

INSTITUT MANUEL DE PEDROLO

(TÀRREGA)



PROJECTE DE DIRECCIÓ 2020-2024

M. Mercè Viladrich Pons

CONTINGUTS DEL PROJECTE

1.INTRODUCCIÓ	2
PRESENTACIÓ DEL CENTRE	2
ATENCIÓ EDUCATIVA AL CENTRE	2
MARC LEGAL	3
C. MOTIVACIONS I JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE	3
D. EQUIP DIRECTIU	5
2. DIAGNOSI DE CENTRE BASADA EN L'ANÀLISI D'UNA MATRIU FODA	7
MATRIU FODA	7
ANÀLISI DEL RESULTATS DE LA MATRIU	8
FORTALESES	8
OPORTUNITATS	9
DEBILITATS	10
AMENACES	11
3. OBJECTIUS DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ	13
4. PLANTEJAMENT GENERAL DE LIDERATGE DISTRIBUTIU I MESURES	
CONCRETES PER A IMPLEMENTAR-LO	16
5.AVALUACIÓ DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ I MECANISMES DE RETIMENT DE COMPTES	22
6.BIBLIOGRAFIA	25
ANNEXOS	26
TAULA 1. PROMOCIÓ DE L'ALUMNAT.	26
TAULA 2. PROVES 4T ESO APROVATS.	27
TAULA 3. PROVES 4T ESO NIVELL ALT.	27
TAULA 4. RESULTATS PAU.	28
ANÀLISI DE DOCUMENTS DE CENTRE.	29



1. INTRODUCCIÓ

A. PRESENTACIÓ DEL CENTRE

L'Institut Manuel de Pedrolo és un centre de titularitat pública que es troba a la localitat de Tàrrrega, capital de la comarca de l'Urgell. La localitat compta amb 4 centres que imparteixen Educació Secundària Obligatoria: dos de caràcter concertat i dos de caràcter públic.

L'institut Manuel de Pedrolo té 50 anys d'història. Als seus inicis, el 1968, quan es va anomenar Instituto Tecnológico de Enseñanza Media, fou el primer centre de titularitat pública de la comarca. Posteriorment, durant la dècada dels 70, l'institut va impartir ensenyaments de Batxillerat i Formació professional fins que, després de l'entrada en vigor de la llei d'educació de 1980, el curs 1980/1981 els estudis de formació professional es van traslladar a un edifici de nova construcció -el que avui és l'INS Alfons Costafreda.

L'actual nom del centre, des del curs 1990-1991, fou decidit després de la mort de l'escriptor Manuel de Pedrolo, el juny de 1990.

B. ATENCIÓ EDUCATIVA AL CENTRE

En l'actualitat, s'acull alumnat de la localitat i també de pobles dels voltants. És el centre de secundària de referència per als alumnes de Vilagrassa, Anglesola i Tornabous. Compta amb quatre línies d'ESO i dues de Batxillerat. S'imparteixen les modalitats de batxillerat de ciències i tecnologia i el d'humanitats i ciències socials.

El centre compta també amb una unitat SIEI d'atenció a l'alumnat amb necessitats educatives especials, i una dotació de mitja Aula d'Acollida per a l'atenció de l'alumnat nouvingut.

Per a cada grup a l'ESO, hi ha un grup d'activitat addicional a la dotació del departament. L'atenció a l'alumnat NESE es duu a terme mitjançant un grup de reforç d'assignatures instrumentals a 1r d'ESO i un grup de reforç general de 2n a 4t d'ESO. Aquests grups de reforç segueixen uns criteris d'avaluació diferents de la resta de grups classe i tenen unes ràtios més baixes. Els alumnes del SIEI s'integren en aquestes aules i sovint hi ha una docent del SIEI que els fa acompanyament.

En general, la distribució de l'alumnat en els grups-classe es revisa anualment i es canvia sempre que es consideri oportú. La paritat de gènere i el nombre d'alumnes per classe sempre es tenen en compte, a part de les dinàmiques de cada grup.

El centre treballa des de la perspectiva d'una escola catalana, laica, inclusiva i paritària, fent èmfasi en la perspectiva de gènere, treballant a fons el paper de la dona en la societat mitjançant exposicions, lectures, projectes audiovisuals, etc.

Durant 50 anys l'Institut Manuel de Pedrolo ha estat el centre de referència de la nostra localitat i la nostra ambició és continuar essent-ho.

C. MARC LEGAL

El present projecte es regeix pels preceptes legislatius següents:

1. **Llei orgànica 2/2006 de 3 de maig d'educació.**
2. **Llei orgànica 8/2013 de 9 de desembre**, de millora de qualitat educativa, que, en el seu article únic, modifica la Llei anterior (LOE 2/2006) pel que fa als principis i objectius de l'educació.
3. **Llei 12/2009 de 10 de juliol, d'educació de Catalunya**, específicament en els seus articles 104, i 142 a 145) pel que fa a la funció docent i els principis i reconeixement de la funció directiva.
4. El **Decret d'Autonomia de Centres 102/2010** de 3 d'agost, en els seus articles 30 i 31, pel que fa als òrgans unipersonals de direcció i el projecte i exercici de la direcció de centre.
5. El **Decret de direcció de Centres 155/2010** de 2 de novembre, que regula la direcció dels centres educatius públics i el personal directiu professional docent.
6. La **Resolució EDU/160/2019** de 28 de gener en el seu annex 1.1 on s'estableixen els continguts del projecte de direcció.
7. Els **documents per a l'organització i la gestió de centres** de 20/6/2018, que especifiquen els objectius prioritaris del sistema educatiu i del PEC.

C. MOTIVACIONS I JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE

Emprendre aquesta nova etapa liderant l'equip humà de l'institut Manuel de Pedrolo suposa un projecte engrescador, alhora que un gran repte a nivell personal.

El centre ha comptat, en els darrers 16 anys, amb un projecte molt sòlid de direcció que l'ha portat a ser el centre de referència de la nostra localitat pel que fa a la qualitat educativa i els resultats acadèmics de l'alumnat. La primera de les motivacions és, doncs, aquesta: seguir amb la línia d'excel·lència acadèmica actual promocionant una educació inclusiva a les aules, i garantint mesures per atendre les individualitats de tots i cadascun dels alumnes.

L'institut Manuel de Pedrolo es caracteritza pel seu tarannà proactiu pel que fa a la implementació de les noves metodologies. Per aquest motiu, forma part del *Projecte d'Orientació Educativa del Departament d'Educació*. Aquest projecte ha suposat que gran part del nostre claustre s'hagi format en aquest sentit i que s'hagi creat un grup impulsor -del qual sóc membre- que ha introduït, des del curs 2015-2016, canvis significatius en l'acció pedagògica del centre. Aquest és el segon punt on aquest Projecte de Direcció (PdD, a partir d'ara) vol incidir: la sistematització i la implementació de les mesures sorgides del grup impulsor, basades en l'anàlisi, la reflexió i l'acció pedagògica de centre, per a la millora contínua de l'orientació educativa.

També formem part del *Projecte Avancem*, que vetlla per un ensenyament de les llengües competencial i coordinat entre les diverses llengües impartides al centre i enforteix les competències dels nostres alumnes en contextos plurilingües. És voluntat que aquest projecte *Avancem*, que en principi té un caire lingüístic, inclogui també altres àrees no lingüístiques del currículum. En aquest sentit, es presenta un tercer repte: disposar d'espais temporals per al treball cooperatiu i el debat pedagògic en els diversos àmbits del centre.

És també per a mi una prioritat, potser a causa de la meva formació acadèmica i activitat docent, posar en valor les competències en llengües estrangeres i situar-les dins el currículum propi del centre en un pla estratègic que fomenti el treball per projectes i culmini en l'execució de projectes internacionals. En aquesta línia, també volem comptar amb una major implicació dels ens locals que contribueixi a enriquir el nostre projecte educatiu i visibilitzi l'activitat docent.

Per dur a terme totes aquestes idees, que són les que ens esperonen a presentar aquest PdD, hem de tenir present la predisposició i la implicació del nostre claustre, així com també de la resta de la comunitat educativa. Actualment, el nostre centre està immers en diversos programes d'innovació. Com ja hem esmentat, treballem amb el programa *Avancem* i amb el *Programa d'Orientació Acadèmica i Professional* i tenim un grup impulsor que vetlla per la millora contínua del centre. Tot i així, hi ha un gran gruix del nostre claustre que no és partícip d'aquestes accions i no s'implica en aquest procés de millora contínua. Així mateix, força alumnes, especialment en els cursos més alts poden arribar a mostrar un cert desinterès ver les activitats extra que es duen a terme al nostre centre. La nostra intenció serà la de fomentar la bona convivència i la cohesió entre tots els sectors (docents, alumnes, PAS, famílies, etc.) i arribar a crear un sentit de comunitat que engresqui a tothom per igual en els projectes del centre.

Per acabar, he de confessar que m'il·lusiona unir-me a l'equip que actualment duu a terme la gestió del centre, que compta amb una sòlida experiència i mestratge en aquest sentit, i que exerceix un model de lideratge democràtic, distribuït, i de consens, tot buscant acords amplis, però caminant amb pas ferm.

D. EQUIP DIRECTIU

L'equip humà amb qui comptem per dur a terme aquest projecte està format per 5 persones. Totes són docents que ja han estat exercint en el centre i han format part de l'equip directiu anterior:

- **Silvia Ansorena Domínguez.** Llicenciada en Biologia i Geologia en l'especialitat d'organismes i sistemes. Docent a l'INS Manuel de Pedrolo des del curs 2015-2016 i tutora de primer d'ESO els tres últims cursos. És la membre més recent de l'equip directiu, on s'ha incorporat ocupant el càrrec de Secretària.
- **Josepa Berenguer Fabregat.** Llicenciada en Filologia Catalana. Docent a l'INS Manuel de Pedrolo des del curs 2011-2012. Experiència com a tutora d'aules d'acollida durant deu cursos. Coordinadora de 1r i 2n d'ESO. Suport a tasques de Cap d'Estudis.
- **Francesc Carabasa Giribet.** Mestre i llicenciat en Psicopedagogia. Expert en orientació acadèmica i professional i Formador de centre del Programa d'Orientació des del curs 2016-2017. Orientador educatiu i docent a l'INS Manuel de Pedrolo entre els cursos 2007-2011 i des del curs 2015-2016 fins a l'actualitat. Ocupa el càrrec de Coordinador Pedagògic des del curs 2018-2019.



- **Ester Taló Fabregat.** Llicenciada en Biologia sanitària i Bioquímica. Docent a l'INS Manuel de Pedrolo des del curs 2016-2017. "Community manager" del centre durant el curs 2017-2018. Ocupa el càrrec de Cap d'Estudis des del curs 2018-2019.

2. DIAGNOSI DE CENTRE BASADA EN L'ANÀLISI D'UNA MATRIU FODA

Després de quatre cursos a l'INS Manuel de Pedrolo, és just admetre que el centre funciona bé o, fins i tot, molt bé. Tot i així, sempre hi ha aspectes susceptibles de millora. Fruit de l'observació i del treball del dia a dia, es poden detectar alguns d'aquests aspectes. De fet, ja s'esmenten en la introducció d'aquest PdD. Val a dir, però, que la realització d'aquesta matriu FODA ens ha ajudat a veure clarament quins són exactament i com els podem millorar. Alhora, també ens ha ajudat a detectar les amenaces més imminents i quina capacitat tenim de contrarestar-les.

En l'anàlisi, hem valorat cadascun dels punts -segons la seva incidència- d'1 a 5, essent 1 (poc incident) i 5 (molt incident). Hem de dir que, per bé que en l'anàlisi inicial s'han observat 10 fortaleeses, 6 oportunitats, 7 debilitats i 5 amenaces (com es pot veure en la graella de la següent pàgina), ens centrarem en 3 punts de cadascun dels apartats. Seran els punts que, després del creuament de dades, han obtingut una major puntuació.

A la pàgina següent us presentem la nostra matriu que passarem a comentar i analitzar.

A. MATRIU FODA

		OPORTUNITATS					AMENACES				
		4 Inici del programa de serveis comunitaris	3 Entorn educatiu amb missos i projectes amb els fills	5 Possibilitat de dur a terme propostes i iniciatives amb la comunitat educativa	6 Dinamisme cultural de l'entorn	1 Reconeixement del centre i assessoria tradicional	2 Consciència local i innovadora potent en creuament	3 Massificació de les rutes	4 Increment d'alumnat d'entorn associatiu		
		Estratègies de creixement					Estratègies de prevenció				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		SUMA					SUMA				
LITZAR		1	2	1	4	5	2	1	5	4	1
ca.		3	3	6	2	5	1	1	1	6	5
Qualitat		1	5	1	4	5	1	17.0	4	4	5
Impulsor, Tl, Orientació		5	5	2	5	5	4	26.0	5	5	5
Control comunicació afícut		1	3	4	3	5	3	21.0	2	4	1
		3	1	3	3	4	1	18.0	2	4	1
		5	3	5	2	4	1	20.0	4	3	5
		4	3	3	2	4	5	19.0	1	1	5
		2	3	5	4	5	3	24.0	2	4	1
		1	3	1	1	2	1	9.0	1	1	1
		26	37	29	29	44	20	25	35	35	31
ENSAU		Estratègies de millora					Estratègies d'atenció precoc				
		3	1	1	5	5	1	15.0	5	3	5
		1	3	3	1	1	1	10.0	1	1	1
		5	5	5	4	5	3	27.0	5	5	4
		5	4	4	6	6	1	24.0	5	5	5
		4	5	6	6	6	5	29.0	1	5	4
		3	1	1	2	1	1	9.0	1	1	1
		5	4	2	4	4	2	21.0	3	3	2
		26	23	21	26	26	14	23	27	22	21
		52.0	52.0	55.0	48.0	43.0		48.0	62.0	57.0	52.0
		61.2	70.6	58.8	64.7	82.4	40.0	64.0	82.7	76.0	69.3
		Capacitat per aprofitar les oportunitats					Capacitat per contrarestar les amenaces				

B. ANÀLISI DEL RESULTATS DE LA MATRIU

Després d'entrecreuar les dades dels diversos apartats de la matriu, hem obtingut els següents resultats:

1. FORTALESES

a. F4 Interès per innovar d'una part del claustre

Des del curs 2015-2016 el nostre centre s'ha adherit a un programa d'orientació educativa. Aquest fet ha provocat la creació d'un grup impulsor que s'ha dedicat a dissenyar i implementar tècniques i materials útils per a l'orientació global de l'alumnat. Aquest grup impulsor sol estar compost per un grup de 15-20 docents, tot i que no en manté un nombre constant a causa de la mobilitat dels docents. Val a dir que la feina d'aquest grup impulsor reverteix directament en la vida del centre i millora la sistematització i la gestió dels materials i estratègies dissenyats. Hem d'aprofitat l'existència d'aquest grup de treball i fer-lo més gran (en nombre de participants) i més divers.

b. F7 Atenció a la diversitat transversal i eficient

L'atenció a la diversitat gestionada des de la coordinació pedagògica i el departament d'orientació amb el suport dels professionals del SIEI i de l'EAP fan que tots els nostres alumnes tinguin les mateixes oportunitats acadèmiques i de desenvolupament personal. Tot i així, malgrat està provat que la nostra atenció a la diversitat funciona molt bé, per avançar cap a una educació realment inclusiva, cal replantejar-se l'organització dels anomenats "grups de reforç". Aprofitant la implicació dels professionals del SIEI, hem de treballar la diversitat dins les aules ordinàries. Hem de dissenyar aquestes mesures conjuntament i comptar amb la seva presència dins l'aula. En els darrers anys estem veient com l'alumnat del grup de reforç acaba tenint una percepció negativa de sí mateix i abraçant la idea que no val la pena esforçar-se. Cal revertir aquesta tendència. Així doncs, un dels canvis que hauríem d'introduir al [PEC](#) serien els punts 5.2 i 5.3 sobre l'organització pedagògica i l'atenció a la diversitat.

c. F2 Molt bons resultats acadèmics

El nostre centre sempre ha tingut fama de tenir molts bons resultats acadèmics. Seguidament us presentem una sèrie d'indicadors que demostren aquesta tesi.

- **Índex d'abandonament.** El nostre alumnat presenta un relativament baix índex d'abandonament d'estudis abans d'acabar l'ESO. Els darrers anys, el percentatge d'alumnes que abandona els estudis sense acreditar és nul a 1r i es troba al voltant del 1 i el 2% a 2n, 3r i 4t d'ESO. A batxillerat el percentatge d'abandonament és relativament alt a 1r (al voltant de 4%) i molt petit a 2n (2%) 2 . L'absentisme també és molt reduït, per bé que -en els pocs casos en què es dona- és persistent.
- **Índex de promoció.** En l'ESO, en els cursos més baixos és on trobem un índex més alt d'alumnes que no promocionen. Aquest índex se situa al voltant d'un 4% a 1r i 2n d'ESO i entre un 2,5 i 3% en els cursos de 3r i 4t. Pel que fa als ensenyaments de Batxillerat , entre primer i segon, aquest índex és una mica més alt, entre un 6-7%. Tot i així, els alumnes que repeteixen un curs de batxillerat, acaben tenint la titulació en tres anys.
- **Proves de 4t d'ESO.** El centre sempre ha presentat uns bons resultats en aquestes proves externes. Tot i així, el darrer curs (2018-2019) han estat espectaculars, amb més d'un 90% d'alumnes que acrediten les seves competències en tots els àmbits. De la mateixa manera, trobem que l'alumnat que se situa en la franja mitjana-alta o alta és entre un 60-85% dependent de les àrees. Força per damunt de la mitjana de centres de la mateixa tipologia.
- **Resultats de les PAU.** Des de l'any 2002, el nostre centre acredita un percentatge superior d'aprovat que la mitjana catalana. En tres dels quatre darrers cursos, l'èxit de les PAU ha estat del 100%. Pel que fa a la nota mitjana obtinguda, en 12 dels darrers 16 anys ha estat superior a la mitjana de Catalunya.

És evident, que tots quatre indicadors mostren de manera fefaent que els nostres alumnes reben una bona formació. Cal mantenir i promocionar aquesta fortalesa per contrarestar les nostres mancances i les amenaces externes.

2. OPORTUNITATS

a. *O2 Famílies implicades en l'educació dels seus fills*

Possiblement a causa del nostre context sociocultural, un nombre alt de famílies se senten corresponsables de l'educació dels seus fills. Això es fa palès amb nombre de famílies que assisteixen a les reunions i a les tutories. Per aquest motiu, cal aprofitar aquest incentiu i fer-lo més particip de la vida del centre. Caldria pensar en implicar les famílies no només a nivell individual (família-alumne-centre) sinó també a nivell col·lectiu,

introduint ens de coordinació que vinculessin directament les famílies amb l'activitat docent. Seria necessari, per tant, modificar el punt 10.2 del nostre [PEC](#): la relació amb les famílies.

b. O4 Inici del programa del servei comunitari

Per bé que la relació amb els ens locals és bona, només ens coordinem en aspectes molt puntuals i poques vegades aquesta coordinació afecta l'activitat docent. És per aquest motiu que l'inici del programa de servei comunitari suposa una oportunitat per implicar els ens locals en l'activitat docent. És per aquest motiu que cercarem la col·laboració d'aquestes entitats -començat pels ens públics- per dur a terme el nostre projecte de servei comunitari. Així doncs, també caldrà fer una modificació del punt 10.3 del nostre [PEC](#): la relació amb les entitats.

c. O5 Possibilitat de dur a terme projectes internacionals

Una de les motivacions descrites en la part inicial d'aquest PdD és la participació en projectes internacionals. Després de l'anàlisi FODA comprovem que és una bona línia d'actuació ja que ens aporta una gran implicació de part del claustre, un treball metodològic cooperatiu, una col·laboració amb els ens locals i una projecció exterior que, a hores d'ara, ens resulta molt necessària -com veurem en el següent apartat-. Per tant, també seria necessària la inclusió d'aquests projectes en el [PEC](#) com un dels objectius de centre (apartat 5.1).

3. DEBILITATS

a. D3 Part del personal docent poc implicada en el projecte comú de centre

És molt important que, en la direcció que un centre vagi, pugui caminar tot junt. Per tant, caldrà repensar les dinàmiques de treball i avançar cap a una estructura més transversal del centre -que millori la cohesió, impliqui l'assumpció de responsabilitats i la presa de decisions- per tal que aquesta part del claustre sigui part activa del projecte de centre. Serà necessari, per tant, modificar el punt 3 del nostre [PEC](#): característiques de l'institut.

b. D4 Dinàmiques de treball força individualitzades o parcel·lades

Si aconseguim compensar la debilitat anterior (D3) podrem avançar cap a un treball més cooperatiu del nostre claustre que consensuaria els processos i les activitats d'ensenyament aprenentatge avançant cap metodologies més competencials.

c. D5 Poca projecció externa

Un cop estudiem el centre, ens adonem que s'hi duen a terme un nombre molt gran de projectes i activitats interessants. Tot i així, la projecció que té el nostre centre és força baixa. Fins i tot els membres de la nostra comunitat educativa desconeixem què fem. Aquesta manca de projecció i aquest desconeixement, juntament amb una competència local amb millor projecció i en creixement, fan que el centre no esdevingui l'oferta educativa més atractiva hores d'ara. Considerem urgent aprofitar les nostres oportunitats per compensar aquesta debilitat.

4. AMENACES

a. A2 Competència local externa innovadora i en creixement

A Tàrrrega hi ha només dos centres públics que imparteixen ESO. L'INS Manuel de Pedrolo i l'INS Alfons Costafreda. Pel que fa a la tria de centre, Tàrrrega seguia criteris de zonificació. Des de fa dos anys, però, aquest criteri geogràfic ha desaparegut. Això ha coincidit amb un pla d'innovació en llengües estrangeres implementat per l'altre centre des de fa tres cursos. Com a conseqüència, el nostre projecte educatiu resulta menys atractiu a les famílies que opten, massivament, per matricular-se en primera opció a l'INS Alfons Costafreda. Hem de revertir aquesta tendència oferint ofertes educatives innovadores més atractives.

b. A3 Massificació a les aules

Una altra de les amenaces que tenim és l'alt nombre d'alumnes a les aules. Amb la pèrdua de professionals, ens podem veure obligats a reduir el nombre de grups i pujar les ràtios, fet que, faria l'atenció individualitzada més difícil. És per aquest motiu que hem de vetllar pel manteniment del nombre de docents i les ràtios actuals cercant estratègies per optimitzar la gestió dels horaris. Aquests canvis s'haurien de veure reflectits de manera específica en la PGA¹.

c. A4 Increment de l'alumnat d'entorn sociocultural desafavorit

La darrera de les amenaces de què parlarem és el nombre d'alumnes amb necessitats socials que ens arriben al centre. Caldrà replantejar-se projectes i activitats que impliquen una despesa per a les famílies a fi i efecte que tothom tingui les mateixes oportunitats. Possibles solucions serien: reduir i/o optimitzar el nombre de sortides,

¹ PGA: Programació General Anual.



plantejar-se la participació en projectes que cobreixen les activitats fora del centre i/o cercar fons públics que puguin subvencionar aquestes activitats per a aquesta tipologia d'alumnes.

CONCLUSIONS

Després de l'anàlisi anterior, hem detectat tres aspectes on cal incidir en el nostre centre. Són els següents:

1. Caldrà mantenir els resultats acadèmics i millorar la inclusió social i l'atenció a la diversitat.
2. Caldrà millorar la cohesió social i implicar altres membres de la comunitat educativa per poder avançar cap a un treball més transversal i menys individualitzat.
3. Caldrà donar a conèixer més què fem al nostre centre. Obrir-nos a l'exterior i explicar quin és el nostre projecte i la nostra línia pedagògica.

Aquests tres aspectes esdevindran els objectius en què ens centrarem en el nostre PdD.

		1T	2T	3T	Any		
2.2 Pla de Comunicació	2.2.1 Creació i implementació del Pla de comunicació 2.2.2 Ampliació de la difusió i millora del disseny publicitari				1r	✓ Equip directiu ✓ Comissió d'innovació i projecció	➤ Índex de satisfacció amb la gestió de la informació
					2n		
					3r		
					4t		
3.1 Foment de la participació activa dels membres de la Comunitat educativa la projecció i difusió del centre	3.1.1 Implicació dels alumnes en el disseny i difusió publicitaris. 3.1.1 Participació d'alumnat i famílies en les jornades de portes obertes 3.1.3 Implicació de la Comunitat Educativa en mesures de millora estètica de l'edifici	1T	2T	3T	Any	✓ Equip Directiu ✓ Comissió d'innovació i projecció ✓ AMPA	➤ Índex de participació dels diversos agents ➤ Grau de satisfacció de la participació dels diversos agents ➤ Grau de satisfacció en la pertinença al centre ➤ Comparativa de noves inscripcions respecte cursos anteriors.
					1r		
					2n		
					3r		

3. OBJECTIUS DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ

OBJECTIU GENERAL 1: MILLORAR ELS RESULTATS ACADÈMICS EN UNA ESCOLA INCLUSIVA QUE AVANÇA CAP AL MODEL COMPETENCIAL							
OBJECTIUS ESPECÍFICS:							
1. MILLORAR ELS RESULTATS DELS ALUMNES AMB NECESSITATS EDUCATIVES							
2. AVANÇAR CAP AL TREBALL COOPERATIU PER PROJECTES							
ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	TEMPORITZACIÓ				RESPONSABLES	INDICADORS DE PROGRÉS
		1T	2T	3T	Any		
1.1 Promoció de l'educació inclusiva a les aules.	1.1.1 Redistribució de l'alumnat NESE en l'aula ordinària. 1.1.2 Augment del nombre de docents present a l'aula. Co-docència.				1r	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cap d'estudis ✓ Coordinació pedagògica ✓ Equip SIEI ✓ Tutors 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Índex de diversitat significativa ➤ Hores lectives de co-docència ➤ Hores setmanals de suport de personal extern en relació amb l'alumnat NESE
					2n		
					3r		
					4t		
1.2 Sistematització i millora de l'orientació educativa	1.2.1 Continuitat en el Programa d'Innovació en Orientació Educativa. 1.2.2 Ampliació de membres del grup impulsor. 1.2.3 Implementació de les mesures sorgides del grup impulsor.	1T	2T	3T	Any	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equip directiu ✓ Grup impulsor ✓ Professorat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Índex de professorat implicat ➤ Índex de promoció dels alumnes ➤ Índex de graduats en ESO
					1r		
					2n		
					3r		
2.1. Formació del professorat	2.2.1 FIC en metodologia competencial.				Any	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equip directiu ✓ Caps de departament 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Índex de professorat que realitza activitats de formació.
					1r		
					2n		
					3r		
			4t				

EIX 1. DE LA RÚBRICA DE CANVI: PROPÒSITS I PLANTEJAMENTS INSTITUCIONALS.

OBJECTIU GENERAL 1: MILLORAR ELS RESULTATS ACADÈMICS EN UNA ESCOLA INCLUSIVA QUE AVANÇA CAP AL MODEL COMPETENCIAL							
OBJECTIUS ESPECÍFICS:							
1. MILLORAR ELS RESULTATS DELS ALUMNES AMB NECESSITATS EDUCATIVES							
2. AVANÇAR CAP AL TREBALL COOPERATIU PER PROJECTES							
ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	TEMPORITZACIÓ				RESPONSABLES	INDICADORS DE PROGRÉS
		1T	2T	3T	Any		
2.2 Millora de la gestió del treball cooperatiu i el debat pedagògic	2.2.1 Creació d'una comissió d'innovació i projecció. 2.2.2 Establiment dels objectius pedagògics.				1r	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equip directiu ✓ Coordinació pedagògica ✓ Comissió d'innovació i projecció 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Índex de docents participants ➤ Índex d'àrees implicades ➤ Percentatge d'hores lectives amb metodologia competencial ➤ Nombre de projectes implementats ➤ Índex de satisfacció amb la línia metodològica del centre
					2n		
					3r		
					4t		
	2.2.3 Redacció i implementació de projectes cooperatius de qualitat.	1T	2T	3T	Any	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinació pedagògica ✓ Comissió d'innovació i projecció ✓ Professorat i alumnat 	
					1r		
					2n		
					3r		
			4t				
2.3 Participació en projectes internacionals	2.3.1 Adscripció a plataformes de cooperació internacionals. 2.3.2 Presentació candidatures. 2.3.3 Implementació de projectes internacionals.	1T	2T	3T	Any	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departament de llengües estrangeres ✓ Coordinació pedagògica ✓ Comissió d'innovació i projecció 	
					1r		
					2n		
					3r		
			4t				

EIX 2 DE LA RÚBRICA DE CANVI: PROCÉS DE L'APRENENTATGE COMPETENCIAL.

OBJECTIU 2: MILLORAR LA COHESIÓ SOCIAL IMPLICANT UNA MAJOR VARIETAT DE MEMBRES DE LA COMUNITAT EDUCATIVA EN LA VIDA DEL CENTRE I EN LA PRESA DE DECISIONS.
OBJECTIUS ESPECÍFICS:

1. MILLORAR LA CONVIVÈNCIA I LA COHESIÓ
2. AVANÇAR CAP A UN LIDERATGE MÉS HORIZONTAL
3. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓ EN LA PRESA DE DECISIONS

ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	TEMPORITZACIÓ				RESPONSABLES	INDICADORS DE PROGRÉS
		1T	2T	3T	Any		
1.1 Implicació d'alumnat i professorat en la millora de la convivència	1.1.1 Creació d'una comissió de convivència i cohesió social transversal.				1r	✓ Coordinació pedagògica ✓ Cap d'estudis ✓ Tutors ✓ TIS /EAP	➤ Percentatge de docents implicats ➤ Percentatge d'alumnes implicats
					2n		
					3r		
					4t		
	1.1.2 Continuitat del programa TEI (tutoria entre iguals). 1.1.3 Continuitat del programa de medicació.	1T	2T	3T	Any	✓ Coordinació pedagògica ✓ Personal docent orientador	➤ Percentatge d'alumnes implicats ➤ Índex de satisfacció en la participació en ambdós programes
					1r		
				2n			
				3r			
2.1 Canvis en l'estructura organitzativa	2.1.1 Reordenació dels ens de coordinació unipersonals en comissions col·lectives. 2.1.2 Empoderament de les comissions en la presa de decisions.				1r	✓ Equip directiu ✓ Cap d'estudis	➤ Nombre de reunions i d'actuacions ➤ Operativitat de les estructures ➤ Índex de satisfacció de la participació en la presa de decisions
					2n		
					3r		
					4t		

EIX 4 DE LA RÚBRICA DE CANVI: GESTIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

OBJECTIU 2: MILLORAR LA COHESIÓ SOCIAL IMPLICANT UNA MAJOR VARIETAT DE MEMBRES DE LA COMUNITAT EDUCATIVA EN LA VIDA DEL CENTRE I EN LA PRESA DE DECISIONS.
OBJECTIUS ESPECÍFICS:

1. MILLORAR LA CONVIVÈNCIA I LA COHESIÓ
2. AVANÇAR CAP A UN LIDERATGE MÉS HORIZONTAL
3. FOMENTAR LA PARTICIPACIÓ EN LA PRESA DE DECISIONS

ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	TEMPORITZACIÓ				RESPONSABLES	INDICADORS DE PROGRÉS
		1T	2T	3T	Any		
3.1 Foment de la participació de la comunitat educativa en la presa de decisions	3.1.1 Promoció de l'assemblea d'estudiants.				1r	✓ Director ✓ Cap d'Estudis ✓ Alumnat	➤ Índex d'alumnat participant ➤ Índex de satisfacció dels participants
					2n		
					3r		
					4t		
	3.1.2 Introducció de la figura del familiar delegat.	1T	2T	3T	Any	✓ Coordinació pedagògica ✓ Tutors	➤ Operativitat de les reunions ➤ Efectivitat de les reunions ➤ Índex de satisfacció dels participants
					1r		
				2n			
				3r			
			4t				

EIX 4 DE LA RÚBRICA DE CANVI: GESTIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

OBJECTIU 3: MILLORAR LA PROJECCIÓ DEL CENTRE A NIVELL LOCAL.
OBJECTIUS ESPECÍFICS:

1. IMPLEMENTAR METODOLOGIES INNOVADORES QUE FACIN EL CENTRE MÉS ATRACTIU PER A LES FAMÍLIES I MÉS COMPETITIU A NIVELL LOCAL
2. DONAR MÉS DIFUSIÓ A LES ACTIVITATS QUE JA ES DUEN A TERME AL CENTRE
3. AUGMENTAR EL NOMBRE DE PREINSCRIPCIONS EN PRIMERA OPCIÓ A PRIMER D'ESO

ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	TEMPORITZACIÓ				RESPONSABLES	INDICADORS DE PROGRÉS
		1T	2T	3T	Any		
1.1 Formació del professorat	1.1.1 FIC en metodologia competencial.				1r	✓ Equip directiu ✓ Caps de departament	➤ Índex de professorat que realitza activitats de formació
					2n		
					3r		
					4t		
1.2 Millora de la gestió del treball cooperatiu i el debat pedagògic	1.2.1 Creació d'una comissió d'innovació i projecció.				1r	✓ Equip directiu ✓ Coordinació pedagògica	➤ Índex de docents participants ➤ Índex d'àrees implicades ➤ Percentatge d'hores lectives amb metodologia competencial ➤ Nombre de projectes implementats ➤ Índex de satisfacció amb la línia metodològica del centre
					2n		
					3r		
					4t		
	1.2.2 Redacció i implementació de projectes cooperatius de qualitat.				1r	✓ Coordinació pedagògica ✓ Comissió d'innovació i projecció ✓ Professorat i alumnat	
					2n		
					3r		
					4t		
2.1 Promoció de projectes interns	2.1.1 Anàlisi de projectes susceptibles de fer-ne promoció. 2.1.2 Identificació dels mitjans més eficients per a la promoció del centre				1r	✓ Comissió d'innovació i projecció	➤ Comparativa del nombre de seguidors en les xarxes socials ➤ Grau de coneixement de la Comunitat Educativa dels projectes del centre
					2n		
					3r		
					4t		
2.2 Pla de Comunicació	2.2.1 Creació i implementació del Pla de comunicació 2.2.2 Ampliació de la difusió i millora del disseny publicitari				1r	✓ Equip directiu ✓ Comissió d'innovació i projecció	➤ Índex de satisfacció amb la gestió de la informació
					2n		
					3r		
					4t		
3.1 Foment de la participació activa dels membres de la Comunitat educativa la projecció i difusió del centre	3.1.1 Implicació dels alumnes en el disseny i difusió publicitaris. 3.1.1 Participació d'alumnat i famílies en les jornades de portes obertes 3.1.3 Implicació de la Comunitat Educativa en mesures de millora estètica de l'edifici				1r	✓ Equip Directiu ✓ Comissió d'innovació i projecció ✓ AMPA	➤ Índex de participació dels diversos agents ➤ Grau de satisfacció de la participació dels diversos agents ➤ Grau de satisfacció en la pertinença al centre ➤ Comparativa de noves inscripcions respecte cursos anteriors.
					2n		
					3r		

EIX 4 DE LA RÚBRICA DE CANVI: GESTIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

4. PLANTEJAMENT GENERAL DE LIDERATGE DISTRIBUTIU I MESURES CONCRETES PER A IMPLEMENTAR-LO.

La Fundació Jaume Bofill, en el seu estudi "*Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya*²". defineix cinc valors clau que han d'existir en entorns de lideratge educatiu, que són: el pensament sistèmic i subjacent, el compromís personal, els valors mentals, la visió compartida i l'aprenentatge en equip. Cap dels valors anteriors no podrà donar-se en els membres de la nostra Comunitat Educativa sense una voluntat i implicació personals, així com també una coneixença en profunditat del projecte educatiu del nostre centre. És per aquest motiu que creiem pertinent avançar cap a una organització més horitzontal on tots els membres -o si més no la gran majoria- hagin d'assumir alguna responsabilitat que els impliqui en el projecte i que així esdevinguin element necessari per a la seva consecució.

Els ens de coordinació -a nivell de claustre- de què disposem actualment són els següents:

a) Ens col·lectius:

1. **Equip Directiu (ED a partir d'ara).** Es reuneix dos cops setmanalment. Consta de 5 membres: el director, la secretària, el coordinador pedagògic, la cap d'estudis i la cap d'estudis adjunt. És l'ens encarregat de preparar i coordinar les reunions dels altres ens de coordinació i transmetre les informacions i directrius que arriben del departament d'educació. Sovint hi ha presència de més d'un dels membres de l'equip dirigint les diverses reunions.

2. **Els Caps de Departament.** Es reuneixen setmanalment. A les reunions, hi ha un membre de cada departament i tres membres de l'ED. S'hi decideixen els aspectes d'organització general (calendari, activitats globals i/o transversals...) i el treball curricular per àrees que cal coordinar (programacions didàctiques, sistemes d'avaluació, treball de les competències transversals...). És l'espai on es fa també el traspàs d'informació. La documentació generada és accessible per a tot el claustre, els Caps de Departament garanteixen que tots els membres del seu equip estan informats sobre els temes tractats.

3. **Els coordinadors de Cicle.** Es reuneixen setmanalment. Hi ha un coordinador per a cada dos cursos de l'ESO (1r i 2n; 3r i 4t) i un coordinador per als dos cursos de Batxillerat. Ocasionalment també compta amb l'assistència de la persona orientadora així com de la treballadora social (TIS). Es coordinen els eixos de les

² *Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya* . Màrius Martínez i Muñoz, Joan Badia i Pujol, i Anna Jolanch i Anglada. (Coordinadors)

respectives tutories, les activitats i col·laboracions relacionades amb aquestes tutories i es fa un seguiment dels grups-classe, tant a nivell acadèmic com a nivell de convivència i cohesió social. Els coordinadors són els encarregats de preparar les reunions amb els tutors i l'equip docent i deixar-ne constància.

4. **La comissió de convivència.** Constituïda en el marc del Consell Escolar. Es reuneix cada cop que hi ha acumulació de casos a resoldre. Té com a objectiu resoldre qüestions particulars sobre convivència i aspectes generals per millorar la convivència al centre. Està formada pel director, la cap d'estudis i la cap d'estudis adjunt, que són les que convoquen i condueixen la reunió, quatre membres del consell escolar: un representant de les famílies, un de l'alumnat i dos del professorat.

5. **La comissió econòmica.** Constituïda en el marc del Consell Escolar. Està formada pel director/a del centre, la secretària, un membre del professorat, un de l'alumnat i un de les famílies pertanyents al consell escolar. Es reuneix en el moment de valorar la liquidació del pressupost i fer la proposta de pressupost. Així també, cada cop que hi ha algun tema remarcable en l'àmbit econòmic.

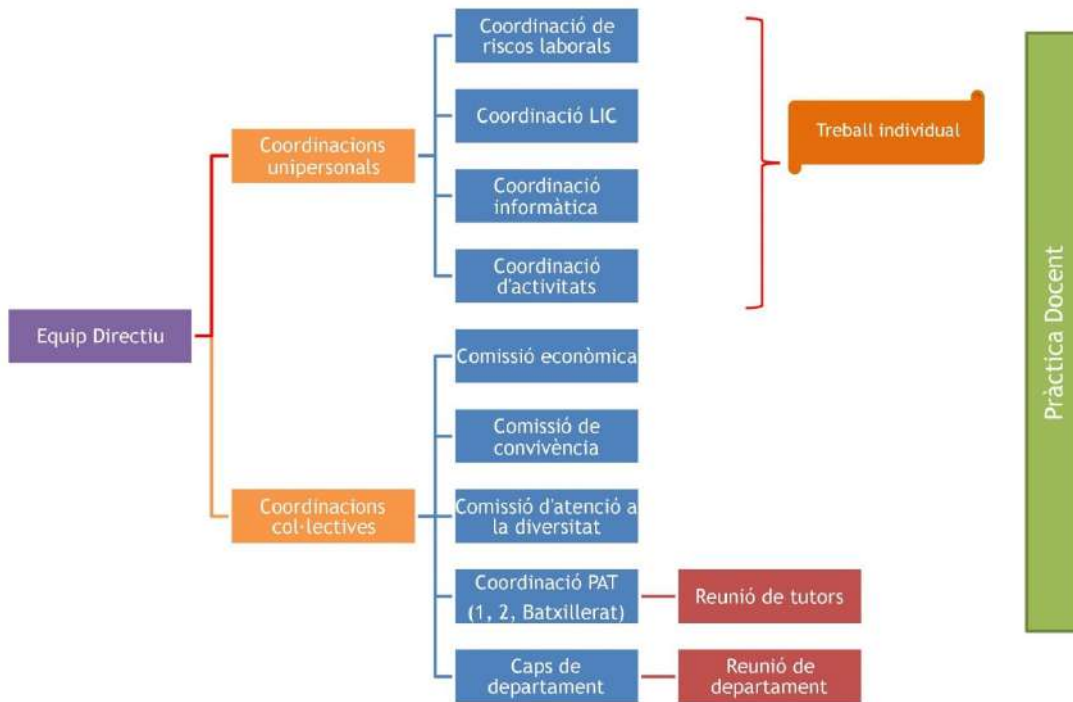
6. **La comissió d'atenció a la diversitat.** Es reuneix setmanalment. Està formada pel coordinador pedagògic, la coordinadora i tutora del SIEI, la Tècnica en Integració Social (TIS), l'orientadora educativa del centre, l'orientadora educativa de l'EAP i la treballadora social (quinzenalment i sempre que hi hagi comissió social i conjuntament amb les treballadores socials de l'Ajuntament/Consell Comarcal).

b) Ens unipersonals:

1. **El coordinador de riscos laborals.**
2. **El coordinador LIC.**
3. **El coordinador d'activitats i relació.**
4. **El coordinador TAC.**

Els ens unipersonals disposen de reducció horària per dedicació però no disposen d'hora de coordinació setmanal amb ningú més que ells mateixos.

Vegeu l'organigrama següent, que mostra l'organització actual del nostre claustre:



Ja hem esmentat en apartats anteriors la consolidada estructura del nostre centre. Per tant, seria totalment irresponsable pretendre fer una reestructuració organitzativa de dalt a baix, ja que possiblement toparia de manera frontal amb l'oposició de gran part del nostre claustre, fet que suposaria un daltabaix emocional i, lògicament, no faria viable el lideratge en aquestes condicions. És de justícia afirmar que l'organització del centre funciona raonablement bé, però té diversos hàndicaps greus per als nostres interessos de lideratge distribuït per a l'aprenentatge.

El primer és que el nombre de persones de l'ED implicades en les diverses coordinacions és molt alt. Vegeu, per exemple, la Comissió de Convivència (3 membres de l'ED) o bé la reunió de Caps de Departament (3 membres). Aquest fet comporta que **a)** no es requereixi de l'assistència de gaires docents no-membres de l'ED; **b)** que la resta de persones participants puguin tenir la impressió que s'exerceix -per part de l'ED- un control excessiu sobre el desenvolupament de les reunions i les decisions que se'n desprenen -fet que limita el seu empoderament; i **c)** que els membres de l'ED es trobin sobresaturats de reunions amb molt menys temps per dedicar-se a tasques més reflexives, com ara noves propostes metodològiques o bé organitzatives.

El segon -tal vegada provocat pel primer- és que hi ha un alt percentatge de docents que no estan implicats en cap ens de coordinació ni presa de decisions. Aquest fet fa que sigui fàcil desvincular-se de la línia pedagògica del centre o, fins i tot, oposar-s'hi. Per tant, difícilment hi haurà, entre aquests professionals, cultura d'aprenentatge en equip o visió de centre.

El tercer és que hi ha força coordinacions que han d'exercir una acció directa sobre l'activitat docent i no tenen espai per al debat ni el consens. Han de treballar de manera individual, amb l'aïllament que això suposa en l'assumpció de responsabilitats, la presa de decisions i la correcció d'errors. Sovint, aquestes persones senten que la seva feina és invisible a ulls d'altri i no troben que hi hagi un reconeixement de la seva tasca, fet que comporta la seva subseqüent frustració. Com diem col·loquialment, aquestes persones s'acaben "cremant".

Podem esmentar, encara, un altre aspecte susceptible de millora que -en el sentit estricte- no es pot considerar part de la gestió interna del claustre: la comunicació amb les famílies. Val a dir que el nostre centre disposa d'un entorn web molt agradable i innovador que facilita la comunicació de qualsevol incidència a les famílies. De la mateixa manera, les famílies es poden comunicar fàcilment amb qualsevol professor via telemàtica per a la gestió d'aspectes individuals dels alumnes. Això no obstant, les inquietuds que poden arribar a tenir les famílies, no a nivell particular, sinó a nivell grupal i/o de centre, no semblen vehicular-se tan fàcilment. El fet que els pares tinguin una determinada impressió de com funciona un grup-classe, derivada -en la majoria de casos- de l'*input* que reben dels alumnes -o fins i tot d'altres famílies- pot provocar una visió distorsionada, alhora que causar un cert sentiment de manca de capacitat d'actuació. Tenim, doncs, en aquest sentit un tercer aspecte de millora: implicar les famílies i fer-les sentir corresponsables de la vida del centre.

Les nostres propostes pel que fa als aspectes anteriorment esmentats serien les següents:

A. Distribuir, de manera més racional entre els membres de l'ED, les reunions a què hauran d'assistir. Cada comissió/coordinació comptarà amb la presència d'un membre de l'ED, que s'encarregarà de definir amb claredat la línia pedagògica i la visió de centre de l'ED, però que participarà en la presa de decisions de manera consensuada amb la resta de membres, sense tenir un vot de qualitat.

B. Eliminar les coordinacions unipersonals -fent que el treball passi a ser d'individual a col·lectiu- i buscar una major implicació de diversitat de docents. En aquest sentit, apostem per una comissió a la qual anomenarem "**Comissió d'innovació i projecció**" que englobaria les coordinacions unipersonals i també un membre de cada departament diferent al cap. Aquesta comissió tindria la capacitat de proposar, programar i vetllar per la implementació de millores a nivell metodològic i també a nivell d'acció exterior del centre. Amb el treball col·lectiu s'evitaria el sentiment d'aïllament de les coordinacions unipersonals i una possible síndrome de

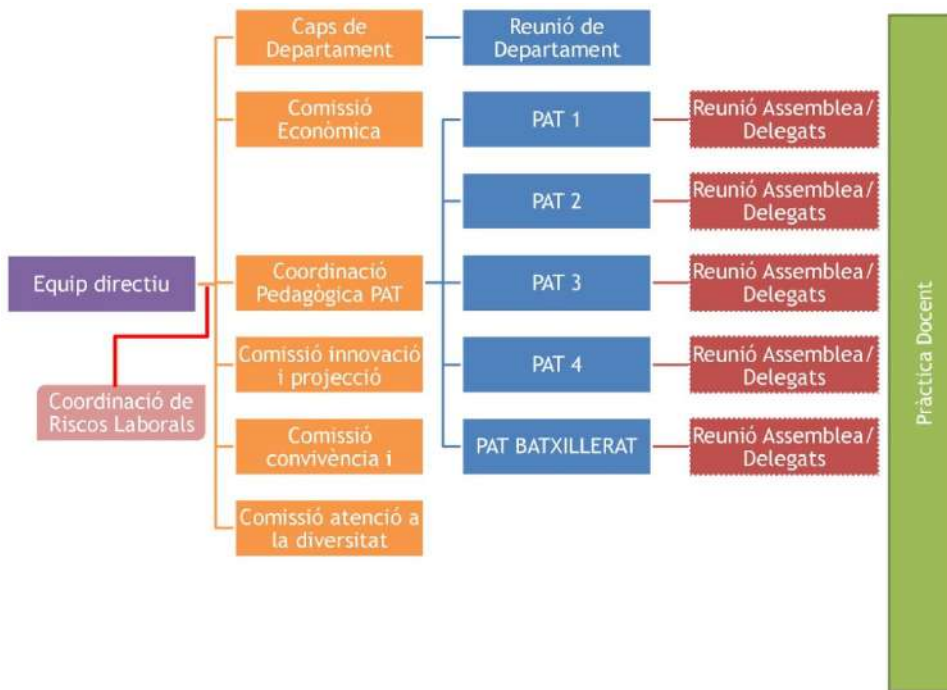
“*burnout*”³ i també s’aconseguiria que un major nombre de docents esdevinguessin membres proactius de la nostra comunitat educativa, i així disminuiria el nombre de docents contraris a les línies pedagògiques del centre, o se’n reduiria llur impacte.

C. Ampliar les funcions de la Comissió de Convivència, transformada en **Comissió de convivència i cohesió social**. A hores d’ara, la nostra Comissió de Convivència tracta les problemàtiques sorgides de l’alumnat i la seva interacció amb la resta de membres de la Comunitat educativa. És evident que les nostres energies han d’anar enfocades al nostre alumnat, però no podem oblidar el nostre actiu principal: els nostres docents. Emocionalment, els adults ens cuidem poc. Arribem a un centre nou i ja ho hem de saber tot, tenim un conflicte amb un company i seiem en un altre lloc, tenim visions diferents del centre i no ens permetem contrastar-les, etc. Aquesta comissió vetllaria no només per la convivència i la cohesió social entre l’alumnat, sinó també entre docents. Seria l’encarregada de, per exemple, millorar i implementar el pla d’acollida de nous i noves (a tots els nivells), guiar els nous membres a través del seu procés de condicionament al nostre centre i també proposar activitats lúdiques i culturals, que fomentin la cohesió en el claustre, el sentiment de pertinença i la visió d’equip.

D. Introduir la figura de l’**adult delegat**. Un familiar que s’escolliria entre els membres de l’AFA de cada grup-classe/curs. Seria la via directa de les famílies amb el grup-classe/curs dels seus fills i filles. Interactuaria -en la freqüència que es cregués convenient- amb les persones tutores, la persona coordinadora i l’alumnat delegat. Tindria capacitat d’aportar propostes pedagògiques i, si escau, propostes per resoldre temes de comunicació, convivència, cohesió, etc. Una millor comunicació amb les famílies a nivell de grup-classe-centre, i no a nivell individual, es traduirà en una visió més propera a la realitat, on les famílies es podran sentir part activa de la comunitat educativa.

Només duent a terme petits canvis en l’organització, gestió i empoderament dels membres del nostre centre podem arribar a un lideratge per a l’aprenentatge on els cinc valors esmentats al principi d’aquesta proposta esdevinguin una realitat. La nostra proposta queda reflectida en l’organigrama següent:

³ Patologia de l’àmbit laboral que està relacionada amb una fase avançada de l’estrès, els pacients que la pateixen sovint es senten cansats, desmotivats i desil·lusionats pel que fa a la seva vida professional.



Les especificacions pel que fa a les funcions, els membres i la freqüència de les actuacions de les nostres propostes hauran de quedar reflectides en les normes d'organització i funcionament del centre. Per tant, les NOFC desplegaran aquesta proposta organitzativa, de gestió i de línia pedagògica. Els títols “II Concreció de les previsions del projecte educatiu”, títol “III Estructura organitzativa de govern i de coordinació del centre” i títol “IV Organització pedagògica del centre” concretaran el detall de les funcions de les comissions anteriorment esmentades.

5.AVALUACIÓ DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ I MECANISMES DE RETIMENT DE COMPTES

Aquest projecte de direcció, que ens plau presentar-vos, és fruit de l'anàlisi i de la reflexió pedagògica i, per què no dir-ho, d'algunes línies de pensament personals. Tot i així, és una proposta que, pel fet d'afectar tota la comunitat educativa, ha de ser valorada pel seu conjunt, és a dir: administració, famílies i claustre. Com hem descrit en els objectius anteriors, hi ha algunes propostes de canvi tant a nivell organitzatiu com a nivell metodològic la temporització de les quals només contempla una part del futur mandat; això és degut al fet que creiem que aquestes propostes han de sotmetre's a una valoració constant i, sempre que es consideri oportú, als reajustaments necessaris.

En la *Graella 1* es presenta un recull dels tots els indicadors d'avaluació -organitzats per categories- que s'han previst anteriorment dins els objectius d'aquest PdD, per cadascuna de les nostres actuacions. També hem previst un valor de millora desitjada, com es pot observar en la darrera columna.

GRAELLA 1: INDICADORS D'AVAUACIÓ

CATEGORIA	INDICADORS D'AVAUACIÓ	INSTRUMENTS per a la recollida de dades	MILLORA DESITJADA
DE CONTEXT	➤ Índex de diversitat significativa d'alumnat NESE	<input type="checkbox"/> Càlcul percentual	-----
	➤ Hores setmanals de suport de personal extern en relació amb l'alumnat NESE	<input type="checkbox"/> Càlcul percentual	-----
DE RESULTATS	➤ Índex de promoció de l'alumnat ➤ Índex de graduats en ESO ➤ Índex de superació de l'avaluació diagnòstica	<input type="checkbox"/> Resultats de les avaluacions <input type="checkbox"/> Resultats de l'avaluació de 4t d'ESO	Avaluació 4t: 10% alumnat nivell mitjà-baix/baix
	➤ Nombre de projectes amb metodologia competencial implementats (també internacionals) ➤ Nombre de reunions i d'actuacions ➤ Operativitat de les estructures	<input type="checkbox"/> Càlcul numèric <input type="checkbox"/> Informes memòria anual (MAC)	1 projecte per trimestre i curs
	➤ Comparativa de noves inscripcions respecte de cursos anteriors	<input type="checkbox"/> Càlcul estadístic	Millora en un 20% en el número de noves preinscripcions (5% anual)
DE PROCESSOS	➤ Grau de satisfacció de la pertinença al centre ➤ Grau de coneixement de la comunitat educativa dels projectes del centre ➤ Índex de satisfacció amb la gestió de la informació	<input type="checkbox"/> Formularis de Google <input type="checkbox"/> Enquestes app (Surveymonkey, Doodle, etc.)	Millora participació enquestes 15% (3,75% anual) Millora grau coneixement 20%
	➤ Índex d'àrees implicades en els projectes ➤ Percentatge d'hores lectives amb metodologia competencial ➤ Índex d'activitats d'internacionalització del centre ➤ Operativitat / efectivitat de les diverses reunions (de les comissions, de l'assemblea d'alumnat, de la figura del familiar tutor, etc.)	<input type="checkbox"/> Càlcul percentual	15% hores lectives en projectes
	➤ Índex de satisfacció amb la línia metodològica del centre ➤ Índex de satisfacció en la participació en els programes TEI (tutoria entre iguals) i mediació escolar ➤ Índex de satisfacció dels ens participants	<input type="checkbox"/> Formularis de Google <input type="checkbox"/> Enquestes Apps (Surveymonkey, Doodle, etc.) <input type="checkbox"/> Co-avaluacions amb els alumnes	Millora satisfacció percentual enquestes 5%



	(professorat, famílies, PAS, alumnat)		
DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">> Índex de professorat implicat> Índex de professorat que realitza activitats de formació> Hores lectives de co-docència> Índex d'alumnat implicat	<input type="checkbox"/> Càlcul percentual	Millora participació 10%
	<ul style="list-style-type: none">> Comparativa del nombre de seguidors en les xarxes socials	<input type="checkbox"/> Càlcul estadístic	Augment percentual de seguidors de 5% anual

L'**avaluació** del projecte no tindria massa sentit si hagués de quedar relegada a l'àmbit intern de l'equip directiu. D'entrada perquè no en podria avalar la **transparència** -ja que seria fàcilment manipulable-, no **garantiria una revisió dels processos adequada** -i, per tant, els reajustaments possibles no podrien dur-se a terme, ni **s'asseguraria la participació de la resta de comunitat educativa**; totes tres accions inherents a un procés d'avaluació consistent. Aquí entren en joc, doncs, els **mecanismes per al retiment de comptes**.

En la *Graella 2* us presentem les actuacions previstes per al retiment de comptes als tres ens de la comunitat educativa que hem esmentat anteriorment: Inspecció educativa, Famílies i Claustre. Per a fer el retiment de comptes, ens hem centrat en les propostes realitzades en aquest PdD organitzades en 6 àmbits: la millora dels resultats, la implementació de noves propostes metodològiques, la funcionalitat i operativitat de les noves propostes organitzatives, l'augment de la participació, la millora de la projecció i la valoració global del mandat. En l'apartat "responsables", volem que les mesures de lideratge distributiu que hem proposat en aquest projecte tinguin un efecte evident, ja que seran les noves entitats organitzatives les que hauran de donar comptes del seu propi funcionament davant de la resta del claustre. Pel que fa als processos de retiment de comptes relacionats amb l'administració educativa o bé el consell escolar, la figura de l'equip directiu hi és sempre present per raons d'organització i funcionament. Al final del període d'implementació del projecte de direcció, serà exclusivament l'equip directiu, encapçalat per la figura del director, qui, comptant amb les valoracions dels diversos membres de la comunitat educativa, farà el retiment de comptes del global del seu mandat.

GRAELLA 2: RETIMENT DE COMPTES DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ

QUÈ	RESPONSABLES	A QUI	COM	QUAN
Dades respecte la millora dels resultats acadèmics	Tutors/ Coordinació curs	Equip Docent	Presentació d'Informes d'anàlisi de les avaluacions	Trimestralment
	Coordinació curs	Claustre	Informe presentat a la MAC ⁴	Anualment
	Equip directiu	Consell Escolar	MAC	Anualment
		Inspecció Educativa	MAC Dades Proves Externes	Sempre que es requereixi
Implementació noves propostes metodològiques	Equip docent/ Comissió IP ⁵	Claustre	Informe presentat a la MAC Propostes a la PGA ⁶	Anualment
	Equip Directiu	Consell Escolar Inspecció educativa	MAC PGA	Anualment
Operativitat i funcionalitat de les noves propostes organitzatives	Comissions IP/CC ⁷	Claustre	Informe presentat a la MAC PGA	Anualment
	Equip directiu Famílies CE ⁸	Consell Escolar	MAC PGA	Anualment
Augment de la participació	Comissions IP/CC	Claustre	Informe a la MAC	Anualment
	Equip directiu	Consell Escolar	MAC	Anualment
Millora de la projecció	Comissió IP	Claustre	Informe a la MAC	Anualment
	Equip directiu	Consell Escolar	MAC	Anualment
Projecte de Direcció	Equip Directiu	Claustre Consell Escolar Inspecció Educativa	Memòria final de mandat	Al final dels 4 anys d'implementació del projecte

⁴ **MAC.** Memòria Anual de Centre.

⁵ **Comissió IP.** Comissió d'innovació i projecció.

⁶ **PGA.** Programació General Anual.

⁷ **Comissió CC.** Comissió convivència i Cohesió.

⁸ **CE.** Consell Escolar.

6.BIBLIOGRAFIA

1. El Projecte de Direcció a Catalunya; Joan Teixidó Saballs. Ed. Malhivern 2019.
2. Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya. Màrius Martínez i Muñoz, Joan Badia i Pujol, i Anna Jolonch i Anglada. Llibre digital) Fundació Bofill 2013.
3. **Resolució EDU/160/2019**, de 28 de gener de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director/a de centres educatius.
4. **Decret 155/2010**, de 2 de novembre. Article 25.

ANNEXOS
TAULA 1. PROMOCIÓ DE L'ALUMNAT.

PERCENTATGE D'ALUMNES QUE PROMOCIONEN PER CURS I ANY. COMPARATIVA AMB LA MITJANA CATALANA.

	1r ESO		2n ESO		3r ESO		4t ESO		1r BTX		2n BTX	
	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP
07/08	89,1	95	87,8	97	85,2	82	80,3	86			72,1	64
08/09	90,5	91,2	89,3	83	86,9	83,3	82	87,7			77,7	80
09/10	91,3	91,3	90,4	93,2	87,6	75,5	83,1	70			83,3	91,1
10/11	91,7	87,7	90,3	90,3	88	95,7	83,3	78,4			80,7	86,9
11/12	92,4	91,1	91,2	95,3	89,8	95,4	85,5	87,5			82,3	83,6
12/13	91,9	84,6	90,5	80,4	88,8	84,4	87,4	89,9			81,6	86
13/14	93,4	91,6	91,3	85,4	89,7	95,2	87,3	91,0			82,5	87,2
14/15	93,0	88,1	91,2	91,8	89,4	90,9	88,3	93,6	82,1	90,0	83,0	96,6
15/16	93,9	93,3	92,7	88	90,3	95,5	89,3	92,9	83,0	90,0	85,0	87,7
16/17	95,7	92,1	94,4	92,0	91,9	82,4	89,4	94,2	83,1	84,9	85,6	77,2
17/18	96,4	92,7	95,5	92,7	93,2	91,2	89,6	88,8	83,5	87,8	86,3	90,4

CAT Catalunya
IMP Institut Manuel de Pedrolo
■ Lleugerament inferior
■ Sensiblement inferior
■ Superior

TAULA 2. PROVES 4T ESO APROVATS.

PERCENTATGE D'ALUMNES QUE SUPEREN LES PROVES EXTERNES DE 4T D'ESO. COMPARATIVA AMB LA MITJANA CATALANA.

	CATALÀ		CASTELLÀ		ANGLÈS		MATEM		CT	
	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP
11/12	84,1	93,7	69,9	72,3	60,1	58,7	54,3	60		
12/13	89	96,3	87,7	94,1	79,7	89,9	78,2	87,6		
13/14	89,6	96,2	89,8	94,3	80,5	79,2	83,2	83,5		
14/15	89,9	94,3	86,4	89	81	87,7	84,3	87,1		
15/16	89,6	93,5	89,0	96,1	82,5	88,3	85,0	88,3	85,6	89,6
16/17	88,9	93,6	90	92,5	88,5	88,3	85,4	90	84,5	82,7
17/18	89,8	93,1	90,2	98,6	86,3	83,6	89,8	93,2		
18/19	90,0	94,9	90,2	98,7	86,4	90,1	88,4	92,4	84,9	95,1

TAULA 3. PROVES 4T ESO NIVELL ALT.

PERCENTATGE D'ALUMNES QUE ES SITUEN DINS LA FRANJA DE NIVELL ALT A LES PROVES DE 4T D'ESO.

	CATALÀ		CASTELLÀ		ANGLÈS		MATEMÀTIQUE S	
	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP	CAT	IMP
11/12	21,4	32,8	24,9	29,2	28,1	23,8	26,2	24,6
12/13	29,5	32,1	26,4	14,1	32,4	48,1	32,6	39,5
13/14	30,6	52,8	27,3	39,6	24,7	39,7	29,1	32,1
14/15	29,9	35,7	26	17,8	31,5	52,1	17,5	26
15/16	34,7	48,1	32,9	26,0	37,8	46,8	27,8	41,6
16/17	27,6	37,2	35,3	27,5	37,6	30,9	29,5	31,3
17/18	27,4	44,4	26,9	51,4	26,8	27,4	30,5	43,1
18/19	24,3	32,9	27,9	39,2	28,2	28,4	24,3	36,7

TAULA 4. RESULTATS PAU.

PERCENTATGE D'ALUMNES QUE SUPEREN LA PROVA D'ACCÉS A LA UNIVERSITAT. COMPARATIVA
AMB LA MITJANA CATALANA.

	MITJANA CATALUNYA	MITJANA CENTRE	DIFERÈNCIA	Aprovats Catalunya (%)	Aprovats IMP (%)
2002	5,69	5,53	-0,16	87,7	96,67
2003	5,83	6	0,17	86,7	91,43
2004	5,45	5,8	0,35	87,9	92,31
2005	5,09	5,17	0,08	90,8	96,55
2006	5,56	5,71	0,15	89,4	100,00
2007	5,78	5,94	0,16	87,2	100,00
2008	5,62	5,59	-0,03	90,1	93,75
2009	5,99	5,79	-0,2	93,4	100,00
2010	6,1	6,06	-0,04	94,4	97,14
2011	6,15	6,59	0,44	94,5	97,30
2012	6,2	6,84	0,64	95,2	97,78
2013	6,2	6,1	-0,1	94,9	96,77
2014	6,47	6,85	0,38	95,4	100,00
2015	6,7	6,95	0,25	97,1	100,0
2016	6,4	6,59	0,19	97,0	100,0
2017	6,43	6,67	0,24	94,3	97,06
2018	6,62	6,27	-0,35	96,8	100,0

ANÀLISI DE DOCUMENTS DE CENTRE.

DOCUMENTS	Existeix?	Estat del document			Observacions	Propostes de participació activa en la redacció del document.
		Cal actualitzar	Cal corregir	Doc. Correcte		
Projecte Educatiu de Centre	Sí	Sí	Sí		La darrera redacció del PEC fou el curs 2015/2016. En els dos darrers cursos, el centre ha incrementat el seu alumnat en dos grups més (un a primer i un a segon); el nombre de docents ha variat força i la nomenclatura d'algunes de les unitats del centre ha canviat. També cal actualitzar els projectes educatius i internacionals i l'orientació acadèmica en els cursos de 3r a 2n de Batxillerat, després de començar la implementació del nou programa d'orientació des del curs 2017/2018. El PEC és accessible per tothom des de la pàgina web del centre.	El PEC marca la línia pedagògica del centre. Tot i així, és un treball que duu a terme únicament l'equip directiu. Caldria comptar amb els diversos sectors de la comunitat educativa i fer que aquests aportessin idees i/o suggeriments de millora per caminar tots en la mateixa direcció. De tots els documents de centre, és evident que és el PEC el que -idealment- requeriria de major participació.
Normes d'Organització i Funcionament de Centre	Sí		Sí		És un document que segueix els criteris de redacció i els continguts proposats pel departament d'educació. Cal dir que ha estat actualitzat el darrer curs però que necessita una petita revisió en termes de nomenclatura (USEE per SIEI o NEE per NESE). És accessible per tothom des de la pàgina web del centre.	-----

Projecte de Direcció	Sí	Sí	Sí	<p>EL PdD que apareix en els documents de centre és el projecte per aquests darrers 4 anys (2015-2019). El nostre actual director presenta, en aquest document, el que havia de ser el seu darrer mandat. Tot i així, el PdD es troba en procés de revisió en l'actualitat, ja que el nostre director s'haurà de seguir exercint un any més i, com a conseqüència, està fent una formació per l'actualització del seu càrrec.</p> <p>Tanmateix, hores d'ara, aquest PdD no compleix els criteris de redacció actuals ja que no compta amb indicadors que avaluin l'exercici de la funció directiva, no hi apareixen els mecanismes per al retiment de comptes als òrgans de control i participació, no es contemplen mesures per a l'exercici de lideratge distribuït i supera l'extensió màxima amb escreix. Aquest document és accessible per tots els docents i PAS del centre des de la unitat de drive.</p>	-----
Programació General Anual de Centre	Sí			Sí	És un document presentat el mes de setembre del 2018 i revisat pel claustre i consell escolar. Es van fer les esmenes pertinents l'octubre de 2018. Per tant es tracta d'un document plenament actualitzat i revisat. Aquest document és accessible per tots els docents i PAS del centre des de la intranet del centre.
Memòria Anual	Sí			Sí	Igual com succeeix en documents anteriors, està íntegrament redactada per l'equip directiu. No es compta amb la col·laboració de les coordinacions unipersonals ni dels departaments. Cada ens de coordinació hauria d'elaborar una memòria particular i presentar-la conjuntament en claustre per a poder formar part de la memòria anual.

Pla d'Acollida	Sí			Sí	<p>El Pla d'acollida és un document de nova redacció. El curs 2018/2019 és el primer curs que s'implementa i falta fer la valoració de les persones que l'han rebut per a poder-ne avaluar el contingut i els procediments. Per tant, el considerem un document correcte - a manca d'evidències en el sentit contrari. Aquest document és accessible per tots els docents i PAS del centre des de la unitat de drive.</p>	-----
Pla de comunicació	No				<p>El pla de comunicació, recollit en el document "Marc de la innovació pedagògica a Catalunya", és un procediment del qual molts centres encara no s'han dotat degut a la seva recent creació. En els darrers anys, el nostre centre ha tingut uns canvis a nivell d'equip directiu del 40%. És per aquest motiu que el nostre pla de comunicació encara es troba en fase de redacció.</p>	-----
Pla d'Atenció a la Diversitat	Sí			Sí	<p>El Pla d'atenció a la diversitat es recull en dos documents. Primer, es troba dins del PEC. És un petit apartat amb mesures organitzatives i procedimentals per atendre la diversitat. No apareixen les adaptacions metodològiques que es duen a terme amb alumnes NESE. S'esmenta la CAD però no se n'especifiquen les tasques, la freqüència de les reunions o bé els membres que la componen. Tampoc hi ha un protocol clar sobre la redacció de Pls d'actuació amb alumnes.</p> <p>D'altra banda, el PAD també apareix a les NOFC. Aquí sí que es concreten les mesures metodològiques i d'organització que s'apliquen per l'atenció a la diversitat. És evident que els continguts d'ambdòs documents necessiten una revisió que acabin fer-los fusionar en un de sol que sigui fàcilment accessible per a tots els membres de la Comunitat Educativa.</p> <p>Aquest document no existeix com a tal, però es poden consultar els seus continguts en ambdòs</p>	-----

					documents anteriorment esmentats, tots dos disponibles a la pàgina web del centre.	
Pla TAC	sí			sí	<p>El pla TAC és un pla que fou aprovat el curs 2017/2018 i que, atès als pocs canvis -tant a nivell de personal, com a nivell d'equipaments- que hi ha hagut al centre, es troba suficientment actualitzat. Tot i així, en la planificació es detecten algunes mancances. Per exemple, les persones responsables són bàsicament la direcció i els òrgans de coordinació pedagògica. Caldria fer aquesta responsabilitat extensiva a d'altres sectors de la comunitat educativa. Una altra de les mancances és que hi ha objectius pels quals no trobem responsables. Potser es tracta d'un descuit o bé de manca de claredat. Aquest document és accessible per tots els docents i PAS del centre des de la intranet del centre.</p>	-----

Projecte Lingüístic	Sí		Sí	<p>El Projecte lingüístic té en compte l'ús de llenguatge no sexista per part del centre i prioritza -com indica la legislació vigent- l'ús del català en totes les seves comunicacions. Vetlla per la correcta adaptació de l'alumnat nouvingut en la vida del centre i té en compte la diversitat de llengües i cultures d'aquests alumnes. També parla del tractament integral de llengües en el pla Avancem, que s'està duent a terme al centre des de fa tres cursos acadèmics. De la mateixa manera també té en compte l'ús de la llengua en les xarxes socials. És un document molt complet, de recent actualització i no s'observa cap aspecte susceptible de millora.</p>	-----
Projecte de Convivència	No			<p>El projecte de convivència, definit en la Resolució ENS/585/2017, té un termini d'implementació que acaba el març de 2020. Degut als canvis de lideratge en el nostre centre -que ja hem esmentat anteriorment- aquest projecte es troba actualment en fase de redacció.</p>	-----
Carta de compromís educatiu	Sí		Sí	<p>És un document base que proporciona el departament d'ensenyament i que les famílies del centre han de subscriure. Tot i així, sovint queda en "paper mullat" i no es pren massa seriosament. Es troba disponible a la intranet del centre. Les famílies la subscriuen un cop -quan l'alumne entra a formar part del centre.</p>	<p>Seria molt interessant poder comptar amb les famílies a l'hora de redactar una carta de compromís educatiu -específica per a la nostra comunitat educativa- amb què les famílies s'hi puguin sentir més identificades i se la facin seva. Potser així aconseguiríem que aquesta eina tant important fos en realitat molt més útil que en l'actualitat.</p>



Pla d'Orientació Acadèmica i Professional (POAP)	Sí			Sí	<p>El POAP ha estat elaborat en el marc de treball del grup impulsor. És un document que recull les actuacions orientadores tant a nivell acadèmic com post-acadèmic dels alumnes des del primer curs de l'ESO fins al segon curs del Batxillerat. Per tant, és un document de consens, on han participat diversos professionals i també és un document viu. Aquest curs 2018/2019 és el segon any en vigor i ja ha tingut petites modificacions -millores, pensem nosaltres- respecte l'any anterior.</p>	<p>Atès que és un document que s'ha redactat mitjançant el grup impulsor, l'elaboració ha estat correcta. L'única observació destacable és que -al tractar-se d'un document que afecta directament a l'alumnat i les famílies- hauria de tenir molta més difusió. D'aquesta manera les famílies hi podrien dir la seva.</p>
--------------------------------------------------	----	--	--	----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------