



**INDEX**

<b>1. INTRODUCCIÓ.</b>	<b>3</b>
1.1. Motivació.	3
1.2. Plantejament institucional.	5
1.3. Concepció de la direcció.	6
1.4. Lideratge compartit	8
<b>2. DIAGNOSI ACTUAL DEL CENTRE I EL SEU ENTORN.</b>	<b>9</b>
2.1. Context.	9
2.2. Anàlisi sociocultural.	10
2.3. Estructura organitzativa.	13
2.4. Anàlisi dels documents de centre vigents.	14
2.5. Entorn proper i la seva influència.	15
2.6. Sistema d'indicadors de centre.	16
<b>3. PLANTEJAMENT DE L'ATENCIÓ EDUCATIVA</b>	<b>18</b>
<b>4. PRECISIÓ DELS OBJECTIUS A ASSOLIR</b>	<b>19</b>
<b>5. DESPLEGAMENT DEL MAPA ESTRATÈGIC</b>	<b>20</b>
<b>6. RECURSOS</b>	<b>26</b>
<b>7. RETIMENT DE COMPTES</b>	<b>29</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA</b>	<b>30</b>

## 1. **INTRODUCCIÓ.**

L'escola Sant Àngel és un centre públic d'educació infantil i primària ubicat a Camarles, en la comarca del Baix Ebre. Com a única escola que és del municipi, té una vida relativament jove, gairebé de cinquanta anys, a pesar d'haver viscut diverses remodelacions, i ha acollit tiets/es, cosins/es, germans/es... fins les mateixes mares i pares de l'alumnat actual.

Tanmateix, fins aquest curs, que el nomenament de l'equip directiu ha estat extraordinari per un any, dues dels tres membres de l'equip directiu, la directora i la secretària, havien desenvolupat tasques de direcció durant més d'una dècada en diferents equips directius.

Llavors, d'aquí endavant, a partir d'aquestes dues variables, presentarem una proposta de millora estructurada en els següents apartats: diagnosi actual del centre i el seu entorn, plantejament de l'atenció educativa, precisió dels objectius a assolir, desplegament del mapa estratègic, recursos i retiment de comptes.

### 1.1. **Motivació.**

Tal i com mencionàvem anteriorment, el curs passat es va veure dissolt el projecte de direcció vigent, a mig mandat, per motius personals i professionals de la directora i la secretària. Llavors, la Directora Territorial del Departament d'Educació a Terres de l'Ebre, a proposta de la inspecció educativa, va nomenar de forma extraordinària per un curs acadèmic al cap d'estudis com a director; i aquest, a dues membres més, per fomentar un lideratge distribuït sota l'encàrrec de cap d'estudis i secretària.

Aquest nomenament el vaig acollir amb molta il·lusió, recolzament de la comunitat educativa i responsabilitat; ja que a pesar que en els darrers anys l'escola ha crescut com institució educativa cal centrar esforços en la innovació, la cohesió social i el sentiment de pertinença.

Es requereix d'un lideratge més innovador, estratègic i flexible que busqui i aconsegueixi una millora en la qualitat pedagògica, un plantejament més competencial, significatiu i actiu dels aprenentatges i una major transparència en el lideratge distribuït on la dedicació, la professionalitat i el rigor siguin claus.

Llavors, el motiu de presentar aquest projecte recau en el compromís i la implicació per millorar el centre, quant a l'àmbit pedagògic, organitzatiu i de gestió, de la motivació per iniciar nous reptes professionals, de la inquietud i vocació vers l'ensenyança i l'aprenentatge, i de la necessitat de promoure vincles entre els diferents components de la comunitat educativa per tal d'esdevenir un entorn d'aprenentatge cohesionat, respectuós i democràtic.

Aquesta decisió naix de la percepció d'un millor lideratge del centre, que no tant sols ha de recaure en l'equip directiu sinó més enllà, quant a una actitud proactiva i reactiva de l'entorn i una aptitud de predisposició per fer de la comunitat educativa una xarxa participativa, comunicativa i coordinada entre els diferents agents.

Per tant, participació i compromís són paraules claus; ja que estimular la participació de la comunitat escolar és equivalent a motivar i a inspirar; i a la vegada gestionar emocions, opinions i creences.

Finalment, el fet d'haver desenvolupat tasques com a cap d'estudis durant aquests darrers cursos m'ha proporcionat una visió global de l'alumnat, de les famílies, del professorat i de l'entorn, una formació personal i professional més innovadora, competencial i activa, la creença vers el valor personal del treball en equip i identificar prioritats i objectius comuns involucrant a tothom.

## 1.2. Plantejament institucional.

El present PdD compleix el marc legal vigent següent:

- Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació.
- Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació.
- Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa.
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius.
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional.
- Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu.
- Resolució EDU/3176/2019, de 25 de novembre, de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Educació.

Tanmateix, està fonamentat, majoritàriament, en el Projecte Educatiu actual, renovat en Consell Escolar, el 10 de setembre de 2019, definint el plantejament institucional quant a 3 eixos:

➤ Valors i/o principis ètics.

L'escola estimula un conjunt de valors propis d'una societat democràtica com la participació, la responsabilitat, l'esperit crític, la solidaritat, la cooperació, el diàleg, etc.; però per sobre de tots aquests el respecte a la diversitat.

➤ Missió.

Promovent en el conjunt de la comunitat educativa una educació integral, de qualitat i compromesa amb una societat intercultural, dins d'un marc de coeducació, catalanitat, pluralisme i defensa dels valors democràtics.

➤ Visió.

El centre tendeixi a la consolidació d'escola oberta, plural, innovadora i inclusiva, amb un lideratge distribuït que fomenti la participació, la comunicació, el sentiment de pertinença i la responsabilitat compartida.

### 1.3. **Concepció de la direcció.**

Saber conjugar adequadament els diferents aspectes de la direcció és una de les capacitats importants que ha de desenvolupar la persona que dirigeix un centre educatiu.

Per tant, per tal d'aconseguir una millora dels resultats i de la cohesió social, a més de bones competències tècniques i administratives cal un bon lideratge.

Entenc que el director, com a màxim responsable, ha d'estimular la participació ordenada i activa de tots els agents implicats en l'escola, mitjançant reunions de treball, reunions en xarxa, comissions mixtes, assemblees, Claustre, Consell Escolar, etc.; afavorint les interrelacions en un clima de comunicació i confiança que garanteixi la transparència, tant des de la vessant de gestor com de líder.

Així, com defineix Peter Drucker "Un líder ha de ser motivador i encoratjador, algú que inspira i guia a uns altres, que dóna energia al sistema i genera aquesta situació màgica per la qual tots volen fer alguna cosa extra".

És a dir, seguint amb aquesta idea, una direcció que sigui responsable en definir les prioritats, conèixer les expectatives dels companys/es i altres membres propers, generar idees, visions i propostes professionals, involucrar, obtenir participació, fomentar el conflicte creatiu i prendre decisions.

Tanmateix, dintre d'una distribució d'estils de lideratge, em defineixo més pròxim als estils visionari i democràtic, sense deixar de banda a la resta; incentivant el lideratge d'equips, la col·laboració i la comunicació a partir de confiança, empatia i catalitzador de canvis.

Autors com Alícia Vallespí (2016) troben múltiples avantatges en referència a:

➤ Lideratge d'equips. L'existència d'equips de treball constitueix un element d'eficàcia vers un objectiu a partir d'una motivació compartida.

Per tant, fomentarem el treball per equips, per sobre del treball per grups, a partir d'un projecte d'escola compartit i decidit democràticament; on tothom es pugui sentir partícip pel que fa a drets i deures.

- Comunicació. Dintre de la comunicació fomentant dos vessants. La primera garantint l'escolta eficaç, la sintonització, demostrant atenció i valorant la comunicació no verbal; i la segona no emeten judicis en els actes lingüístics.
- Col·laboració. Fomentant la negociació i el diàleg vers el conflicte mitjançant una actitud assertiva.

#### 1.4. **Lideratge compartit.**

El nostre plantejament de lideratge des de la direcció naix de la idea d'un lideratge compartit, on aquest s'ha de convertir en un atribut important de la pròpia organització.

Actualment, davant la situació de complexitat i d'incertesa que viu la societat en si, i l'escola com a reflex d'aquesta, calen estratègies per afrontar-ho des dels centres educatius. Així compartim amb Marià Canto que el lideratge compartit basat en instàncies participatives és un element clau perquè fomenta les virtuts col·lectives per sobre del talent individual, té present el compromís democràtic i es fonamenta en el treball coordinat i en xarxa.

Per tant, davant una societat en la que es produeixen canvis de forma contínua cal un lideratge que transmeti seguretat en si mateix, a partir d'una visió clara, i capacitat per delegar, per tal de gaudir del talent, del compromís i de la motivació de tots els membres.



## 2. **DIAGNOSI ACTUAL DEL CENTRE I EL SEU ENTORN.**

Per tal d'aconseguir una fotografia clara de l'escola és oportú fer ús de diverses eines d'avaluació quantificables i qualificables que ens proporcionin informació de l'entorn i de l'organització a efectes d'una planificació estratègica.

### 2.1. **Context.**

L'escola Sant Àngel és un centre d'una línia amb un curs desdoblant a tercer ubicat a Camarles (Baix Ebre), a cavall entre el Delta de l'Ebre i la garriga, limitant amb els municipis de l'Ampolla i l'Aldea.

Localitat d'uns 3278 habitants, segons les dades 2018 de la web IDESCAT on 488 són d'origen immigrant, 367 d'origen estranger i 121 de la resta d'Espanya. Per tant, la població d'origen estranger representa un 11'2%, aproximadament, del padró municipal.

Tot i així, el percentatge de població estrangera al municipi guarda relació amb les poblacions de l'entorn i la mitjana de Catalunya. Per tant, ens podem definir com un centre amb poc alumnat estranger però amb fills i filles d'immigrants que presenten diverses respostes identitàries vers l'entorn físic, les relacions socials, l'escola...

A part d'aquests col·lectius d'origen estranger Camarles ha esdevingut lloc de residència d'altres immigrants de la resta d'Espanya, de procedència, segons el padró municipal, en la major part d'ocasions, de l'Aragó i Andalusia.

Tanmateix, el perfil familiar que conforma la nostra comunitat educativa és d'un nivell econòmic mig i amb estudis secundaris, majoritàriament.

D'aquestes, hi ha entre 10-15%, indistintament del seu lloc d'origen, que gaudeixen d'ajuda econòmica i/o d'aliments per part de les administracions públiques, els serveis socials municipals i/o de Càritas.

Principalment, la llengua materna és el català, encara que hi ha una presència considerable d'altres llengües: el castellà, l'àrab i el romanès.

El centre físicament gaudeix d'un posicionament urbanístic privilegiat ja que el trobem a l'entrada del poble, amb un bon accés per a les famílies, al costat del CAP i la Llar d'infants i pròxim a instal·lacions municipals com el Casal d'avis, l'Ajuntament i el centre de lectura.

Però, tot i comptar amb dos edificis, sent-hi el d'educació infantil de la dècada dels 90, un pati molt ampli i diverses aules i espais, presenta certes mancances de manteniment i renovació. Tanmateix, tenim la mancança d'equipaments com un gimnàs i/o sala polivalent, i el fet que el pavelló municipal el trobem a l'altre extrem del municipi, a les afores, ens limita el dia a dia de l'escola.

## **2.2. Anàlisi sociocultural.**

Dins de la matrícula es comptabilitzen al voltant de 200 alumnes dels quals hi ha dos nous nous i un baix percentatge d'alumnat estranger.

Pel que fa a problemàtiques socials relacionades amb la presència de població immigrada d'origen estranger o de la resta d'Espanya no hi existeixen ni entre ells ni amb la població autòctona. Però, el que s'hi identifica és una manca d'integració i

d'acollida de certes famílies al voltant d'estereotips socials i manca de participació en la vida escolar i local per part dels primers.

Per tant, és un aspecte a abordar a partir d'un anàlisi DAFO.

➤ **Debilitats: què s'ha de canviar?**

Tenim un percentatge d'alumnat que és fill/a de població estrangera que tal i com cita Jaume Funes (1999) viu una resposta identitària. Dintre aquest gruix d'alumnat, minoritari al centre, trobem diferents respostes, des de la fugida ètnica a les identitats transculturals i casos molt comptats d'oposició activa.

D'aquesta realitat naixen situacions com la desmotivació per certs continguts, hàbits i falta d'assistència justificada (celebracions o períodes vacacionals propis).

Una segona debilitat és la manca de divulgació de les estratègies municipals per fomentar la participació intercultural en el dia a dia local.

➤ **Amenaces: què s'ha de prevenir?**

A nivell extern un dels principals trets a treballar i prevenir a nivell social i polític és el concepte dels estereotips socials, prejudicis i els rumors amb els que envolten a la població immigrant.

➤ **Forces: què s'ha de conservar?**

Pel que fa a les fortaleses internes i com a factors d'èxit tenim:

- ✓ Un equip docent sensibilitzat i implicat en el tema i obert a nous reptes.

- ✓ Famílies “padrines” que ens ajuden en el moment de l’acollida de les famílies nouvingudes per tal de salvar l’obstacle de la llengua.
- ✓ Un pla d’acollida per a l’alumnat i el professorat nou al centre, on es regula l’acompanyament acadèmic, socioeconòmic i de participació.
- ✓ Fomentem la participació de les famílies a l’escola a partir del taller de lectura, activitats i projectes d’aula i celebracions de centre.
- ✓ Eficàcia de control de l’absentisme mitjançant mecanismes interns de prevenció, detecció i intervenció immediata i un treball cooperatiu en xarxa amb l’educadora social del municipi i en darrer lloc amb la treballadora social del Departament d’Educació.
- ✓ Disposem de mecanismes de detecció de necessitats socioeconòmiques de l’alumnat i estratègies d’actuació amb els serveis socials municipals i l’EAP.

➤ **Oportunitats: què s’ha d’aprofitar?**

El que hem d’aprofitar del nostre entorn és:

- ✓ La predisposició de les famílies de l’alumnat estranger com de l’alumnat fill/a de població estrangera ja que generalment volen compartir amb l’escola el procés d’aprenentatge i social dels seu fills/es.
- ✓ El bon treball en xarxa i comunicació amb l’educadora social del municipi en garantir la presència, participació i aprenentatge de tot l’alumnat.

- ✓ La sensibilització de l'AFA del centre amb les famílies amb dificultats socials i econòmiques.
- ✓ L'acompanyament i assessorament legal i pedagògic de serveis externs.

### 2.3. Estructura organitzativa.

Quant a plantilla ens ve definida per les característiques de matrícula i grups que disposa el centre. Actualment som setze mestres, amb diferents dedicacions i situacions laborals, i d'aquests, deu funcionaris de carrera amb destinació definitiva al centre, amb la singularitat que cada curs acollim nou professorat degut a les situacions familiars i cada dos a la mobilitat per concurs de trasllats.

Per tant, un dels aspectes a prioritzar és el compliment i la consolidació dels acords d'escola a partir d'una coordinació eficaç tant horitzontal com vertical i un pla d'acollida; a partir de l'equip directiu, les coordinacions, els responsables de les comissions i els grups impulsors com els mateixos equips docents i de treball i l'ús de les noves tecnologies.

A la vegada, el professorat definitiu té una dinàmica positiva, participativa i de voluntat d'implantar i consolidar noves estratègies per la millora integral del nostre alumnat.

Per altra banda, el Consell Escolar, on estan representades famílies, AFA, Ajuntament, professorat i PAS, també té una rellevància important en la vida escolar i de comunitat, on la cooperació i el treball ha d'esdevenir motor de canvi.

És a dir, la concepció directiva de la institució escolar és de comunitat d'aprenentatge, com un espai de creixement personal, grupal i de desenvolupament professional.

Per això la comunicació, la participació i el sentiment de pertinença són elements claus del funcionament del centre com organització democràtica.

## 2.4. Anàlisi dels documents de centre vigents.

### 2.4.1. *Projecte educatiu.*

Un dels objectius del PdD serà revisar el PEC per tal que doni resposta a les característiques de futur del centre, així com altres que s'hi despleguen com el Projecte lingüístic i el Pla d'atenció a la diversitat.

Així, incloem propostes i elements necessaris, a debatre i construir de cara al curs vinent, com:

- La creació d'un Consell Escolar Municipal, per tal d'unificar, compartir i revisar actuacions educatives sota el paraigües d'Educació360.
- La concreció de la perspectiva de gènere i de coeducació en els plantejaments d'atenció educativa de l'alumnat.
- Revisar plantejaments educatius vers l'organització pedagògica donant lloc a noves maneres d'organitzar l'alumnat i el professorat.
- Revisar el concepte, els criteris i mesures d'atenció a la diversitat garantint sempre que es pugui la inclusió a l'aula.
- El treball de les emocions a partir de les arts escèniques i les intel·ligències múltiples per tal de millorar-ne la formació integral de l'alumnat.

#### 2.4.2. *NOFC*

Les normes d'organització i funcionament de centre van ser aprovades en Consell Escolar en 2012; però després d'aquest procés participatiu cada curs s'ha anat revisant i incloent nous aspectes pel que fa a estructura organitzativa de govern i coordinació i de regulació de la convivència, d'acord a la normativa.

#### 2.4.3. *Documents de caràcter anual.*

La Programació General Anual i la Memòria Anual són documents anuals que ens permeten marcar prioritats de curs, és a dir un full de ruta, a partir de l'anàlisi de la Memòria Anual com rendiment de comptes. Per tant, tots dos documents estan condicionants entre si i interrelacionats amb el PdD i el PEC.

#### 2.4.4. *Altres plans, programes i projectes.*

A dia d'avui l'escola treballa a partir de petits fulls de ruta com són el Pla TAC aprovat el maig de 2018, el Projecte de convivència aprovat el maig de 2018, el Projecte esportiu de centre revisat el setembre de 2018 i els programes #aquiproubullying, Programa SI!, implementats al llarg del curs 2018/2019 a cicle superior i educació infantil respectivament, i la xarxa de competències bàsiques.

### 2.5. **Entorn proper i la seva influència.**

Administracions públiques com l'Ajuntament i el Consell Comarcal col·laboren dintre les seves competències en el dia a dia del centre.

Les relacions amb l'Ajuntament són continues pel que fa a aspectes de manteniment del centre, coordinació d'actuacions pedagògiques com els convenis amb la Radio i el centre de lectura i de cessió d'espais municipals, entre altres.

Quant al Consell Comarcal les famílies i l'alumnat gaudeixen de beques de menjador i de xerrades formatives i d'assessorament.

Per altra banda, la relació amb l'AFA és molt propera mitjançant reunions de treball mensuals i del dia a dia a partir del correu electrònic. A pesar de la bona predisposició de l'AFA, es requereix despertar i generar una major sensibilització i participació per part de les famílies, ja que el percentatge de famílies que assisteixen a les reunions d'aquesta o que hi participen és inferior al 10% aproximadament.

Altres ens que hi guardem relació són els centres educatius pròxims (Llars d'infants municipal Racó del Petit, Institut de Camarles, Agrupació musical Casal Camarlenc i Escola dels Lligallos), l'associació de jubilats i l'associació de dones, entre altres.

## 2.6. Sistema d'indicadors de centre.

En aquest apartat ens hem nodrit de les dades anuals i dels indicadors de centre de la nostra escola referents al curs 2018. Dintre de l'anàlisi d'aquestes i de la comparativa amb l'evolutiu crec oportú ressaltar les següents dades:

### ➤ Context.

- Augment de l'índex d'alumnat amb ajut de menjador.
- Baix índex d'absències de l'alumnat.



- Tipologia B de grau de complexitat / nivell socioeconòmic.

➤ Resultats.

- Augment lleu del rendiment acadèmic.
- Augment de l'índex d'alumnes que superen les competències a la diagnòstica de tercer de primària.
- L'índex d'alumnes que superen les competències de la prova de sisè de primària són similars a la mitja de Catalunya.
- Continuïtat en la franja mitjana baixa en els resultats de l'àmbit matemàtic i de coneixement del medi en la prova externa de competències bàsiques de sisè de primària.
- Augment lleu de l'índex d'alumnes que superen les competències de la prova de sisè de primària de llengua anglesa, franja mitjana alta.
- Descens lleu de l'índex d'alumnes que superen les competències de la prova de sisè de primària de llengua catalana i llengua castellana, franja mitjana.

➤ Recursos.

- Els recursos humans són similars als cursos anteriors i dins de la mitjana de Catalunya.

### **3. PLANTEJAMENT DE L'ATENCIÓ EDUCATIVA.**

La darrera revisió del Projecte Educatiu de l'escola naix amb la idea d'una escola per a tothom, i ,dins de les prioritats i plantejaments educatius, fa referència als principis d'inclusió i coeducació; partint com a referent el decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu i el document elaborat pel Departament d'Educació "De l'escola inclusiva al sistema educatiu".

Nostres són principis claus com la inclusió, la normalització, la personalització, la igualtat d'oportunitats per a l'aprenentatge i la participació, la participació i corresponsabilitat, i la coeducació i enfocament equitatiu.

Per altra banda, aquests principis són executats i concretats, en darrer terme, en la Programació General Anual a partir del tractament de la convivència, l'acollida de famílies, alumnat i professorat, el desenvolupament d'un currículum competencial, l'atenció a la diversitat, i l'organització pedagògica de l'alumnat i el professorat en entorns d'aprenentatge flexibles adequant les mesures i suports a les característiques de l'alumnat.

Tanmateix, els òrgans col·legiats del centre són els principals impulsors, mitjançant els documents de centre i el dia a dia escolar, del reconeixement de les potencialitats de l'alumnat independentment del seu sexe; corregint les possibles discriminacions quant a igualtat de gènere, igualtat d'oportunitats i valorant les diferències enriquidores.

Per tant, la coeducació proporciona a la comunitat educativa estratègies que poden modificar les relacions de poder, d'abús i de limitacions estereotipades de gènere; i així prevenir la violència masclista i LGTBIfòbia.

Tot i així, la perspectiva de gènere és un dels eixos que caldrà abordar i aprofundir en la propera actualització del Projecte Educatiu.

#### 4. **PRECISIÓ DELS OBJECTIUS A ASSOLIR.**

Un cop feta la diagnosi del centre i del seu entorn i quin plantejament educatiu oferim vers la diversitat de l'alumnat podem definir uns objectius estratègics pels propers quatre anys que deriven dels objectius generals del sistema educatiu català i europeu, quant a millora dels resultats educatius i la cohesió social.

A la vegada, aquests objectius a assolir i vinculats a la millora s'articularen al voltant de tres eixos amb una clara intencionalitat: desenvolupar les capacitats i competències de l'alumnat, afavorir l'aprenentatge des de la felicitat i crear sentiment de pertinença a l'escola.

Tanmateix, el desenvolupament d'aquest PdD implica també l'execució de dues estratègies a meitat de camí com són:

- Participació de l'alumnat i de les famílies en el procés d'avaluació mitjançant els instruments d'avaluació i els informes de notes.
- Continuitat del Programa SI! com a programa d'intervenció escolar de promoció d'hàbits de vida adequats i saludables durant tota la vida.

Finalment, el següent mapa estratègic es concretarà en cadascuna de les PGA quant a tasques i metodologia d'assoliment de les activitats i estratègies definides en el PdD a partir del consens i del pensament compartit de l'equip docent.

## 5. DESPLEGAMENT DEL MAPA ESTRATÈGIC.

ÀMBIT PEDAGÒGIC								
OBJECTIU ESTRATÈGIC 1: MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIUS DE L'ÀMBIT MATEMÀTIC AL FINALITZAR SISÈ DE PRIMÀRIA.								
INDICADOR: DESCENS DEL 5% D'ALUMNAT SITUAT A LA FRANJA MITJANA BAIXA EN L'EVOLUTIU DELS DARRERS QUATRE CURSOS DE LA PROVA EXTERNA DE COMPETÈNCIES BÀSIQUES DE SISÈ DE PRIMÀRIA DE L'ÀMBIT MATEMÀTIC. (EVOLUTIU DARRERS 5 ANYS 27%)								
Estratègia	Activitat	Recursos necessaris	Responsable	Índex de l'indicador	Objectiu PGA 1	Objectiu PGA 2	Objectiu PGA 3	Objectiu PGA 4
Revisió i anàlisi de la pràctica actual.	Reunions d'equip docent per fer una diagnosi de l'àmbit.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis	Qualitatiu	SI Actes	NO	NO	NO
	Assessorament per part d'una experta per millorar la nostra praxis des d'una vessant més competencial.	Professorat Serveis externs Materials Temps	Cap d'estudis / formadora	Qualitatiu	SI Actes Certificació	NO	NO	NO
	Foment entre iguals d'activitats d'aula i presentació d'experiències docents.	Professorat Materials Temps	Coordinadora de cicle	Nombre de tasques	≤ 1	≤ 3	≤ 6	≤ 9
Actualització de les programacions d'àmbit matemàtic	Adequació dels materials i plantejaments pedagògics sorgits de l'assessorament.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis	Qualitatiu	NO	SI Materials Actes	NO	NO
	Revisió de les programacions d'aula d'àmbit matemàtic.	Professorat Materials Temps	Equip docent	Qualitatiu	NO	SI Programació d'aula	NO	NO
	Implementació d'un Espai d'aprenentatge matemàtic en una franja horària.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis / Coordinadora de cicle	Nombre de grups	NO	EI	1r, 2n i 3r	4t, 5è i 6è

<b>OBJECTIU ESTRATÈGIC 2: MILLORAR EL RENDIMENT ACADÈMIC DE L'ALUMNAT AL FINALITZAR QUART CURS ATENENT A LA DIVERSITAT MITJANÇANT METODOLOGIES ACTIVES.</b>								
<b>INDICADOR: DESCENS DEL 5% DE L'ÍNDEX D'ALUMNES QUE NO SUPEREN LES ÀREES INSTRUMENTALS DE QUART CURS. (EVOLUTIU DARRERS 5 ANYS 13%)</b>								
Estratègia	Activitat	Recursos necessaris	Responsable	Índex de l'indicador	Objectiu PGA 1	Objectiu PGA 2	Objectiu PGA 3	Objectiu PGA 4
Recerca de bones pràctiques i experiències de treball per comunitats d'aprenentatge	Realització d'activitats formatives i turisme pedagògic.	Professorat Materials Temps	Direcció	Nombre d'activitats.	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 2
	Intercanvis de bones pràctiques entre el professorat.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis	Nombre d'intercanvis de bones pràctiques.	≤ 1	≤ 3	≤ 6	≤ 6
	Adequació dels espais i materials de l'aula per atendre la diversitat.	Professorat Materials Temps Diners	Tutor / mestra EE	Qualitatiu	NO	EI	1r, 2n i 3r	4t, 5è i 6è
Incorporació d'altres models d'organització de l'alumnat a part del grup ordinari.	Implantació al cicle inicial d'un taller de dansa i arts escèniques dins l'horari de llengua castellana i EF.	Professorat Materials Temps Formació	Mestre d'EF / coordinadora	Qualitatiu	NO	NO	NO	SI Horaris
	Establiment d'agrupaments de l'alumnat per comunitats d'aprenentatge.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis	Qualitatiu	NO	EI	1r, 2n i 3r	4t, 5è i 6è
	Foment d'activitats puntuals complementàries per comunitats d'aprenentatge.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis / coordinadors	Nombre d'activitats per curs	≤ 1	≤ 1	≤ 2	≤ 3

Potenciació de mesures organitzatives d'atenció a la diversitat	Establiment d'agrupaments flexibles, tallers i espais amb revisió i valoració trimestral.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis / mestra EE	Qualitatiu	NO	SI Actes CAD	SI Memòria EE	SI Memòria EE
	Elaboració de plans individualitzats que contemplin tasques complementàries.	Professorat Materials Temps	Tutor / mestra EE	Qualitatiu	SI PI's	NO	NO	NO
Aprofundiment de les eines digitals en la cerca, construcció i divulgació dels centres d'interès i projectes d'aula.	Assessorament per part de la comissió de cultura digital.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis / coordinadora	Nombre de reunions de treball	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 3
	Acompanyament de les responsables d'innovació digital.	Professorat Materials Temps	Coordinadora cultura digital	Qualitatiu	SI Actes	SI Actes	NO	NO
	Elaboració d'un banc de recursos, eines i activitats.	Professorat Materials Temps	Coordinadora cultura digital	Qualitatiu	NO	NO	SI Banc de recursos	SI Banc de recursos

**OBJECTIU ESTRATÈGIC 3: MILLORAR LA PARTICIPACIÓ DE LA COMUNITAT EDUCATIVA I EL SENTIMENT DE PERTINENÇA.**

**INDICADOR: AUGMENT DEL 10% DEL NOMBRE DE DOCENTS QUE PARTICIPA EN GRUPS IMPULSORS DE PROGRAMES. (ACTUALMENT 42%)**  
**QÜESTIONARI DE VALORACIÓ PERSONAL I PROFESSIONAL DEL PERSONAL DEL CENTRE.**  
**AUGMENT DEL 10% DE L'ÍNDEX DE FAMÍLIES QUE PARTICIPEN ACTIVAMENT EN ACTIVITATS DEL CENTRE. (ACTUALMENT 17%)**

Estratègia	Activitat	Recursos necessaris	Responsable	Índex de l'indicador	Objectiu PGA 1	Objectiu PGA 2	Objectiu PGA 3	Objectiu PGA 4
Potenciació de vincles positius entre iguals.	Acompanyament per part d'una coach durant el creixement professional.	Professorat Temps Formació	Direcció	Nombre sessions	≤ 3	≤ 3	≤ 2	≤ 2
	Creació d'espais de reflexió, debat i construcció de pensament compartit.	Professorat Temps Formació	Direcció	Nombre sessions	≤ 3	≤ 3	≤ 6	≤ 6

Participació de les famílies i de la resta de la comunitat en la vida escolar.	Elaboració d'una borsa d'experts i voluntaris pedagògics.	Professorat Famílies Materials Temps	Direcció	Qualitatiu	SI Borsa de voluntaris	SI Borsa d'expertes.	NO	NO
	Coordinació amb altres agents de l'entorn comunitari.	Materials Humans Temps	Direcció	Agents implicats	Escola AFA Locals	Ajuntament Educació360	Ajuntament Educació360	Ajuntament Educació360
Adhesió al projecte Escola i Família del Departament d'Educació.	Elaboració del projecte Escola i Família mitjançant l'aplicació informàtica.	Materials Humans Temps	Direcció LIC	Qualitatiu	SI	NO	NO	NO
	Desplegament, seqüenciació i concreció del banc de recursos que ofereix el projecte.	Professorat Famílies Materials Temps	Direcció LIC	Qualitatiu	NO	SI	SI	SI
	Realització d'activitats de formació dins del marc "Escola de famílies" del web Família i Escola	Famílies Materials Temps Ajuntament AFA Professorat	Direcció	Nombre de xerrades	≤ 3	≤ 3	≤ 6	≤ 6

**ÀMBIT DE GESTIÓ ACADÈMIC - ADMINISTRATIU**

**OBJECTIU ESTRATÈGIC 4: ACTUALITZAR EL REDACTAT DEL PROJECTE EDUCATIU DE CENTRE.**

**INDICADOR: PROJECTE EDUCATIU DE CENTRE APROVAT.**

Estratègia	Activitat	Recursos necessaris	Responsable	Índex de l'indicador	Objectiu PGA 1	Objectiu PGA 2	Objectiu PGA 3	Objectiu PGA 4
Aprofundiment vers plantejaments de l'atenció educativa de l'alumnat en el marc d'un sistema inclusiu.	Revisió dels continguts claus referents al desplegament curricular.	Professorat Materials Temps	Cap d'estudis	Qualitatiu	SI Actes	SI Actes	NO	NO
	Revisió dels continguts claus referents a l'atenció a la diversitat i la inclusió.	Professorat Materials Temps	Direcció / mestra EE	Qualitatiu	SI Pla d'atenció a la diversitat	SI Pla d'atenció a la diversitat	SI PEC	NO
	Revisió dels continguts claus referents al plantejament de coeducació i perspectiva de gènere.	Professorat Famílies PAS Ajuntament Materials Temps	Direcció	Qualitatiu	NO	NO	SI PEC	NO



**ÀMBIT DE FUNCIONAMENT****OBJECTIU ESTRATÈGIC 5: OPTIMITZAR LES INSTAL·LACIONS I ESPAIS EDUCATIUS.****INDICADOR: INFORME MUNICIPAL DEL CENTRE.****INVENTARI DE MATERIAL ASSOCIAT A CADA ESPAI DE L'ESCOLA.**

Estratègia	Activitat	Recursos necessaris	Responsable	Índex de l'indicador	Objectiu PGA 1	Objectiu PGA 2	Objectiu PGA 3	Objectiu PGA 4
Condicionament de les infraestructures i espais del centre	Valoració amb l'Ajuntament dels espais del centre i viabilitat.	Ajuntament Materials Temps	Direcció	Qualitatiu	SI Actes	NO	NO	NO
	Inversió en condicionament i modernització d'espais	Materials Temps Diners	Direcció	% del pressupost a destinar	2%	2%	3%	3%
	Elaboració d'un Pla de manteniment de centre	Professorat Famílies AFA PAS Ajuntament Materials Temps	Consell Escolar	Qualitatiu	SI Pla de manteniment	NO	NO	NO
	Seguiment del Pla de manteniment de centre	Professorat Famílies AFA PAS Ajuntament Materials Temps	Consell Escolar	Qualitatiu	NO	SI Memòria de manteniment		

## 6. RECURSOS.

### ➤ Humans:

#### ✓ Professorat.

Marcat per la dotació que fa el Departament d'Educació d'acord a les característiques del centre i la matrícula.

#### ✓ Alumnat.

Tot i que la ràtio alumnes/professor és més baixa que la mitjana de Catalunya hem d'intentar buscar la millora de resultats i l'excel·lència a partir d'una millor atenció a la diversitat quant a mesures universals, addicionals i intensives. D'aquí la necessitat de buscar-hi noves maneres d'organitzar metodològicament l'alumnat i el professorat.

#### ✓ Famílies.

És un dels agents més influents i definitoris del procés educatiu de la comunitat educativa i d'aquí el repte per captar la seva confiança, complicitat i participació en la vida escolar, també, a partir de les orientacions de la web Família i Escola.

#### ✓ PAS.

Disposem d'una administrativa a mitja jornada.

➤ Materials:

- ✓ Instal·lacions: edificis i pati.

En aquest apartat a pesar de disposar d'espais molt amplis ens marquem com a reptes millorar-ne el condicionament lúdic, l'agradabilitat estètica i l'ordre, la seguretat i higiene i les necessitats metodològiques.

- ✓ Mobiliari.

Tot i disposar de la dotació necessària quant a mobiliari d'aula ens encoratgem a invertir en mobiliari que ens faciliti l'organització de les aules per racons, espais i tallers per tal de donar resposta als nous plantejaments metodològics.

- ✓ Material didàctic.

Seguirem invertint en material didàctic competencial, manipulatiu i actiu.

➤ Funcionals:

- ✓ Temps.

Es requereix temps, o si més no, és el que manifestem generalment els docents, alumnes i famílies; per aquesta raó cal fer-hi una distribució del temps.

Aquest temps escolar implica que cal concretar el temps per l'alumne, el temps per les famílies, el temps pel mestre, etc.; però també el temps per programar, per reflexionar, per innovar, per organitzar... i també per a la formació.

✓ Diners.

La dotació econòmica vindrà subjecta pel pressupost i la liquidació, i tot i que poden donar-se variacions d'un any a un altre podem afirmar que l'escola té un pressupost de 38.000 euros aproximadament.

Serà en el pressupost i la tresoreria on es detallaran i quantificaran cadascuna de les partides quant a ingressos i despeses.

✓ Formació.

Com a cap de personal valoro la formació, el reciclatge i el desenvolupament professional i personal del professorat. Per tant, hem d'identificar les diferents modalitats formatives i la seva significativitat i viabilitat en la nostra escola. Entre aquestes tenim:

- Formació en centre. Formació lligada a projectes de canvi o millora del centre. Les modalitats preferents són l'assessorament i la FIC.
- Formació per a centres. Eina de suport i d'enfortiment del Projecte Educatiu aprofitant l'intercanvi pedagògic. Inclouen: seminaris de coordinació i formació a equips impulsors de centre.
- Formació individual per al professorat. Seminaris, cursos, tallers...
- Actuacions de dinamització i sensibilització. Activitats obertes a un gran nombre d'assistents. Inclouen jornades, trobades pedagògiques, turisme pedagògic, conferències i taules rodones.

## 7. RETIMENT DE COMPTES.

L'avaluació és un eix important per reflexionar, vers aspectes organitzatius, pedagògics i de gestió de l'escola, que ens portarà a la millora dels resultats, la cohesió social i l'eficiència administrativa i logística del centre.

Així, tota la comunitat educativa ha d'ésser partícip com a òrgan de control i de participació. Per tant, haurem de rendir comptes a les famílies, a l'administració, a la inspecció educativa, al professorat i a l'alumnat.

Aquest retiment de comptes es planificarà en la Programació General Anual i es veurà reflectida en la Memòria Anual quant a:

- A qui? Famílies, professorat, PAS, Administració educativa, Inspecció educativa i alumnat.
- Com? Amb mecanismes: actes de les reunions de seguiment i treball, informe del sistema d'indicadors de centre, informe de resultats de proves internes i externes, AVAC i AVALDIR.
- Quan?
  - Inici i final de cada curs acadèmic a nivell documental.
  - Inici, durant i final quant a gestió organitzativa i pedagògica.
- On? Claustre, Consell Escolar, Inspecció educativa i mitjans de promoció externa del centre (Butlletí informatiu municipal, web, Telegram i Twitter).

## 8. **BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA.**

- Garcia, E. (2011): La planificació estratègica. Una eina per fer realitat el projecte educatiu. Guix 373. Barcelona.
- IDESCAT: dades demogràfiques. Consulta en web any 2019.
- Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació.
- Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació.
- Llei orgànica 8/2013, de 9 de desembre, per a la millora de la qualitat educativa.
- Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu.
- Departament d'Ensenyament (2015): De l'escola inclusiva al sistema inclusiu.
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius.
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- Oliveras, J. (2006): L'horari escolar al servei de la projecció de l'infant. Revista d'organització i gestió educativa núm. 11. Barcelona.
- Teixidó, J. (2005): El lideratge del canvi en els centres educatius. Textos i materials de treball Groc. Universitat de Girona. Girona.