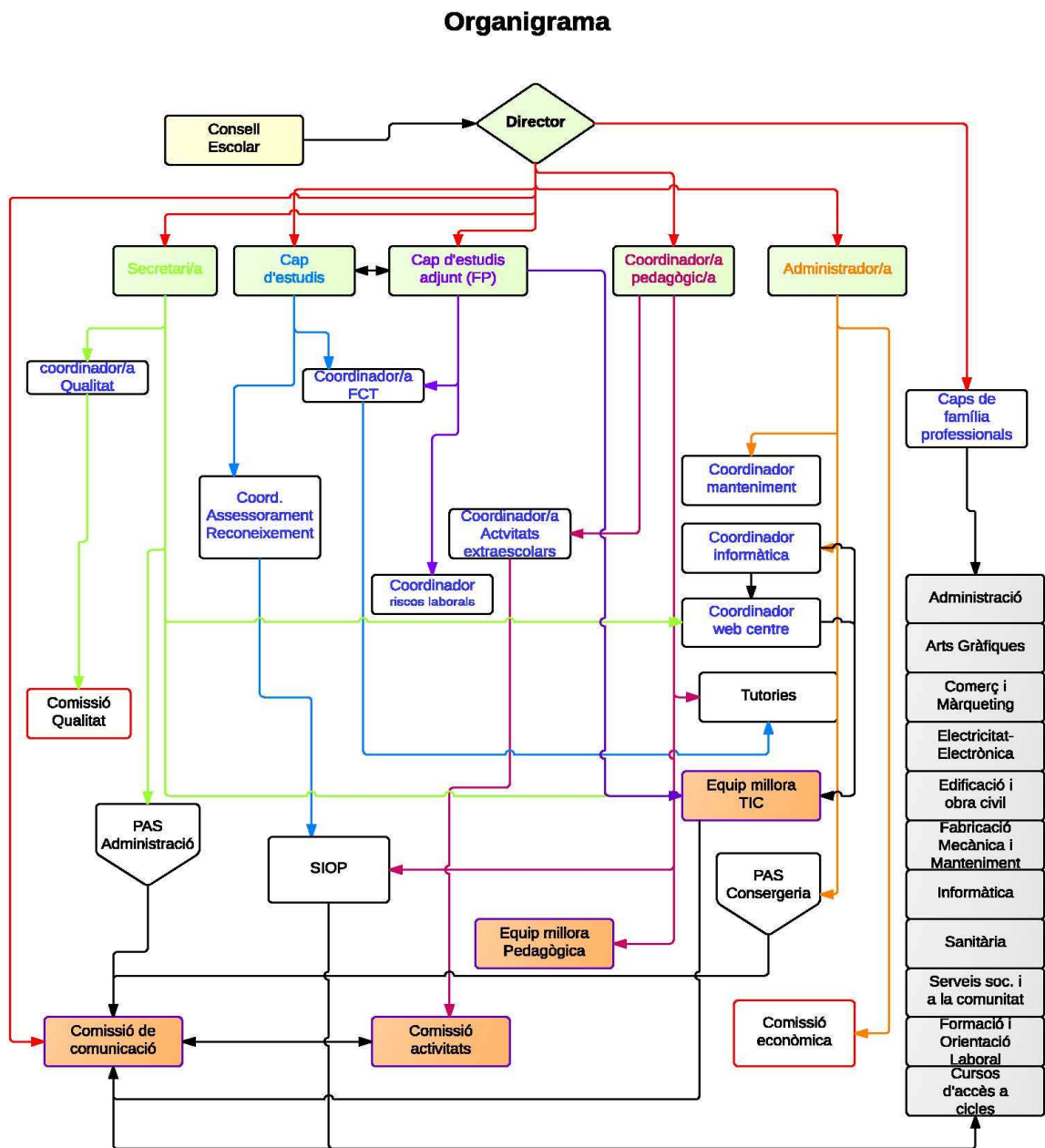
Annex 3: equips de millora del centre



Annex 4: mapa de processos del centre



Annex 5: organigrama

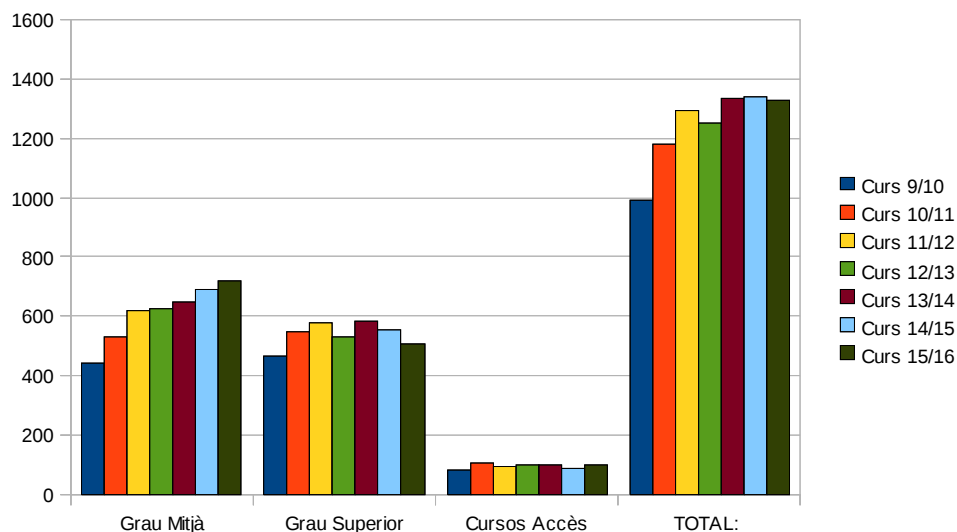


Annex 6: indicadors de centre

Nombre d'alumnes per nivell educatiu

	Curs 9/10	Curs 10/11	Curs 11/12	Curs 12/13	Curs 13/14	Curs 14/15	Curs 15/16
Grau Mitjà	441	530	618	624	648	690	721
Grau Superior	464	547	579	532	585	557	508
Cursos Accès	85	104	95	98	99	90	101
TOTAL:	990	1181	1292	1254	1332	1337	1330

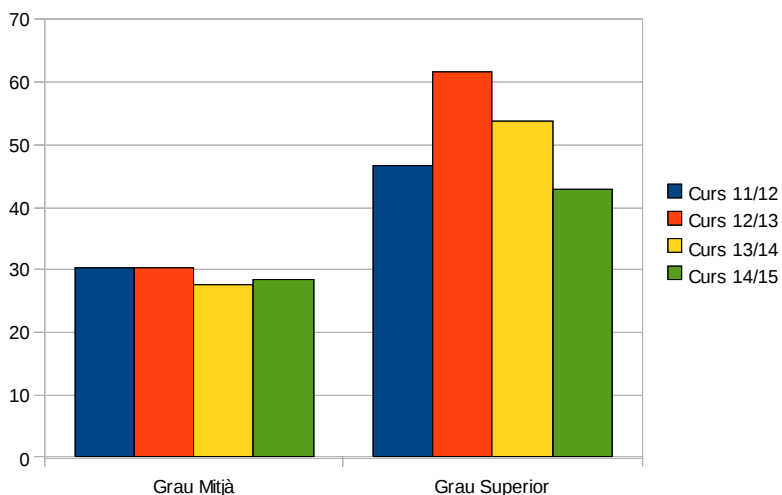
Nombre d'alumnes per nivells educatius



% d'alumnes que accedeixen amb prova d'accés

	Curs 11/12	Curs 12/13	Curs 13/14	Curs 14/15
Grau Mitjà	30,4	30,4	27,5	28,4
Grau Superior	46,6	61,7	53,8	43

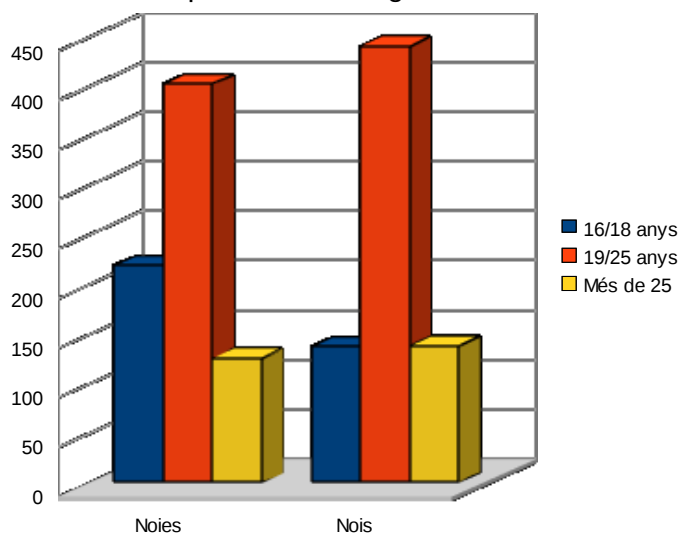
% d'alumnes que accedeixen amb prova d'accés



Alumnes per
sexes i
franges
d'edat
2015/16

	16/18 anys	19/25 anys	Més de 25
Noies	219	402	126
Nois	137	441	138

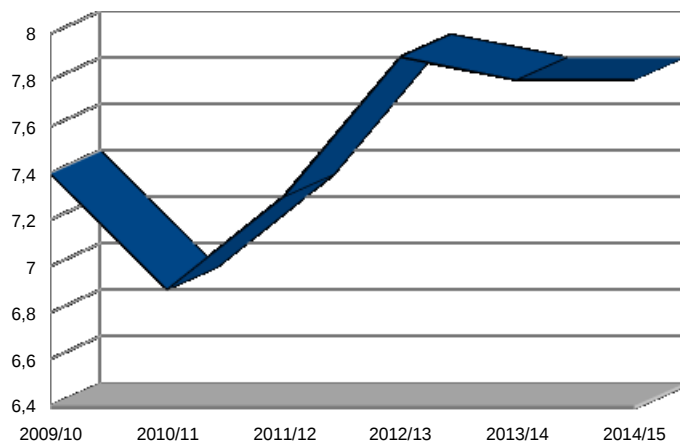
Alumnes per sexes i franges d'edat 2015/16



Índex de
satisfacció
global del
professorat

2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
7,4	6,9	7,3	7,9	7,8	7,8

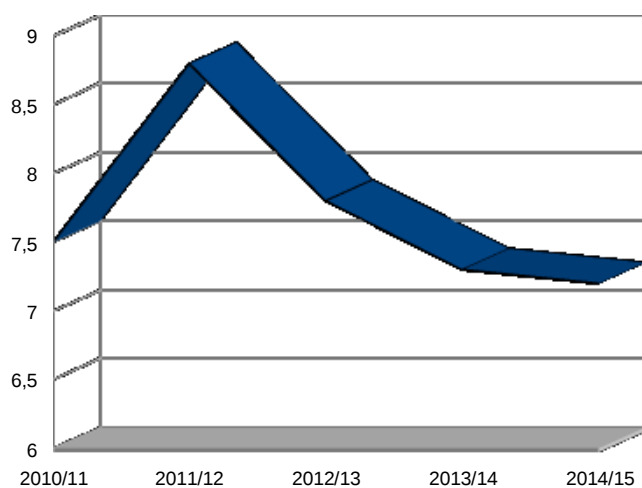
VALORACIÓ GLOBAL



Satisfacció
del
professorat
amb el
lideratge de
l'equip
directiu

2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
7,5	8,8	7,8	7,3	7,2

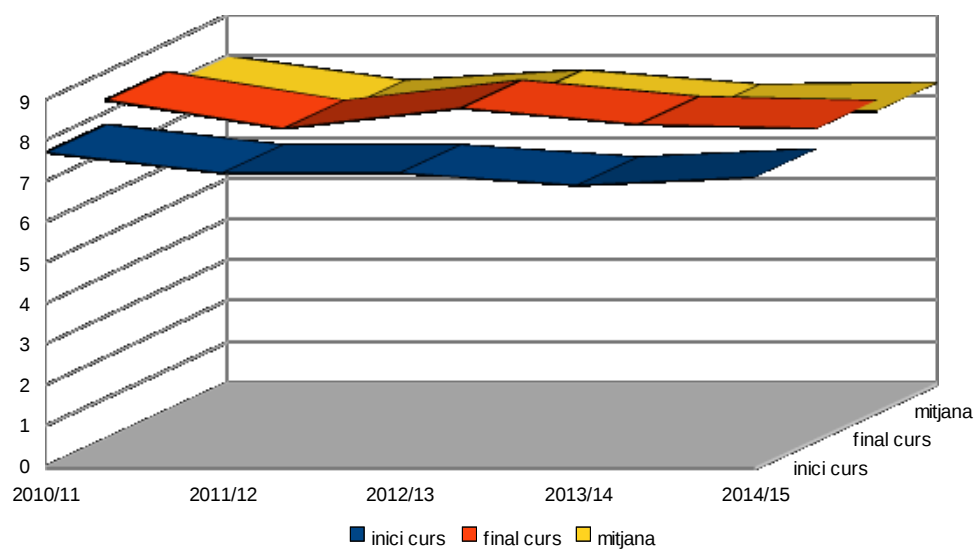
SATISFACCIÓ AMB LIDERATGE



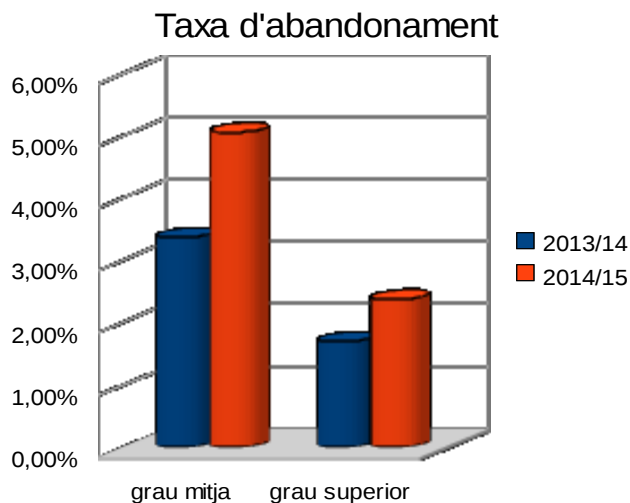
index de
satisfacció
global de
l'alumnat

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
inici curs	7,7	7,2	7,2	6,9	7,1
final curs	8,3	7,6	8,1	7,7	7,6
mitjana	8	7,4	7,65	7,3	7,35

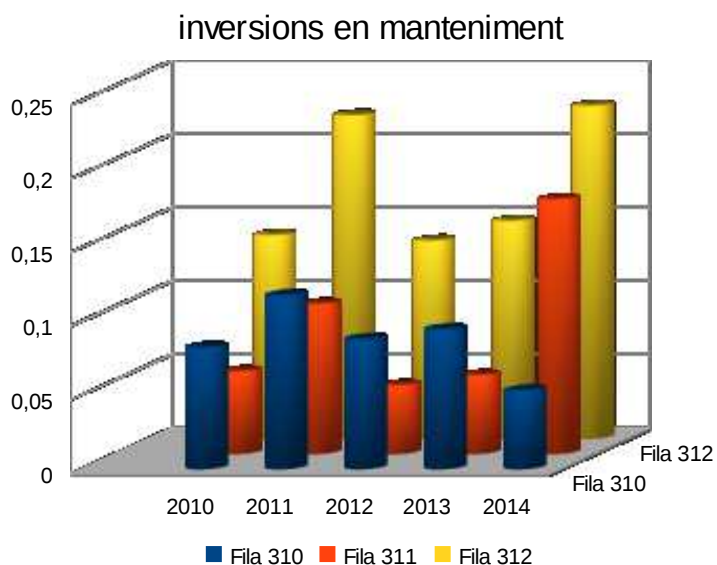
SATISFACCIÓ GLOBAL ALUMNAT



	taxa d'abandonament	
	2013/14	2014/15
grau mitja	3,37%	5,06%
grau superior	1,70%	2,38%

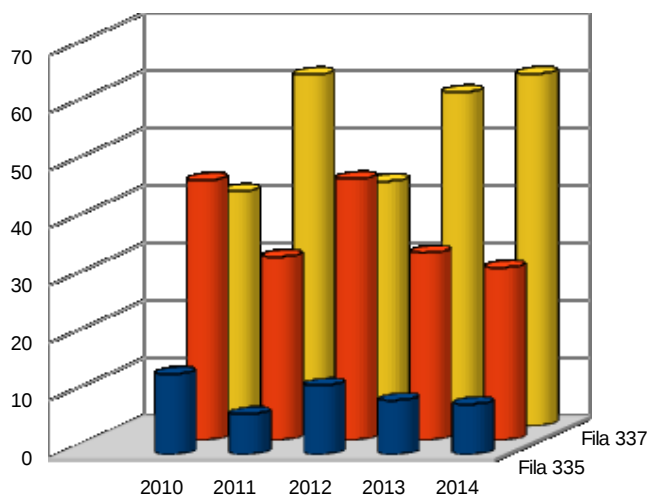


	% inversions fetes en manteniment (general i informàtic)				
	2010	2011	2012	2013	2014
general	8,23%	11,78%	8,79%	9,46%	5,31%
informàtic	5,56%	10,15%	4,62%	5,29%	17,26%
	13,79%	21,93%	13,41%	14,75%	22,57%



% inversió
destinada a
l'activitat
docent
general

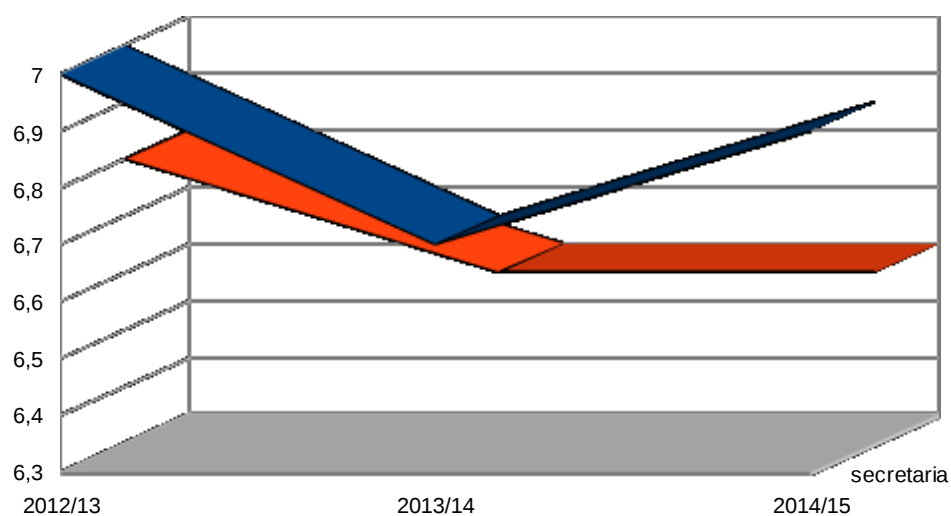
	2010	2011	2012	2013	2014
general	13,98	7,02	11,99	9,41	8,74
famílies prof	45,24	31,88	45,46	32,6	30,02
funcionament	40,78	61,1	42,55	57,99	61,24
	100	100	100	100	100



Satisfacció de l'alumnat amb el PAS

	2012/13	2013/14	2014/15
secretaria	7	6,7	6,9
consergeria	6,8	6,6	6,6

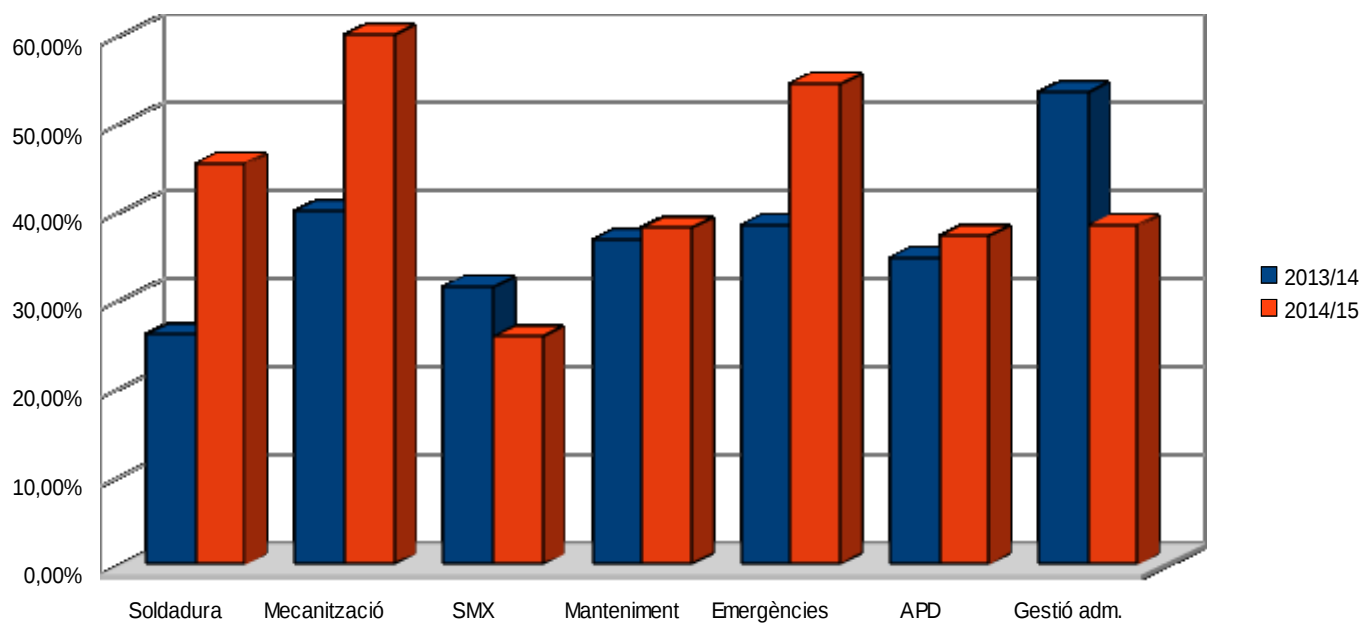
■ secretaria ■ consergeria



**% d'alumnes
graduats grau
mitjà**

	2013/14	2014/15
Soldadura	26,00%	45,45%
Mecanització	40,00%	60,00%
SMX	31,50%	25,80%
Manteniment	36,80%	38,10%
Emergències	38,50%	54,54%
APD	34,80%	37,14%
Gestió adm.	53,50%	38,46%

% alumnes graduats GM



**% d'alumnes
graduats grau
superior**

	2013/14	2014/15
Administra i F	60,00%	54,13%
Projectes Edifc	62,50%	50,00%
Sist. Electron.	72,70%	75,00%
Eficiència E.	37,50%	41,66%
Prog. Fab.Mec.	52,00%	43,75%
ASIX	35,00%	27,77%
DAM	38,80%	13,33%
Educació inf.	66,60%	84,21%
Integració	81,00%	74,58%

