

Projecte Direcció

2024-2028



CONTINGUTS DEL PROJECTE

1.INTRODUCCIÓ	2
A. PRESENTACIÓ DEL CENTRE	2
B. ATENCIÓ EDUCATIVA AL CENTRE	2
C. MARC LEGAL	5
C. MOTIVACIONS I JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE	5
D. EQUIP DIRECTIU	7
2.DIAGNOSI	8
A. BUIDAT MEMÒRIA FINAL DE MANDAT 2020-2024	8
B. MARIU FODA	9
1. FORTALESES	11
2. OPORTUNITATS	12
a. Participació en programes internacionals	12
b. Integració de pràctiques educatives innovadores	12
3. DEBILITATS	13
4. AMENACES	14
3. OBJECTIUS DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ	16
4. PLANTEJAMENT GENERAL DE LIDERATGE DISTRIBUTIU i MESURES CONCRETES PER A IMPLEMENTAR-LO.	21
6.FONTS CONSULTADES	32

1.INTRODUCCIÓ

A. PRESENTACIÓ DEL CENTRE

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

L'institut Manuel de Pedrolo té 56 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

És un centre de complexitat mitjana-alta¹ que acull prop de 500 alumnes, tant de la localitat i els seus nuclis agregats, com també de pobles veïns. El centre compta amb alumnat de Claravalls, Vilagrassa, Anglesola, La Guàrdia d'Urgell, Tornabous i el Tarròs. Té, 13 grups a l'ESO i 4 al Batxillerat. Pel que fa a aquests darrers estudis, s'imparteixen les modalitats de batxillerat de ciències i tecnologia i el d'humanitats i ciències socials.

El centre disposa d'una Aula SIEI (suport intensiu a l'educació inclusiva), que acull una desena d'alumnes, i una Aula d'Acollida, que ofereix suport lingüístic en català a uns 25 alumnes nouvinguts.

¹ Hi ha 5 tipologies de centres educatius segons la complexitat: baixa, mitjana-baixa, mitjana-alta, alta i molt alta. Font: Informes d'avaluació 26 (Abril 2021)

Per a cada curs a l'ESO, el centre afegeix un grup d'activitat addicional a la dotació del departament. És a dir, el centre reorganitza els 13 grups oficials a l'ESO, en 17². Aquesta mesura també s'aplica a 1r de Batxillerat quan es tracta de grups molt nombrosos³, passant de dos grups a tres.

El fet de reduir el nombre d'alumnes per grup facilita l'atenció més individualitzada dins l'aula, així com també la gestió de la tutoria del grup.

Pel que fa a l'alumnat NEE-A, les professionals dels SIEI fan suport dins l'aula⁴, a part de les hores de treball en l'aula SIEI.

L'alumnat amb NESE s'atèn amb l'elaboració d'un Pla Individualitzat (bé sigui curricular i/o metodològic) i el seu seguiment per part de la persona orientadora de referència.

En les assignatures d'anglès i de matemàtiques s'afegeixen una hora de codocència setmanal per tal de poder abordar la diversitat de totes les tipologies d'alumnat. A més a més, a 2n i 3r d'ESO, el centre ha creat dos projectes singulars per a l'atenció a la diversitat: ÀGATA⁵ i ESFERES⁶.

Es vetlla que la distribució de l'alumnat sigui heterogènia en tots els sentits (social, acadèmic, genèric...); per tant, no hi ha agrupacions homogènies (és a dir, els anomenats grups de nivell) de 1r a 3r d'ESO. Puntualment, a 4t d'ESO, l'alumnat que té una orientació diferent al batxillerat (és a dir PFI, CFGM o bé món laboral), sí que es pot agrupar en un o dos grups-classe, a fi i efecte de facilitar-ne el seguiment i l'orientació. Cal dir, però que aquesta darrera opció es valora anualment, en funció de les necessitats de l'alumnat del curs. En el mateix sentit, la distribució dels alumnes per grups també es revisa, al final de cada curs, per part de l'equip de tutors que fa una proposta de reagrupament pel següent curs. Els canvis de grup durant el curs s'estudien i es consensuen amb tot l'equip docent.

² Si el nombre de hores docents no pot cobrir les necessitats educatives de tots els grups, s'opta per no afegir un grup d'activitat addicional al curs que té menys alumnes matriculats o bé a 4t d'ESO, ja que és un curs on hi ha moltes hores de matèries optatives.

³ Al Batxillerat, s'entén que un grup és molt nombrós quan s'acosta o passa dels 30 alumnes. S'aplica aquesta mesura sempre i quan el nombre d'hores docents puguin cobrir les necessitats educatives dels grups.

⁴ El centre procura que l'alumnat que atèn el SIEI s'integri en l'aula ordinària, per aquest motiu, la majoria de l'horari d'aquests alumnes té lloc dins el seu grup classe, amb ajuda del personal de suport.

⁵ El Projecte ÀGATA sorgeix d'una iniciativa del departament d'orientació del centre. Es treballa amb alumnat NEE-B, sovint amb tipologia NESE, per assolir les competències mínimes de l'etapa mitjançant treballs pràctics que reverteixen en el centre. Per exemple: elaboració de cartells informatius, millores en diversos espais de centre i, fins i tot, difusió de les activitats de centre elaborant un programa radiofònic.

⁶ El Projecte ESFERES és un projecte amb un objectiu més a que procura que l'alumnat NESE amb serioses dificultats acadèmiques

Globalment, el centre treballa des de la perspectiva d'una escola catalana, inclusiva i equitativa, que cerca, mitjançant la implicació i el treball de tots els agents, la màxima qualitat educativa.

L'Institut Manuel de Pedrolo és el centre de referència per moltes generacions de persones de la nostra localitat; la nostra ambició és continuar essent-ho!

C. MARC LEGAL

El present projecte es regeix pels documents oficials 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. El **Decret 175/2022**, de 27 de setembre, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació bàsica.
8. El **Decret 171/2022**, de 20 de setembre, d'ordenació dels ensenyaments de batxillerat.
9. El **PEC de l'INS Manuel de Pedrolo**, aprovat per Consell Escolar el 14 de març de 2024.

C. MOTIVACIONS I JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE

En aquest segon mandat de direcció, cerquem consolidar els objectius que ja s'han implementat durant els darrers 4 anys i poder dur a terme aquells que, per circumstàncies diverses, no s'han pogut dur a terme en la seva totalitat. Així mateix, fruit del treball d'aquests darrers anys, de l'evolució del sistema educatiu i dels canvis experimentats en el nostre centre, també volem implementar noves propostes educatives que, creiem, seran molt positives pel nostre alumnat i també poden ser-ho a nivell local. Seguir liderant l'equip humà de l'institut Manuel de Pedrolo per tal de fer del nostre centre un referent educatiu local, segueix sent una tasca molt ambiciosa, a l'hora que un gran repte a nivell personal, però a diferència del primer mandat, podem dir que és un projecte d'equip, amb una visió d'equip i uns objectius consensuats. Així doncs, ens trobem amb tota la força i la il·lusió per poder tirar-lo endavant!

A continuació us farem un breu resum de les propostes d'aquest renovat projecte de direcció per als propers 4 anys.

1. Consolidar les codocències i vetllar per una atenció més individualitzada de l'alumnat en tots els sentits, no només en l'acadèmic.
2. Vetllar per la millora de resultats acadèmics tant en l'etapa obligatòria com en la postobligatòria.
3. Atreure talent local amb una oferta postobligatòria seriosa i exigent.
4. Iniciar la internacionalització del centre.
5. Consolidar la bona convivència i cohesió al centre i augmentar la participació de tots els membres de la comunitat educativa en activitats tant lectives com no lectives.
6. Consolidar la implementació de la figura del familiar delegat.
7. Consolidar la bona percepció del centre a nivell extern, ampliar la col·laboració amb altres entitats locals (tan educatives com administratives o socials).
8. Implicar els màxim de persones i entitats locals en la celebració del 60è aniversari del centre educatiu.

Aquestes propostes es basen en la memòria de l'antic projecte de direcció (2020/2024) que podeu consultar en el [document enllaçat](#).

D. EQUIP DIRECTIU

L'equip directiu està format per 5 persones. Totes són docents que coneixen bé el centre i tenen, en alguns casos, una dilatada experiència en tasques directives i de lideratge:

- **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. Ha estat tutora d'ESO i ocupa el càrrec de **Secretària** del centre des del curs 2019-2020.
- **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.
- **Ramona Gaya Duch.** Llicenciada en Filologia Catalana. Docent a l'INS Manuel de Pedrolo des del curs 2018-2019. Experiència com secretària de direcció durant més de 25 anys. Coordinadora de 3r i 4t d'ESO. Ocupa el càrrec de **Cap d'Estudis Adjunta** des del curs 2023-2024. .
- **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.
- **M. Mercè Viladrich Pons.** Llicenciada en Filologia Anglesa. Docent a l'INS Manuel de Pedrolo des del curs 2015-2016. Ha estat tutora d'ESO i de Batxillerat. Ocupa el càrrec de **Directora** del centre des del curs 2020-2021.

2. DIAGNOSI

A. BUIDAT MEMÒRIA FINAL DE MANDAT 2020-2024

En el document [Memòria Final de Mandat](#) (MFM en endavant) que trobareu enllaçat, es destaquen ja algunes problemàtiques que són imprescindibles d'abordar en el següent mandat:

- 1. Resultats acadèmics interns:** Tot i que els resultats acadèmics de l'alumnat de l'INS Manuel de Pedrolo són incontestables, a nivell intern sí que són més irregulars. A 1r i 2n d'ESO, aquests resultats han tingut una tendència a l'alça en els darrers 3 anys, i això ens situa ara en la mitjana catalana. Ara bé, en els cursos alts de l'ESO, la taxa de promoció és sensiblement més baixa que la mitjana catalana, així com el nombre d'alumnes que obtenen el graduat⁷.
- 2. Absentisme i abandonament escolar:** Cada cop més, ens trobem amb famílies amb molt poques preocupacions de tipus acadèmic. Hi ha un nombre gens menyspreable de famílies que, no tan sols no donen importància a l'alfabetització, sinó que es poden arribar a mostrar reàcies a escolaritzar els seus fills i filles. Afegit a aquesta tipologia de famílies, ens trobem amb una problemàtica creixent: la fòbia escolar, sovint lligada a casuístiques de salut mental i/o emocional. La manera d'abordar aquesta xacra social no està sistematitzada des de l'administració i sovint els centres ens trobem sense eines per afrontar-la.
- 3. Mobilitat del professorat:** Per dur a terme un projecte educatiu fa falta un equip humà consolidat. Els darrers processos d'estabilització i la pressió que reben els centres per ubicar funcionaris novells, no permet que puguem afiançar tot el personal que voldria formar part del nostre projecte educatiu. És important dir que, segons l'enquesta feta a la comunitat educativa els mesos de febrer-març de 2023, un 90% del professorat provisional i/o interí es mostra satisfet amb el centre i el seu projecte educatiu i hi vol romandre.

⁷ Aquesta casuística està degudament explicada en el document MFM. L'alumnat que no obté el graduat en educació secundària és perquè ha estat derivat cap a altres opcions formatives com són els PFIs o bé la PACFGM.

B. MATRIU FODA

Tot i haver dut a terme una revisió dels gairebé 4 anys de mandat mitjançant el document esmentat anteriorment (MFM), per aprofundir millor en l'estat actual del centre i veure realment les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces que es presenten durant aquests propers 4 anys, s'ha elaborat una matriu FODA. En l'anàlisi, s'ha valorat cadascun dels punts -segons la seva incidència- d'1 a 5, essent 1 (poc incident) i 5 (molt incident). Per bé que en l'anàlisi inicial s'han observat 12 fortaleses, 9 oportunitats, 9 debilitats i 7 amenaces (com es pot veure en la graella de la següent pàgina), després del creuament de dades, s'analitzaran els 3 punts més significatius de cadascun dels apartats. A la pàgina següent trobareu la matriu FODA sencera.

DIAGNOSI DE CENTRE BASADA EN UNA MATRIU FODA											INS MANUEL DE PEDROLO														
OPORTUNITATS											AMENACES														
	Participació en el Pla Educatiu d'Entorn	Compensació de les desigualtats socials gràcies a les motxil·les escolars	Consolidació de la figura del tècnic d'integració social com a plaça estructural	Interès per implementar un projecte exigent per al Batxillerat	Existència d'empreses locals amb sinergies internacionals	Participació en programes internacionals	Accés a subvencions i ajuts per a projectes d'innovació educativa	Integració de pràctiques educatives innovadores	Formació continuada per al professorat	SUMA	Increment d'alumnat amb seriosos problemes d'alfabetització	Increment de famílies amb un nivell sociocultural molt baix	Increment d'alumnat absentista	Increment de l'alumnat amb problemàtiques psicoemocionals	Increment d'alumnat atès pels serveis socials	Professorat molt consolidat i altament qualificat en edat de jubilació	Canvis constants en les polítiques educatives que provoquen escepticisme i desafecció social	SUMA	TOTAL	%					
FORTALESES	Estratègies de creixement										SUMA	Estratègies de prevenció										SUMA			
Grups classe reduïts i ús de les cocodències	1	3	4	4	1	2	3	3	4	25	5	3	4	5	5	1	1	24	49	65,3					
Bona atenció a la diversitat	4	5	5	1	1	2	4	1	3	26	5	5	4	4	4	1	1	24	50	66,7					
Bons resultats acadèmics en les proves externes	1	4	1	5	4	4	4	4	4	31	5	4	4	4	3	5	4	29	60	80,0					
Bon seguiment i acompanyament de l'alumnat	4	4	4	3	3	4	2	2	5	31	5	5	5	5	3	2	2	27	58	77,3					
Bona gestió de la convivència	2	4	5	1	1	1	1	2	1	18	4	4	5	5	3	2	2	25	43	57,3					
Bona comunicació amb les famílies	4	4	4	1	2	4	1	5	5	30	5	4	4	4	5	1	1	24	54	72,0					
Bona relació amb els ens locals	5	3	2	1	1	2	5	4	5	28	3	4	5	5	5	1	1	24	52	69,3					
Bona percepció del centre a nivell local	5	3	3	4	4	4	4	5	5	37	4	4	3	4	4	1	1	21	58	77,3					
Professorat especialista experimentat i de qualitat	2	1	1	5	3	5	4	4	5	30	5	4	3	3	4	5	1	25	55	73,3					
50% del professorat consolidat en el centre	2	1	1	5	1	4	3	3	4	24	3	2	2	2	2	4	1	16	40	53,3					
Distribució transversal de les responsabilitats	4	3	3	3	1	3	4	4	5	30	3	3	3	4	4	4	3	24	54	72,0					
Bon ambient de treball	3	1	4	5	3	4	4	5	4	33	3	3	3	4	3	4	3	23	56	74,7					
SUMA	37	36	37	38	25	39	39	42	50	28,58	50	45	45	49	45	31	21	209	52,42	69,9					
DEBILITATS	Estratègies de millora										SUMA	Estratègies d'atenció preferent										SUMA			
Resultats més baixos que la mitjana catalana en les proves internes a 3r i 4t d'ESO	1	1	4	5	1	3	2	4	5	26	5	5	5	4	4	5	4	32	58	77,3					
Escepticisme vers les metodologies amb enfocament globalitzat	4	1	1	4	1	4	1	4	5	25	5	3	1	1	1	1	5	17	42	56,0					
Dificultat per elaborar projectes transversals conjunts	4	1	3	2	3	4	1	4	5	27	4	3	1	1	1	4	5	19	46	61,3					
Pocs espais de participació de les famílies	4	1	3	3	3	3	3	4	2	26	5	5	5	3	4	1	2	25	51	68,0					
Baixa implicació de les famílies en el procés educatiu de l'alumnat	4	2	3	3	3	3	3	3	2	26	5	5	5	3	4	1	3	26	52	69,3					
Sinergies puntuals amb altres centres educatius de la comarca	2	1	2	2	3	2	3	4	4	23	1	3	3	3	3	1	1	15	38	50,7					
Dificultat per consolidar talent docent	1	1	1	1	1	3	1	1	3	13	4	2	3	3	3	4	4	23	36	48,0					
Pressió per mantenir els resultats acadèmics	1	1	1	3	2	4	3	4	5	24	5	5	5	4	3	4	4	30	54	72,0					
Horaris ajustats que dificulten la col·laboració amb altres entitats	3	5	3	4	4	4	1	3	3	30	4	4	4	3	3	1	1	20	50	66,7					
SUMA	24	14	21	27	21	30	18	31	34		38	35	25	26	22	29			47,4	63,3					
TOTAL	61	50	58	65	46	69	57	73	84		88	80	32	74	71	53	50								
%	58,1	47,6	55,2	61,9	43,8	65,7	54,3	69,5	80,0		83,8	76,2	30,5	70,5	67,6	50,5	47,6								
Capacitat per aprofitar les oportunitats											Capacitat per contrarrestar les amenaces														

Utilitat de les forteses

Capacitat per compensar mancances

A. ANÀLISI DELS RESULTATS DE LA MATRIU

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

1. FORTALESES

a. Bons resultats acadèmics en les proves externes

Ens centrarem en dues proves externes: les proves de final d'etapa i les proves PAU.

Proves de final d'etapa: El centre sempre ha presentat uns bons resultats en aquestes proves externes. En els darrers 4 cursos, tenint en compte totes les competències examinades, la mitjana d'alumnat que se situa en la franja mitjana-alta i molt alta és de gairebé el 64%, és a dir dos terços del nostre alumnat se situa en aquesta franja.

Proves PAU. El centre elabora un històric de resultats des de l'any 2002. En aquests 22 anys:

- El centre acredita un percentatge d'aprovat superior a la mitjana de Catalunya.
- El centre ha obtingut una qualificació mitjana més alta que la mitjana catalana en 18 ocasions.

Les famílies tenen coneixement d'aquestes dades i confien en el centre per a formar els seus fills i filles. Aquesta és, doncs, una fortalesa que hem de lluitar per mantenir i millorar, en la mesura d'allò possible.

b. Seguiment i acompanyament de l'alumnat

En els darrers anys, s'ha fet un esforç per millorar el seguiment i acompanyament de l'alumnat prenent una sèrie de mesures⁸, totes recollides en l'actual PEC⁹. Aquestes mesures juntament amb un sistema de comunicació proper i eficient, contribueixen a crear unes bones sinergies amb les famílies, que valoren el seguiment i acompanyament de l'alumnat com un dels punts forts del centre. Un bon seguiment ajuda a detectar problemes i mancances de manera precoç i, per tant, a corregir-les. En el mateix sentit, també ajuda a donar una bona orientació al nostre alumnat. Per això, cal seguir vetllant que les persones tutores formin un bon equip que pugui treballar, amb el

⁸ Alguns exemples d'aquestes mesures són: grups-classe heterogenis i reduïts, acció tutorial sistematitzada, suports a l'aula, prevenció de conflictes, mesures d'enfocament restauratiu, orientació personalitzada, etc.

⁹ El PEC fou renovat i aprovat pel Consell Escolar (després d'estar en exposició pública durant un període de 3 mesos) en la sessió de 14 de març de 2024.

suport constant de l'equip d'orientació i de l'equip directiu, aquest seguiment i suport amb profunditat.

c. Bona percepció del centre a nivell local

Darrerament, s'ha aconseguit revertir una tendència de desafecció social que, en els anys de pre-pandèmia i la pandèmia, planava sobre el centre. Una prova d'això és que el centre ha passat de tenir un 0.76% de preinscripció el curs 2019/2020 a 0.91% el curs 2023/2024. És just dir, doncs, que moltes famílies han dipositat la confiança en l'INS Manuel de Pedrolo. S'ha obert, també, una línia de cooperació amb alguns ens locals, com l'ajuntament o bé algunes entitats esportives, que fan de l'INS Manuel de Pedrolo un centre obert a la seva localitat.

2. OPORTUNITATS

a. Participació en programes internacionals

La participació en projectes internacionals no només suposa avantatges a nivell acadèmic i en la pràctica d'una llengua estrangera. A nivell social i cultural, és una eina molt poderosa i enriquidora que permet el contacte i el coneixement d'altres realitats i fa les persones més tolerants. A nivell pedagògic, també ofereix la possibilitat de fer intercanvis de bones pràctiques i així, aprendre els uns dels altres.

El darrer projecte de direcció ja portava, entre els seus objectius, la realització de projectes internacionals. El context pandèmic en què va començar l'anterior mandat no va fer possible que s'implementessin cap d'aquests projectes. En aquests moments s'ha format una persona responsable del claustre per treballar en aquest sentit.

b. Integració de pràctiques educatives innovadores

El currículum LOMLOE ha ofert noves perspectives educatives, com la introducció de l'ensenyament de la robòtica o la programació, i el treball en benestar emocional, entre d'altres. El centre ja té tradició de participació en aquests programes, va formar part de l'SCAP, AVANCEM, XERG i actualment es troba fent el 2n any de GEP.

És important, doncs, aprofitar les eines que ens proporciona el departament a nivell d'innovació; això sí, sempre per millorar aquells aspectes de centre que no són prou satisfactoris. La innovació ha de tenir objectius clars i abordar necessitats reals del centre.

c. Formació continuada del professorat

És evident que la formació és una eina imprescindible per avançar cap a l'excel·lència educativa. Les noves necessitats han de ser abordades amb noves mirades i això només es pot aconseguir amb la formació permanent de les persones docents. Això no obstant, les formacions, en el mateix sentit que la innovació, han de ser concretes i abordar temàtiques específiques que necessiten solucions determinades. És per aquest motiu, que es procurarà que les formacions docents no siguin generalistes.

3. DEBILITATS

a. Promoció interna inferior a la mitjana (3r i 4t ESO)

Revisant el sistema d'indicadors de centre SIC es pot observar que l'índex de promoció interna i de graduació és inferior a la mitjana catalana. Això es fa especialment evident en els cursos de 3r i 4t d'ESO. Si bé és cert que a 3r i 4t d'ESO, l'INS Manuel de Pedrolo té una tendència a reorientar a alumnes que han fet retenció en algun curs de l'educació bàsica cap a opcions com els PFI¹⁰s o la FPGB¹¹, també és cert que som un centre exigent i això es veu reflectit en els resultats de l'avaluació. Hem d'aconseguir que els resultats del nostre alumnat millorin sense perdre qualitat acadèmica.

b. Pocs espais de participació de les famílies

La feblesa identificada reflecteix una manca d'interacció i col·laboració entre l'escola i les famílies. Aquesta situació limita la implicació de les famílies en el procés educatiu, cosa que és fonamental per al desenvolupament integral de l'alumnat. La participació activa de les famílies pot aportar perspectives valuoses, reforçar el suport emocional i acadèmic dels alumnes, i fomentar un clima més cohesionat i enriquidor. Per tant, cal crear i ampliar aquests espais de participació,

¹⁰ Programes de formació inicial

¹¹ Formació professional de grau bàsic

assegurant-nos que els canals de comunicació siguin efectius, i proporcionar oportunitats per a la col·laboració regular i significativa.

c. Pressió per mantenir els resultats acadèmics en les proves externes

Històricament, una de les fortaleses del centre han estat els resultats de les proves externes. Ar bé, la pressió per mantenir-los constitueix, alhora, una feblesa que pot tenir efectes adversos, tant en l'alumnat com en el professorat, que pot acabar centrant-se en la resolució de proves estandarditzades, és a dir, en el resultat, obviant els processos. Per tant, és essencial trobar un equilibri que permeti assolir bons resultats acadèmics sense comprometre el desenvolupament de capacitats lògiques o creatives en l'alumnat.

4. AMENACES

a. Increment de l'alumnat amb seriosos problemes d'alfabetització

En els darrers anys, la nostra comunitat educativa ha passat de ser local a internacional. L'anomenada matrícula viva és una constant del dia a dia. Arriben moltes famílies nouvingudes amb alumnat que, en força casos, ha tingut una molt baixa escolarització i, en algun cas, no ha estat escolaritzat. No són només famílies nouvingudes que presenten aquestes casuístiques de baixa escolarització. Existeix, en la nostra comunitat, un nombre gens menyspreable de famílies que no veuen l'educació com una eina fonamental per al desenvolupament dels seus fills i filles. Per aquest motiu, ens arriba alumnat d'educació primària amb retards greus d'aprenentatge amb assistència irregular al centre. Això incrementa el grau de dificultat a l'hora de fer l'atenció a la diversitat perquè la distància acadèmica en què es troben uns i altres es percep, en alguns casos, com a insalvable. A més a més, la dificultat de progressar amb l'alumnat absentista és evident. És per aquest motiu que cal seguir potenciant les codocències i els projectes de centre que atenen la diversitat des d'un punt de vista més global, com són ESFERES o el mateix ÀGATA. Cal plantejar també la possibilitat de fer un projecte de diversificació curricular a 3r i 4t d'ESO.

b. Increment de famílies de nivell sociocultural més baix

El curs 2020/2021 el departament d'educació va canviar la tipologia de centre de l'INS Manuel de Pedrolo de complexitat estàndard a complexitat mitjana. Des del curs 2020/2021, el volum

d'alumnat NEE-B, és a dir, amb situacions socioeconòmiques i socioculturals compromeses, ha augmentat fins a, gairebé, situar-se en un 30% de l'alumnat total. Si bé és cert que, no en tots els casos la aquestes situacions posen en perill l'educabilitat, sí que la situen en un lloc desavantajat respecte l'alumnat ordinari. Tot i que les famílies de nivell sociocultural més baix no puguin ajudar acadèmica o econòmicament llurs fills i filles, hem de procurar que sí que es preocupin pel seu procés d'aprenentatge i mantinguin una comunicació fluïda amb les persones referents del centre (tutores, orientadores, TIS, etc.)

c. Increment de l'alumnat amb problemàtiques psicoemocionals

És ben sabut que la situació pandèmica i les noves tecnologies no han contribuït a millorar la salut mental dels infants i adolescents. Aquest empitjorament es tradueix en casuístiques de salut mental i emocional (depressió, ansietat, TCAs, autolesions, fòbia escolar, etc.) que necessiten un seguiment mèdic extern i poden posar en perill el procés educatiu i evolutiu de l'alumnat que les pateix. Cal fer prevenció i detecció precoç d'aquestes casuístiques per evitar el seu agreujament. És, doncs, necessari, crear un clima escolar de bona convivència i confiança amb l'equip de professionals a fi i efecte que l'alumnat pugui expressar les seves necessitats i pugui ser atès de manera ràpida i eficient. Val a dir, però, que el centre necessitarà, cada cop més, figures referents en l'àmbit de l'orientació educativa i la integració social.

B. CONCLUSIONS

Per abordar les amenaces i dificultats anteriors aprofitant les nostres fortaleses i oportunitats, hem desenvolupat 3 objectius per aquest proper mandat. Són els següents:

1. Millorar els resultats acadèmics per avançar cap a l'excel·lència educativa.
2. Millorar la convivència i la cohesió social i cercar una major implicació per part de les famílies.
3. Millorar el treball en xarxa i la projecció internacional del centre.








Els trobareu desplegats en les graelles a continuació.






3. OBJECTIUS DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ

OBJECTIU GENERAL 1: Millorar els resultats acadèmics per avançar cap a l'excel·lència educativa.

OBJECTIU ESPECÍFICS:

1. Augmentar la competència lectora i analítica dels alumnes
2. Millorar les competències matemàtiques i la capacitat de raonament lògic
3. Millorar el treball conjunt entre els membres de l'equip docent per a la millora dels resultats acadèmics




ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	RESPONSABLES	TEMPORITZACIÓ				INDICADORS DE PROGRÉS
1.1 Fomentar la lectura diària i crítica al centre.	1.1.1 Dissenyar un programa de lectura de centre distribuït per cursos. 1.1.2 Implementar un programa de lectura diària. 1.1.3 Consolidar i sistematitzar els grups de lectura derivats de la comissió de biblioteca.	 GI TIL	1T	2T	3T	Any	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentatge d'alumnes que completen la lectura diària. ➤ Augment de les puntuacions de competència lectora en les proves diagnòstiques i de final d'etapa. ➤ Nombre de sessions de organitzades; nombre d'alumnat participant. ➤ Nombre de guies de lectura creades. ➤ Ús d'aquestes guies per part dels alumnes. ➤ Valoració de la utilitat d'aquestes guies per part dels departaments.
		 Coordinació pedagògica				1	
		 Equips docents				2	
		 Coordinació biblioteca				3	
1.2 Integrar activitats de comprensió lectora en totes les matèries.	1.2.1 Introduir guies de lectura en la programació de cada matèria.	 Departament s didàctics				4	
2.1 Potenciar i consolidar el càlcul mental en els cursos baixos de l'ESO.	2.1.1 Evitar l'ús de la calculadora a 1r d'ESO. 2.1.1 Introduir dinàmiques d'aula que fomentin en càlcul mental.	 Departament de matemàtiques	1T	2T	3T	Any	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Millora en els resultats interns de matemàtiques. ➤ Millora en els resultats en les proves diagnòstiques i de final d'etapa. ➤ Nombre de matèries que introdueixen aquest tipus d'activitats.
		 Departament s didàctics					
2.2 Promoure la resolució de problemes reals com a	2.2.1. Introduir, en les diferents matèries i/o projectes interdisciplinaris, activitats que						





part de l'aprenentatge.	<p>requereixin de l'aplicació de conceptes matemàtics.</p> <p>2.2.2 Organitzar concursos i jornades de resolució de problemes, tant a nivell intern com extern.</p>	<p> Coordinació de projectes</p> <p> Equips docents</p>	■	■	■	2	<p>➤ Nombre de concursos i jornades organitzades; participació dels alumnes i resultats obtinguts.</p>	
<p>3.1 Fomentar el treball col·laboratiu entre els professors.</p> <p>3.2 Implementar programes de mentoratge i acompanyament per a les persones docents</p>	<p>3.1.1 Crear grups de treball interdisciplinaris per a la planificació conjunta de les activitats didàctiques.</p> <p>3.1.2 Participar en sessions d'intercanvi d'experiències i bones pràctiques.</p> <p>3.2.1 Assignar persones mentores a docents nous o amb necessitats específiques.</p>	<p> Coordinació pedagògica</p> <p> Coordinació de projectes</p> <p> Direcció</p>	1T	2T	3T	Any		<p>➤ Nombre de reunions de grups de treball.</p> <p>➤ Qualitat i diversitat de les activitats planificades conjuntament.</p> <p>➤ Nombre de sessions realitzades i grau de participació i intercanvi de pràctiques efectives.</p> <p>➤ Nombre de mentors assignats i valoració dels docents mentorats sobre el suport rebut.</p>
			■	■	■	1		
			■	■	■	2		
			■	■	■	3		
			■	■	■	4		

OBJECTIU GENERAL 2: Millorar la convivència i la cohesió social i cercar una major implicació per part de les famílies.

OBJECTIU ESPECÍFICS:

1. Fomentar la comunicació i la participació de les famílies en la vida escolar
2. Promoure valors de convivència i respecte entre tota la comunitat educativa





ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	RESPONSABLES	TEMPORITZACIÓ				INDICADORS DE PROGRÉS
			1T	2T	3T	Any	
1.1 Diversificar els canals de comunicació entre l'escola i les famílies.	1.1.1 Crear un butlletí electrònic amb informació sobre activitats del centre. 1.1.2: Consolidar l'ús de l'aplicació mòbil per facilitar la comunicació amb les famílies.	 Coordinació xarxes  Gestora continguts web				1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de butlletins enviats. ➤ Utilitat dels butlletins per part de les famílies. ➤ Percentatge de famílies que descarreguen i utilitzen l'aplicació i nivell de satisfacció de les famílies. ➤ Nombre d'activitats organitzades i nombre de famílies participants. ➤ Nombre de reunions fetes amb els familiars delegats. ➤ Nivell d'implicació i aportacions de les famílies. ➤ Nombre de reunions de la comissió de treball ➤ Efectivitat de les reunions ➤ Valoració de la participació en la comissió. ➤ Valoració de l'activitat organitzada.
						2	
					3		
					4		
1.2 Organitzar activitats de participació familiar a l'escola.	1.2.1 Organitzar les jornades de portes obertes en col·laboració amb les famílies noves. 1.2.2 Organitzar activitats per les famílies del centre (grups de lectura, xerrades puntuals, sessions de treball, etc.) 1.2.3 Consolidar les figures dels familiars delegats i donar-los un paper més rellevant al centre.	 Direcció					
1.3 Organitzar el 60è aniversari de l'institut.	1.3.1 Crear una comissió de treball permanent amb famílies, docents i alumnat. 1.3.2. Implicar altres actors locals en l'organització de la celebració						

<p>2.1 Consolidar la línia d'educació emocional a tota l'ESO.</p> <p>2.2 Manténir la comissió de convivència permanent.</p> <p>2.3. Crear vincles de mentoratge entre iguals.</p>	<p>2.1.1 Manténir les assignatures d'Habilitats personals i Emocional+Ment.</p> <p>2.1.2 Implementar continguts d'educació emocional a 4t d'ESO.</p>	<p> CoCoBe</p>	1T	2T	3T	Any	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre/Percentatge d'incidents respecte cursos anteriors. ➤ Nombre de mesures correctores i sancionadores. ➤ Nombre de parelles de tutoria formades. ➤ Valoracions de l'alumnat participant.
		<p> Cap d'estudis</p>				1	
	<p>2.2.1 Dotar els docents participants d'espai de coordinació.</p>	<p> Coordinador pedagògic</p>				2	
	<p>2.3.1 Reimplementar el programa TEI a 1r d'ESO.</p>	<p> Departament d'orientació</p>				3	
						4	

OBJECTIU GENERAL 3: Millorar el treball en xarxa i la projecció internacional del centre.

OBJECTIU ESPECÍFICS:

1. Fomentar la col·laboració amb altres centres educatius i institucions
2. Potenciar la projecció internacional del centre

ESTRATÈGIES	ACTIVITATS	RESPONSABLES	TEMPORITZACIÓ				INDICADORS DE PROGRÉS
			1T	2T	3T	Any	
1.1 Col·laborar amb centres educatius nacionals i internacionals.	1.1.1 Participar en programes europeus com Etwinning o Erasmus+ per fomentar la mobilitat i col·laboració internacional. 1.1.2 Identificar i contactar centres educatius amb programes i objectius similars. 1.1.3 Desenvolupar projectes conjunts amb altres centres i institucions. 1.1.4 Organitzar visites i intercanvis amb professors i alumnat.	<ul style="list-style-type: none">  Coordinació projectes internacionals  Direcció  Grup impulsor GEP 				1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de col·laboracions efectives. ➤ Nombre de projectes realitzats. ➤ Nombre de visites i intercanvis realitzats. ➤ Valoració dels participants de visites/intercanvis realitzats. ➤ Nombre de matèries amb unitats didàctiques impartides en idiomes estrangers. ➤ Nombre de concursos internacionals en què participen els alumnes. ➤ Resultats obtinguts en aquests concursos.
2.1 Implementar programes educatius internacionals.	2.1.1 Fomentar el plurilingüisme ampliant l'oferta de llengües estrangeres del centre. 2.1.2 Introduir unitats didàctiques impartides en llengua estrangera a l'ESO. 2.1.3 Realitzar projectes interdisciplinars en llengua estrangera. 2.1.4 Sol·licitar l'oferta del Batxillerat internacional i, si s'autoritza, implementar-lo.	<ul style="list-style-type: none">  Departament de llengües estrangeres 				2	
						3	
2.2 Promoure la participació en competicions i esdeveniments internacionals.	2.2.1 Fomentar la participació dels alumnes en concursos acadèmics internacionals en diverses disciplines.					4	

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

En el I Congrés de Direccions de Catalunya¹², es va debatre abastament la figura del líder. Pel lideratge educatiu actual, la figura del líder dista molt de ser una figura jeràrquica al capdavant d'una institució, és a dir, un gestor. El líder ha de ser una figura propera, que creu en allò que fa, que aporta idees alhora que en recull, que comparteix informació i que la transmet de manera honesta i objectiva. Es planteja que el líder ha de ser algú que treballa juntament amb la resta del claustre i que consensua les decisions que pren. Així mateix, parla d'un lideratge de confiança i humilitat. En línia amb les afirmacions anterior, la Fundació Jaume Bofill, en el seu estudi "*Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya*"¹³, 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.

És evident, doncs, que 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 centre. És per aquest motiu que creiem que una organització horitzontal, on tots els membres -o si més no la gran majoria- han d'assumir alguna responsabilitat, contribueix a posar de manifest el talent docent i a implicar les persones en el projecte de centre. Com que majoritàriament, tothom assumeix alguna responsabilitat, tothom pot aportar coneixement sobre algun aspecte del centre. A més a més, la càrrega de feina es troba millor distribuïda i hi ha més empatia entre els membres del claustre. Aquesta assumptió compartida de responsabilitats també facilita la detecció de mancances i, per tant, la subsanació de les mateixes. És per els motius esmentats anteriorment que l'organització del centre actualment és la següent:

→ Pel que fa als ens col·lectius:

1. **Equip Directiu (ED a partir d'ara).** Es reuneix dos cops setmanalment. Consta de 5 membres: la directora, la secretària, el coordinador pedagògic, la cap d'estudis i la cap d'estudis adjunt. És l'ens

¹² Laura Alegre Sanz, Ignasi Garcia Plata, Carles Mata Claver, Ramon Oscar Torrelles Prunera i Xavier López Ortín "Lideratges amb sentit" en el I Congrés de direccions de centres públics de Catalunya. Salou. 3 i 4 de maig de 2024.

¹³ *Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya*. Màrius Martínez i Muñoz, Joan Badia i Pujol, i Anna Jolonch i Anglada. (Coordinadors)

encarregat d'aportar iniciatives de caràcter organitzatiu i pedagògic, de distribuir recursos i de preparar i coordinar les reunions dels altres ens de coordinació; també és l'encarregat de transmetre les informacions i directrius que arriben del departament d'educació.

2. **Caps de Departament.** Es reuneixen setmanalment. A les reunions, hi ha un membre de cada departament i un membre de l'ED. Es traspassen les informacions i tasques derivades de les reunions d'equip directiu, es recullen propostes, es consensuen els aspectes d'organització general (calendari, activitats globals i/o transversals...) i el treball per àrees que cal coordinar (programacions didàctiques, sistemes d'avaluació, treball de les competències transversals...). És l'espai on els departaments fan arribar les aportacions, propostes o queixes dels departaments corresponents. La documentació generada d'aquesta reunió s'envia a tot el claustre setmanalment. Alhora, cada cap de departament elabora una acta paral·lela, on fa èmfasi en els punts específics que afecten el seu departament.

3. **Reunions de departament.** Les reunions de departament tenen lloc alhora en tots els departaments. S'ha estimat oportuna fer aquesta organització perquè la informació s'emet sempre de manera sincrònica i tot el claustre té els mateixos terminis per dur a terme les tasques encomanades. En la reunió de departament, es revisa breument l'acta de la reunió de caps, s'emeten les valoracions pertinents respecte a la mateixa (que després transmet la cap de departament a la reunió setmanal de caps) i es consensuen temes de tipus pedagògic particulars de cada departament. A final de cada curs, els departaments elaboren llurs memòries en què es fan propostes de millora que posteriorment es valoren i, si s'estimen viables, s'inclouen en la PGA del següent curs.

4. **Coordinacions d'etapa.** La figura del coordinador pedagògic és qui lidera aquestes reunions. Hi ha una coordinació per a cada dos cursos de l'ESO (1r i 2n; 3r i 4t) i un coordinador per als dos cursos de Batxillerat. Es consensuen els eixos tutorialis i les activitats de les respectives tutories. Són també les encarregades de recollir les valoracions de l'alumnat i el professorat sobre les activitats dutes a terme en les respectives tutories. A final de cada curs, les coordinacions també elaboren llurs memòries en què es fan propostes de millora per als següents cursos.

5. **PAT, reunió de persones tutores.** Hi ha 4 reunions de PAT: 1r i 2n d'ESO, que es reuneixen alhora perquè comparteixen molts eixos tutorial i activitats comunes; 3r d'ESO i 4t d'ESO, que es reuneixen per separat a causa dels diferents eixos d'acció tutorial; 1r i 2n de batxillerat, que també es reuneixen alhora. En les reunions de PAT d'ESO hi és present la persona orientadora referent de cada curs, i, si escau, la tutora de l'aula SIEI i la TIS. En aquestes reunions, es vetlla pel bon desenvolupament de les dinàmiques dels grups-classe, tant a nivell acadèmic com a nivell de convivència i cohesió social i es prenen decisions consensuades respecte determinats alumnes o grups d'alumnes. En aquestes reunions també es vetlla que hi hagi una bona comunicació entre el centre i les famílies i es pauteu les reunions de tutoria. Les persones coordinadores, són les encarregades de preparar les reunions amb els tutors i l'equip docent i deixar-ne constància.
6. **La comissió d'atenció a l'educació inclusiva (CAEI).** Es reuneix setmanalment. Està formada per la directora, el coordinador pedagògic, la coordinadora i tutora del SIEI, la TIS, les persones orientadores del centre, l'orientadora de l'EAP i la treballadora social de l'EAP. Puntualment, la professional UAO i les treballadores socials del CCU poden també assistir a les reunions. En aquestes reunions s'avaluen els casos d'alumnes que necessiten atenció educativa específica i es coordinen els diferents professionals que intervenen amb l'alumne (SS, CSMIJ, ABS, etc.)
7. **La comissió de convivència permanent.** La comissió de convivència és un ens que penja directament del Consell Escolar. Està formada per un membre del sector famílies, un del sector alumnes i dos del sector docents. Aquesta comissió, que es reunia cada cop que hi havia acumulació de casos a resoldre, poques vegades resultava operativa per la inconveniència de l'horari de les reunions o bé perquè els ens convocats (sobretot per part del sector alumnes i famílies) no hi assistien. Així doncs, el centre ha optat per crear una comissió de convivència permanent que es reuneix setmanalment i té per missió revisar aquelles conductes contràries a la convivència del centre i posar-hi remei. Des del curs 2022/2023, la comissió de convivència permanent compta amb la mirada d'una persona orientadora del centre i té un enfocament restauratiu, més que punitiu. Tant les famílies com l'alumnat i les persones docents es mostren molt satisfetes amb aquesta comissió permanent de convivència per la seva efectivitat i el seu caràcter restaurador. Al ser un ens molt més

funcional, la comissió de permanència del Consell Escolar no s'ha de reunir amb tanta freqüència i només és cridada en casos on s'han d'adoptar mesures disciplinàries severes.

8. **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 i fer la proposta del nou pressupost. Així també, cada cop que hi ha algun tema remarcable en l'àmbit econòmic.

9. **Els equips docents.** Els equips docents es reuneixen, com mínim, un cop al mes. S'organitzen per cursos, excepte l'equip docent de batxillerat, que engloba 1r i 2n. Es parla bàsicament de l'evolució del progrés acadèmic de l'alumnat, es revisen resultats i s'acorden i els reajustaments necessaris, per una correcta gestió dels grups i atenció a la diversitat. Sovint es pauten mesures conjuntes de la gestió dels grups-classe.

10. **El GI TIL:** És el grup impulsor que segueix amb el projecte AVANCEM al centre. Prepara i coordina actuacions conjuntes dels departaments de llengües. Es reuneix setmanalment.

11. **El GI GEP:** És el grup impulsor del programa GEP. Prepara materials amb metodologia CLIL i coordina projectes interdisciplinaris seguint aquesta metodologia. Es reuneix setmanalment.

12. **Coordinacions de projectes interdisciplinaris.** Es coordina amb l'equip del projecte. Se'n fan entre 3 i 4 per trimestre, no són periòdiques, sinó que es planifiquen per tenir lloc les setmanes anteriors als projectes.

13. **Comissions de treball.** Les comissions de treball es reuneixen un cop al mes. Hi ha 4 comissions de treball a què el personal s'ha adherit de manera voluntària:

- a. Comissió de cohesió social i coeducació
- b. Comissió d'àmbit comunitari
- c. Comissió de biblioteca
- d. Comissió d'estratègia digital de centre

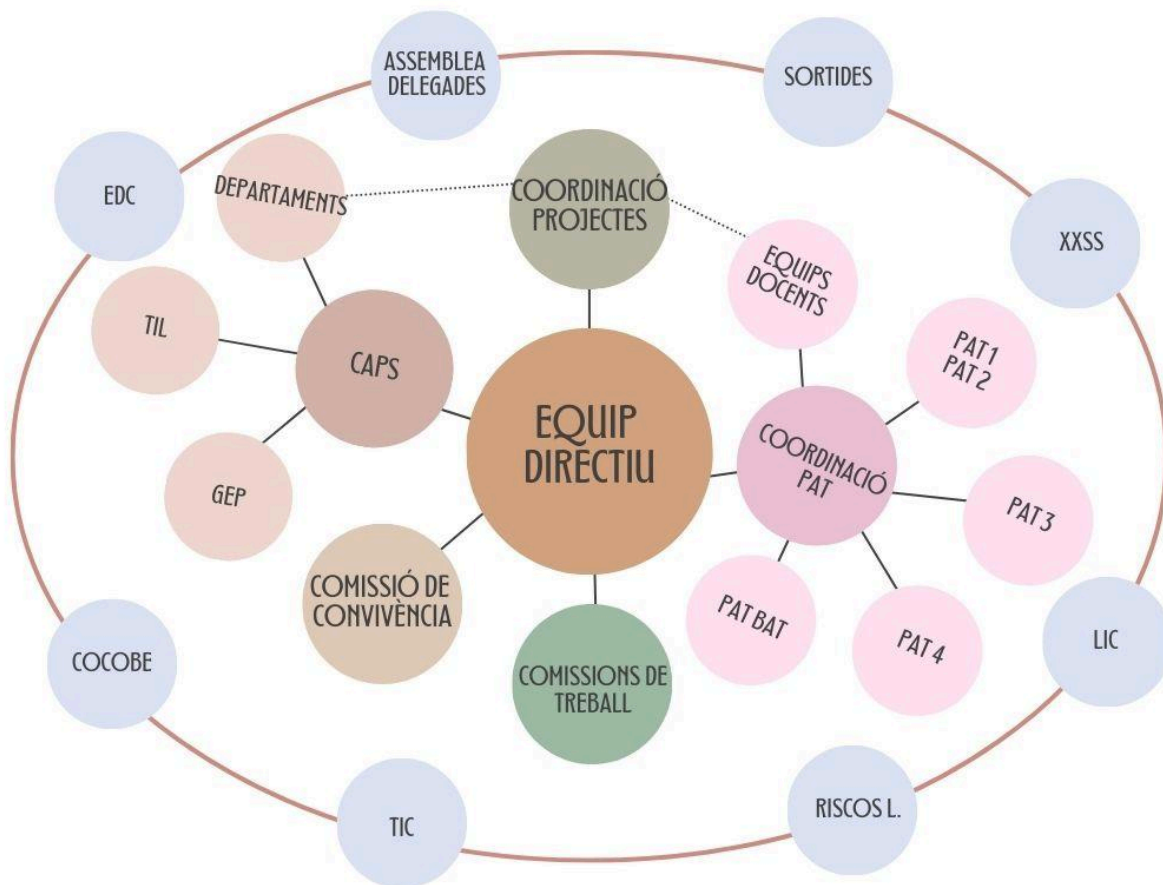
→ Pel que fa als ens unipersonals:

1. **Coordinació de riscos laborals.** Es coordina puntualment amb la secretaria de direcció del centre.
2. **Coordinació LIC.** Es coordina setmanalment amb les tècniques del PEE.

3. **Coordinació d'activitats.** Es coordina periòdicament amb els diversos departaments didàctics i el cap d'estudis del centre.
4. **Coordinació d'informàtica.** Es coordina setmanalment amb els tècnics del CTTI i els ens de l'equip directiu del centre.
5. **Coordinació d'EDC.** Es coordina periòdicament amb el mentor digital i la cap d'estudis del centre.
6. **Coordinació de xarxes socials.** Es coordina amb la cap d'estudis adjunt, que edita la pàgina web del centre.

Els ens unipersonals disposen de reducció horària, habitualment no lectiva, 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:



En els darrers 4 anys, el centre ha anat introduint mesures de lideratge distribuït de manera que, actualment, sí que es presenta un organigrama força horitzontal on, la major part de membres del claustre, així com del PAS/PAE, té assignades funcions de coordinació. Això no obstant, és evident

que en l'organització anterior no s'hi observa un espai específic per les famílies. El curs 21/22 es va posar en marxa la figura del *familiar delegat* amb la idea que aquest familiar fos un vincle entre famílies i centre. Vam deixar espai perquè aquestes persones poguessin participar de les comissions de treball i es poguessin posar en contacte amb les coordinadores d'etapa. Això no obstant, aquesta comunicació bilateral no s'està produint. Per tant, el primer objectiu ha de ser:

Consolidar la figura del familiar delegat. Les famílies a secundària tenen la sensació que no han de ser part del procés pedagògic de llurs fills i filles, que ja no els necessiten... Però això és lluny de ser veritat. El cert és que l'etapa de secundària, crucial pel futur dels infants i joves, és quan més es necessita la comprensió, el suport i la complicitat de les famílies. Comptar amb canals de comunicació propers i honestos amb les famílies pot contribuir a millorar el progrés del nostre alumnat. El familiar delegat és una iniciativa que les famílies aproven i una via de comunicació oberta amb el centre educatiu. Això no obstant, cal procurar espais periòdics de trobada amb la coordinació pedagògica per què les famílies ens traslladin les seves propostes i inquietuds, i vice-versa. Vincularem les relacions del familiar delegat a la figura del COCOBE, que alhora es coordinarà amb la direcció del centre.

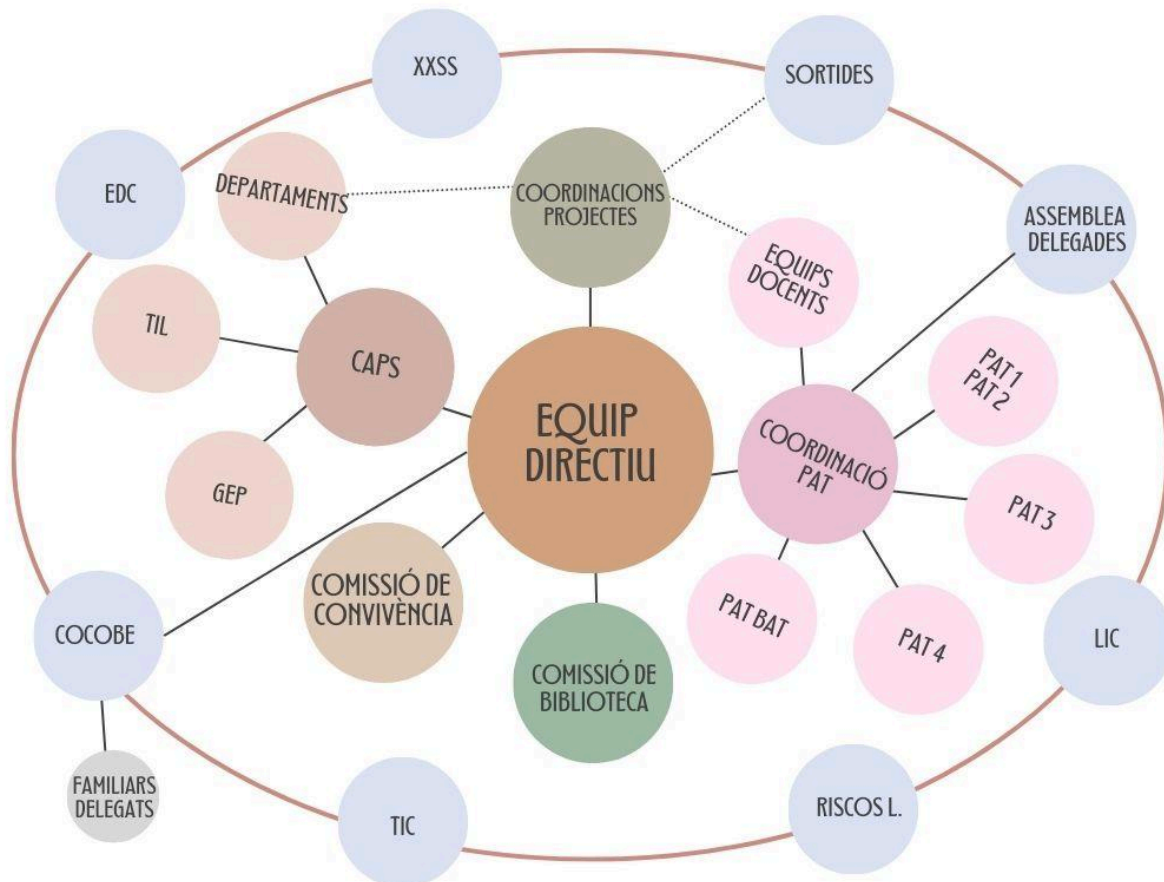
En el projecte de direcció anterior, també es proposava la creació de comissions de treball multidisciplinars. En aquest sentit, tenim sensacions desiguals: per una banda, algunes de les comissions funcionen molt bé, per l'altra, algunes pateixen manca de lideratge i iniciativa i altres, manca de temps. És per aquest motiu que cal repensar aquestes comissions i prioritzar aquelles que considerem essencials per al projecte educatiu de centre i que requereixen de més dotació horària. Per aquest motiu, el segon objectiu ha de ser:

Consolidar la comissió de biblioteca i crear una comissió permanent amb dotació horària. Moltes famílies reclamen poden romandre al centre més enllà de l'horari lectiu. La dinamització de la biblioteca permetria aquesta flexibilitat horària i podria, juntament amb el suport de l'AMPA, ampliar l'horari d'atenció a l'alumnat. Alhora, afegiria espais de trobada i treball que segur que serien molt benvinguts per la comunitat educativa.

L'alumnat participa de manera força activa en les sessions d'avaluació i en l'assemblea de delegades. Això no obstant, l'alumnat no s'implica de manera massiva en la presa de decisions en cap dels aspectes del nostre projecte educatiu. Per tant, cal dotar-los de més autonomia i fer-los partícips, de manera fefaent, de la presa de decisions. Així doncs, el tercer objectiu serà **sistematitzar la participació de l'alumnat en la presa de decisions de centre**. Per això caldrà sistematitzar les reunions de l'assemblea de delegades per tal que tinguin lloc de manera mensual i vincular-les a les PAT de manera que l'alumnat que assisteix a les reunions aporta ja les propostes del seu grup-classe.

Finalment, com que la intenció és formar part de la xarxa de projectes ERASMUS, caldrà comptar amb una **coordinació de projectes internacionals**, que s'afegirà a les coordinacions de projectes interdisciplinaris i s'haurà de coordinar puntualment amb la coordinació de sortides.

Així doncs, la proposta d'organigrama per als propers 4 anys seria la següent:



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

Aquest projecte de direcció és fruit de l'anàlisi de resultats i de la reflexió pedagògica compartida. 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 metodològic, com organitzatiu, la temporització de les quals resta pendent de concretar. Això és degut al fet que aquest projecte s'ha de sotmetre a l'anàlisi i valoració de la inspecció educativa i, posteriorment, de la comunitat educativa abans de la seva entrada en vigor.

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 s'ha previst un valor de millora desitjada global, com es pot observar en la darrera columna.

GRAELLA 1: INDICADORS D'AVVALUACIÓ

CATEGORIA D'INDICADORS	INDICADORS D'AVVALUACIÓ	INSTRUMENTS	MILLORA DESITJADA
DE CONTEXT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentatge de diversitat del centre ➤ Grau de formació de les famílies 	<input type="checkbox"/> OME <input type="checkbox"/> SIC	-----
DE RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentatge d'alumnes que completen la lectura diària. ➤ Millora en els resultats interns de centre. ➤ Millora en els resultats en les proves diagnòstiques i de final d'etapa. ➤ Nombre de concursos en què participen els alumnes. ➤ Resultats obtinguts en aquests concursos. 	<input type="checkbox"/> iEduca (seguiment diari) <input type="checkbox"/> iEduca (avaluacions) <input type="checkbox"/> Informes anuals Departament d'Educació <input type="checkbox"/> Memòries departaments didàctics	✓ ≤10% alumnat en la franja baixa de les proves externes. ✓ >5% de promoció i acreditació de l'alumnat.
DE PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de sessions de grups de lectura organitzades; nombre d'alumnat participant. ➤ Nombre de guies de lectura creades. ➤ Ús d'aquestes guies per part dels alumnes. 	<input type="checkbox"/> Memòria comissió de biblioteca <input type="checkbox"/> Memòries departaments	✓ 90% alumnat lector ✓ +10% participació en els clubs de lectura

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valoració de la utilitat d'aquestes guies per part dels departaments. ➤ Nombre de butlletins enviats. ➤ Valoració de la utilitat dels butlletins per part de les famílies. ➤ Utilitat dels butlletins per part de les famílies. ➤ Nombre de matèries amb unitats didàctiques impartides en idiomes estrangers. ➤ Nombre de col·laboracions efectives amb altres centres. ➤ Nombre de projectes internacionals realitzats. ➤ Valoració dels participants de visites/intercanvis realitzats. ➤ Nombre de matèries que introdueixen activitats lògico-matemàtiques. ➤ Nombre de mentors docents assignats i valoració dels docents mentorats sobre el suport rebut. ➤ Nombre d'activitats organitzades amb les famílies i nombre de famílies participants. ➤ Nombre de reunions fetes amb els familiars delegats. ➤ Nivell d'implicació i aportacions de les famílies. ➤ Nombre de parelles de tutoria formades; valoracions dels alumnes sobre l'experiència de tutoria. ➤ Nombre de mesures correctores i sancionadores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Memòria coordinació pedagògica <input type="checkbox"/> Memòries PAT <input type="checkbox"/> Memòria comissió convivència permanent <input type="checkbox"/> Enquesta satisfacció anual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ +10% famílies participants ✓ -5% sancions ✓ Realització Projecte Erasmus+/E twinning
<p>INDICADORS DE RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percentatge de famílies que descarreguen i utilitzen l'aplicació i nivell de satisfacció de les famílies. ➤ Nombre de sessions de formació realitzades. ➤ Valoració de la formació rebuda ➤ Nombre de visites i intercanvis realitzats. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ieduca <input type="checkbox"/> MAC <input type="checkbox"/> Memòria coordinació 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 95% famílies usuàries ✓ 80% claustre que fa formació ✓ 3 intercanvis durant el mandat

L'avaluació del projecte no tindria massa sentit si hagués de quedar relegada a l'àmbit intern de centre. 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 distribuït 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 de la directora, 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 i la convivència	Tutories/ Coordinació PAT	Equip Docent	Anàlisi de les avaluacions	Trimestralment
	Equip directiu	Claustre	Informe presentat a la MAC	Anualment
		Consell Escolar	MAC	Anualment
		Inspecció Educativa	MAC SIC	Anualment
Implementació noves propostes metodològiques	Departaments Coordinacions	Claustre	Memòries anuals	Anualment
	Equip Directiu	Consell Escolar Inspecció	MAC PGA	Anualment

		educativa		
Operativitat i funcionalitat de les noves propostes organitzatives	Comissions i coordinacions	Claustre	Informe presentat a la MAC PGA	Anualment
	Equip directiu	Consell Escolar	MAC PGA	Anualment
Augment de la participació	COCOBE	Claustre	Memòria anual	Anualment
	Equip directiu	Consell Escolar	MAC	Anualment
Millora del treball en xarxa i la projecció internacional	Departaments Coordinació Projectes Internacionals	Claustre	Memòria anual	Anualment
	Equip directiu	Consell Escolar	MAC	Anualment
Projecte de Direcció	Equip Directiu	Claustre Consell Escolar Inspecció Educativa	Memòria final de mandat	Gener-Juny 2028

6.FONTS CONSULTADES

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. *Decret 155/2010*, de 2 de novembre. Article 25.
4. DOIGC 2023-2024. Avaluació de centre i avaluació docent i directiva.
https://documents.espai.educacio.gencat.cat/IPCNormativa/DOIGC/PEC_Avaluacio_centre.pdf
5. I Congrés de direccions de centres públics de Catalunya. Salou. Maig 2024