

PROJECTE DE DIRECCIÓ

INSTITUT DEL VOLTREGANÈS

XAVIER SOLER LLOPIS

2023-2027

ÍNDEX

Introducció	1
Marc normatiu	2
Plantejament institucional	3
Diagnosi de centre	5
Proposta d'atenció a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu	17
Planificació estratègica	20
Lideratge distribuït i foment de la participació	27
Retiment de comptes	29

INTRODUCCIÓ

L'Institut del Voltreganès (a Les Masies de Voltregà, a la comarca d'Osona) va ser inaugurat el curs 2003-2004, i en paral·lel al seu creixement de carges a l'edifici de formigó que és ara, un servidor hi ha pogut créixer i realitzar-se personalment i professional. Hi vaig entrar el curs 2005-2006 com a funcionari en pràctiques de Llengua Castellana i l'any següent, com a funcionari de carrera, ja se'm va proposar ser-ne el cap d'estudis per al curs 2007-2008. Vaig ocupar aquest càrrec just fins abans de la pandèmia, com si alguna intuïció m'hagués predit que havia de fer un recés. El curs passat, també en el punt àlgid de la pandèmia, se'm va oferir la possibilitat de cobrir la vacant de la directora, amb qui havia format equip durant set cursos.

Partint de l'experiència acumulada en els meus primers anys com a docent en un centre concertat i de la formació adquirida durant tots aquests cursos a l'ensenyament públic, vaig concursar per la plaça de Llengua Catalana i vaig aconseguir l'adquisició d'una nova especialitat. Aquest fet em va esperonar a cursar nous estudis i complementar la meua Llicenciatura en Filologia Hispànica i en Filologia Catalana amb els graus de Filologia Romànica, Llengües Modernes i, molt recentment, Filologia Clàssica, formacions universitàries que ampliaven abastament la resta de formacions que, durant tots aquests anys, el Departament d'Educació m'ha brindat.

Ara, doncs, em sento preparat per afrontar un darrer repte de major responsabilitat com a fita de tota la meua trajectòria: com a director d'un centre que he vist progressar i que seria bo de liderar. I el meu projecte vull enfocar-lo en la superació, de cada un dels alumnes, dels professors i de mi mateix.

Els alumnes són el pilar bàsic del centre, els fonaments que s'han de forjar a partir de l'autonomia i el compromís, amb respecte, empatia i també urbanitat, potenciant les seves capacitats individuals i en grup, per afavorir el seu desenvolupament personal i la seva competència social. De la mà sempre, del segon pilar, els professors i educadors, com a guies i acompanyants del seu procés de creixement i maduració amb la preparació necessària per enriquir-los i formar part de la seva trajectòria formativa, sense oblidar el PAS (Personal d'administració i servei) com a annex indissociable del seu dia a dia. Un tercer pilar, i no menys important, són les famílies amb qui cal establir un compromís de treball conjunt per vetllar que tot aquest procés

d'ensenyament-aprenentatge dels/de les seus/seves fills/filles es dugui a terme amb la deguda correcció i afavorint-ho sempre amb un clima de proximitat, comprensió i positivitat. I finalment, un quart pilar on sustentar tot aquest projecte d'innovació i transformació pedagògica, d'acord amb els nous temps i les noves necessitats, seran totes aquelles entitats i institucions que formen part del nostre entorn més proper i que, educativament parlant, ens permeten implementar i aplicar els sabers d'una manera més globalitzada.

Aquests quatre pilars s'han d'aixoplugar sota una visió de futur per a la millora del centre, entesa com un desenvolupament personal de cadascun dels alumnes que s'hi matriculin fins a aconseguir les seves fites individuals o col·lectives. S'ha de poder garantir que l'acollida de l'alumnat, el professorat i les famílies es pugui fer amb les millors condicions perquè el seu guiatge sigui amable i còmode, amb la inclusió i la participació de tots en el projecte educatiu que es vol presentar. Aquest clima de benestar ha de ser el propici perquè qualsevol innovació educativa o nous currículums per incorporar es puguin materialitzar d'una manera planera. L'educació ha de suposar un esforç però no un desgast, ha de comportar un gaudi i no un rebuig. I sempre amb esperit de superació, fent del centre educatiu escollit un lloc apte perquè els i les alumnes s'hi sentin bé i puguin sortir-ne, no només amb els millors resultats, sinó també amb els millors records.

MARC NORMATIU

El Projecte de direcció ordena el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu per al període de mandat de la direcció, concreta l'estructura organitzativa, inclou uns indicadors, derivats dels que estableix el Projecte Educatiu del centre, que han de servir per avaluar l'exercici de la direcció, estableix les línies d'actuació prioritàries que s'han de desenvolupar durant aquest període i, si escau, ha de formular propostes en relació amb l'adaptació o modificació, total o parcial, del Projecte Educatiu . Aquest marc normatiu és el següent:

LOMLOE, Llei orgànica 3/2020, de 29 de desembre, per la que es modifica la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació.

LEC, Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació de Catalunya .

Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció de centres educatius públics i del personal directiu professional docent (DOGC 11.11.2010).

Decret 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional. .

Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (DOGC 5.8.2010) .

Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per a definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents. .

Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa de l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu.

I pel que fa al model lingüístic, a l'institut, el català és la llengua vehicular i d'aprenentatge normalment emprada en totes les activitats internes i externes de la comunitat educativa: activitats orals i escrites, exposicions dels professors, material didàctic, físic i virtual, llibres de text i activitats d'aprenentatge i d'avaluació, reunions, informes i comunicacions, en la interacció entre docents i alumnes i entre docents i famílies.

A l'INS actualment no es preveu la circumstància que el català no sigui la llengua de la majoria d'alumnes. Amb tot, igualment s'ha de comptar amb estratègies educatives d'immersió lingüística per proporcionar als alumnes, de manera sistemàtica, les ajudes necessàries per vehicular-ne els aprenentatges a partir de la segona, tal com estableix l'article 15 de la LEC.

PLANTEJAMENT INSTITUCIONAL

A partir de la redacció del PEC (Projecte Educatiu de Centre), l'anterior equip directiu del qual participava com a cap d'estudis, va consensuar amb el claustre de professors quina era la missió i la visió de l'Institut del Voltreganès. Es van redactar uns principis a partir del Pla de convivència que incloïen aquells valors ineludibles per al centre aleshores i de cara al futur. Aquests principis ens van permetre definir de manera sintètica -però clara- qui érem i cap on volíem anar. Per aquest motiu, em semblaria erroni no preservar aquest treball ja realitzat en el seu moment i que ens permet tenir presents les línies d'actuació al centre i definir, d'ací en endavant els canvis i les transformacions pertinents.

MISSIÓ

A l'Institut del Voltreganès acompanyem els alumnes i les famílies en els seus aprenentatges vetllant per la seva inclusió, cohesió, formació i millora personal i acadèmica. Treballem les seves habilitats i competències per preparar-los per a la vida.

VISIÓ

A l'Institut del Voltreganès volem ser un centre conegut al nostre entorn per la seva excel·lència a través de la qualitat dels aprenentatges.

PRINCIPIIS DE CENTRE (atenent als VALORS)

1. Fomentar la cultura de l'**esforç** per assolir l'excel·lència sense desatendre els alumnes amb dificultats.
2. Aplicar totes aquelles estratègies que tinguin com a objectiu la **motivació** de tots els alumnes.
3. Crear un ambient agradable que faciliti les relacions interpersonals i la bona **convivència** al centre entre professors, entre alumnes i entre professors i alumnes.
4. Afavorir les condicions òptimes perquè tothom disposi de les mateixes **oportunitats** independentment de les situacions socioeconòmiques, dels recursos i de qualsevol altre condicionant.
5. Fomentar el **respecte** per a qualsevol membre de la comunitat educativa.
6. Potenciar tant l'**autonomia** personal de l'alumnat com el treball en equip.
7. Ser un centre **inclusiu** on tots els alumnes se sentin partícips, assegurant el progrés i resultats significatius de tots de forma equitativa.
8. Vetllar per cada alumne/a de forma personalitzada potenciant les seves capacitats intel·lectuals per a l'adquisició de coneixements i **responsabilitats** individuals i col·lectives.
9. Gestionar de manera **eficient, eficaç i efectiva** els recursos del centre implicant tot el professorat i fent que cada professor se senti el centre com a seu.

10. Promoure el treball **transversal** dels departaments amb l'objectiu d'establir confluències en estratègies comunes que es concretin en accions encaminades a l'assoliment de les diferents competències bàsiques.

11. Aconseguir la confiança i **implicació** de tots els sectors de la comunitat educativa en les tasques del centre.

Tots aquests principis amb valors responen a la consecució de l'objectiu del Projecte de direcció: **superació** de l'alumnat, del professorat i de tots aquells ens que intervenen en el seu procés d'acompanyament, perquè les metodologies d'ensenyament-aprenentatge que es defineixin per a tots i per a cadascun dels alumnes, atenent a la seva individualitat i a les seves necessitats, tinguin un rerefons i donin sentit a les seves actuacions. I, sobretot, que se sentin acompanyats per poder desenvolupar-se *a posteriori* amb plena autonomia.

Per poder dur a terme i fer efectius aquests propòsits cal emparar-los sota una direcció rigorosa i exigent que, sense ser massa dogmàtica ni autoritària, pugui regular i controlar el bon funcionament del centre, gestionar l'autoresponsabilitat del personal docent i no docent i evitar que les llibertats i els deures dels alumnes superin aquells límits que impedirien el normal desenvolupament de l'activitat diària del centre.

Compartir i difondre aquests valors, i tenir-los presents en el seu dia a dia, els fa sentir participants d'un sistema educatiu inclusiu amb una idiosincràsia particular però definida, assegurant el progrés i resultats significatius de tots d'una forma equitativa.

DIAGNOSI DE CENTRE

Context sociocultural del centre

L'Institut del Voltreganès, ubicat a Les Masies de Voltregà (comarca d'Osona), és un centre amb 326 alumnes de 2 línies d'ensenyament secundari obligatori, que desdoblem en 3 a tots els cursos i a totes les matèries, i 2 línies d'ensenyament postobligatori de batxillerat.

Des del curs 2010 participem del Pla d'Autonomia de Centres que ens ha permès afavorir a la millora del rendiment acadèmic dels alumnes i alhora treballar per a la cohesió social. Des del curs 2003-2004, en què va aparèixer al Voltreganès, el nostre institut vetlla per la inclusió de tot l'alumnat, no només al centre, sinó també a cadascuna de les aules, potenciant les capacitats i habilitats de cada alumne/a tant pel que fa als aprenentatges com pel que fa a les competències i habilitats socials.

Els alumnes provenen tant de centres públics adscrits o no, com concertats, no tan sols dels municipis que integra Les Masies de Voltregà (Les Masies, Sant Hipòlit, Vinyoles, La Gleva, Santa Cecília, Conanglell), sinó també de municipis propers com Torelló, Manlleu, Montesquiu, Sant Quirze de Besora...

La situació del municipi amb transports públics limitats i sense tren, fa que hi hagi poca immigració i l'alumnat del centre presenta molt poca diversitat cultural i ètnica. Només entre un 10% i un 15% dels alumnes pertany a nacionalitats diferents de la catalana.

El nivell sociocultural de les famílies és majoritàriament mig-alt i el nivell de complexitat a les aules és força homogeni.

Alumnat

Es procura, a cada grup classe, l'equitat entre el nombre de nois i el nombre de noies i que el nivell acadèmic dels alumnes sigui heterogeni, intentant agrupar en una mateixa aula, per a cada nivell o curs, aquells alumnes que requereixen un tipus d'aprenentatges d'acord amb un projecte de diversificació curricular; d'aquesta manera, se'ls pot donar resposta amb recursos humans addicionals i/o agrupaments flexibles dins o fora de les respectives aules.

Un 95% de l'alumnat empra el català com a llengua de comunicació i s'ha sol·licitat una aula d'acollida per al curs 2022-2023 per a una desena d'alumnes nouvinguts, la meitat dels quals només haurien de reforçar i consolidar la immersió lingüística duta a terme en els dos cursos precedents. Però l'ensenyament del castellà i de l'anglès, amb la mateixa dedicació horària que el

del català, i del francès i l'alemany com a segones llengües estrangeres, fa de l'institut un espai òptim per a l'adquisició i potenciació de l'aprenentatge de llengües com a font de riquesa cultural i personal.

Arran de la formació ULAE d'enguany, s'ha fet un estudi dels coneixements i usos lingüístics de famílies, alumnes i professors del centre. S'ha de comptar amb estratègies de comunicació per a la implicació i el compromís dels professors, de les famílies i de la resta de la comunitat educativa en l'assoliment de l'objectiu final: garantir la igualtat d'oportunitats dels alumnes.

Professorat

Respecte al professorat i l'educadora especial del centre, no se'ls pot demanar més implicació en els projectes i les formacions que s'hi duen a terme, així com una predisposició personal de la majoria en formar-se, per pròpia iniciativa, en aquells camps que pertocuen a les matèries que imparteixen o, per curiositat, en nous camps d'estudi. Fet que va afavorir, durant els anys de pandèmia COVID, que poguessin impartir més d'una matèria en un nivell determinat responent als protocols establerts pel Departament d'Educació i que no podem considerar-los obsolets, sinó hàbils per a respondre a qualsevol situació similar que se sobrevingués.

La major part del professorat té un bon domini de segones llengües, i així s'afavoreix al treball interdisciplinari, a projectes per àmbits o de nova creació a través del GEP (programa de Generació Plurilingüe). Aquest any s'ha procurat l'especialització del professorat per a cursos superiors, i sobretot a Batxillerat amb la implementació del nou currículum, però a 1r d'ESO, en canvi, s'ha mantingut un grup reduït de professors perquè intervingui amb els alumnes, facilitant-los la transitorietat de primària a secundària i l'adaptació al nou context institut. Arran d'aquesta experiència, com una pervivència del treball dut a terme en els cursos precedents, el professorat pot organitzar-se hores de gestió autònoma per a projectes, activitats i treballs interdisciplinaris, i treballar per a la implementació del nou currículum a 1r d'ESO per al curs 2023-2024 i que serveixi de referent per també planificar el 3r d'ESO.

Planificació i organització

El centre, com la majoria, presenta una estructura organitzativa setmanal que gira en torn de les reunions d'equip directiu i/o consell de direcció els divendres, per valorar la setmana i programar la següent, enviant un correu setmanal a tot el professorat i PAS amb la informació necessària; els dilluns es reuneix l'EAP i la CAEI per tractar amb el suport d'especialistes externs qüestions més personals d'alguns/es alumnes i planificar els equips docents, i els dijous es reuneix la Comissió pedagògica amb els caps d'àrea per redefinir el currículum i planificar la transitorietat del nou.

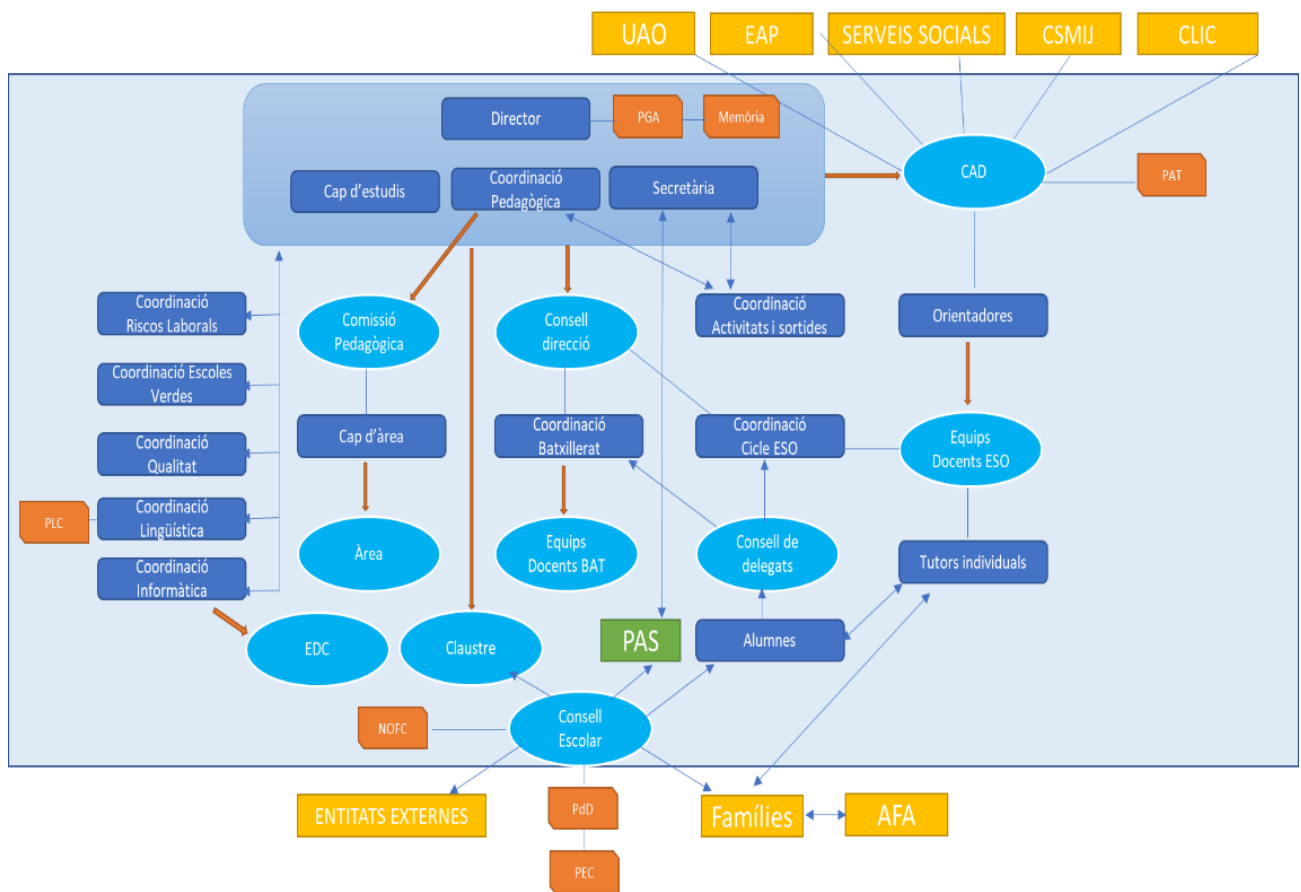
Per facilitar la planificació, organització i gestió del curs actual, alhora que programar, seqüenciar i dissenyar els currículums per als propers cursos, la direcció del centre ha possibilitat en la seva confecció horària espais per als diferents equips docents o grups de professorat per nivells dins l'horari de matins fent coincidir la franja de l'esbarjo (trenta minuts) amb l'hora lectiva següent (seixanta minuts). És una manera d'homogeneïtzar el treball del professorat i garantir la implicació de tots en el seguiment del procés d'ensenyament-aprenentatge de l'alumnat, la presa d'acords i el compliment dels mateixos. El treball competencial, la incorporació de les noves tecnologies, el pla d'impuls a la lectura -procurant uns trenta minuts de lectura diària des de les diferents matèries o àrees-, i l'elaboració de projectes que es puguin implementar i consolidar a cada curs, dins l'horari de jornada compactada, hi poden tenir cabuda.

Un dels factors més determinants en la qualitat del centre és l'atenció personalitzada que reben els alumnes amb un rigor professional per part de dos tutors: el tutor individual i el tutor grupal. Gràcies al Pla d'acció tutorial, les tutores de cada curs són les orientadores del centre que s'encarreguen, una per nivell, de conduir la tutoria grupal i orientar els alumnes en aquelles activitats i qüestions de tipus més personal que acadèmic, tot i que també condueixen els diferents equips docents per poder fer el seguiment de cadascun/a dels/les alumnes del curs. A més a més són tutores individuals d'aquells/es alumnes que presenten NEE o necessiten atencions particularitzades que el centre consideri oportunes. La resta d'alumnes del curs es distribueix entre els/les professors/es que hi intervenen, aconseguint així que cada professor/a sigui tutor/a d'un màxim d'uns deu alumnes per poder-ne fer el seguiment personal i acadèmic amb major dedicació

i proximitat. El grau de satisfacció de les famílies respecte aquesta doble tutoria palesa el seu bon funcionament, però també evidencia les dificultats d'alguns/es tutors/es en la seva implicació amb els/les seus/seves tutorats/des.

El professorat ha realitzat, el curs 2021-2022 la formació en estratègia digital de centre i participa, en la mesura de la capacitat individual en noves tecnologies, en el desplegament de la mateixa. De cara als propers cursos, el centre vetllarà perquè aquest pla d'estratègia digital sigui efectiu i eficaç i complementi, com l'impuls a la lectura, aquelles eines instrumentals bàsiques per a l'adquisició i la plasmació de l'aprenentatge de coneixements per part de l'alumnat. Cal dirigir tot l'enfocament als recursos que necessiten els/les alumnes per adquirir sabers i desenvolupar competències. Ensenyar-los a ser destres en el seu procés d'ensenyament-aprenentatge serà l'eina més vàlida per plantejar-los reptes i facilitar-los la seva resolució. I, en aquesta línia, l'Institut del Voltreganès, ja sigui a través del treball cooperatiu o grups d'aprenentatge col·laboratiu, ja sigui la pràctica reflexiva o mètodes científics diversos, sempre ha treballat i hauria de continuar treballant. L'organització curricular del centre proporciona la base per a l'adquisició de coneixements i facilita amb escreix la incorporació dels alumnes al món universitari o al món laboral.

Organigrama de centre



Recursos i infraestructures

Per poder executar tota aquesta planificació, l'Institut del Voltreganès disposa d'una distribució d'espais òptima. El 2006-2007 es va realitzar el trasllat de l'institut -en cargoles- al nou edifici de formigó al carrer Matagalls 48, amb una millora i ampliació considerable d'aulari, aules específiques i noves infraestructures. El disseny de l'edifici en quatre plantes o seccions, amb una il·luminació exterior immillorable, permet distribuir els cursos o nivells en diferents pisos amb entrades/sortides específiques per a cadascun, comunicant-se interiorment per escales, rampa o ascensor (evitant així barreres arquitectòniques). Cada planta (excepte la superior) compta amb patis o espais exteriors més o menys grans on els/les alumnes es poden distribuir per cursos o es poden barrejar a les hores d'esbarjo.

A la planta inferior hi ha un pavelló o espai polivalent per a festivitats o activitats de tot l'institut i, just a sobre, annex al pati, es conserva l'antic menjador, amb cuina, que ara s'empra com a cantina a l'hora de l'esbarjo. A part de l'aulari ordinari per a cada grup-classe, es disposa d'unes aules o espais específics que són compartits per tot l'alumnat del centre: un taller de tecnologia de dimensions considerables, un taller-cuina amb forn de ceràmica, una aula de dibuix apta tant per al dibuix tècnic com per al dibuix artístic, una aula per a idiomes on poden desenvolupar competències orals, una aula de música amb dotació de teclats, tres laboratoris amb bona dotació de material per a pràctiques de les diferents matèries de ciències, i una biblioteca. Alguns d'aquests espais s'han facilitat a escoles de primària (biblioteca, laboratoris, aula de música i aula d'idiomes) per fer planera la integració dels alumnes de 6è abans del seu pas a la secundària, o a entitats i institucions del poble (pavelló o patis) per potenciar activitats esportives entre el jovent del municipi en horari extraescolar.

De la mateixa manera que es disposa d'aules de dimensions més reduïdes per a optatives, desdoblaments o grups de diversificació curricular, el centre presenta la mancança d'una aula polivalent de dimensions superiors a la resta per a xerrades, conferències, tallers o classes de matèries amb més de 30 alumnes. La ubicació de taquilles dins les aules respectives per a grups

de 20 a 30 alumnes dificulta que la capacitat dels espais pensats per a ràtios de 30 sigui còmoda per a grups nombrosos.

La cura d'aquests espais i aquestes infraestructures no és privativa dels docents. Les dues conserges del centre, l'administrativa i el personal de neteja també es responsabilitzen del bon estat i manteniment de mobiliari, utillatge i recursos materials del centre fent-se partícips de l'institut i fent-se'l seu.

Tant els recursos materials com els recursos humans donen resposta a l'Institut del Voltreganès, si no a totes, a moltes necessitats de l'alumnat, creant un bon clima de treball i de fàcil gestió i organització. Al professorat que s'incorpora nou al centre no se li fa costosa l'acollida ni l'acompanyament. I entre tots s'afavoreix a una familiaritat que, en algunes ocasions, pot ser contraproductiu, -però són les mínimes-.

Projectes de centre

El desembre de 2008 es va donar a l'Institut el distintiu d'Escoles Verdes i es realitzen activitats i campanyes, dins el programa d'educació ambiental, de sensibilització de l'alumnat de manera regular, vinculades o no al seu dia a dia, i es treballa en xarxa en aquest projecte des del Pla d'entorn. De la mateixa manera, es treballa en xarxa per a la coordinació de primària amb secundària, en el projecte de Mòbils.edu i en el projecte STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics). A través de la participació en el programa d'innovació STEAMcat, el centre té l'oportunitat de potenciar metodologies innovadores i fomentar el treball competencial dels continguts de les àrees de ciències, tecnologia, matemàtiques i visual i plàstica de forma col·laborativa i transversal. Com a temàtica central d'aquest projecte de 3 anys s'opta per l'estudi dels materials, que es treballaran al llarg de tots els cursos. Aquest curs incorporem a la Comissió STEAM la coordinadora d'Escoles Verdes per poder compartir i dissenyar projectes de sostenibilitat en relació als ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible), de recollida selectiva i reciclatge, bones pràctiques alimentàries i saludables, tenir cura de l'entorn proper...

I a 4t d'ESO, es realitzen trimestralment –en xarxa amb altres centres educatius- Projectes de *Recerca, creació i servei* conjuntament amb entitats i institucions properes a l'institut o al municipi, en què es presenta un repte a l'alumnat perquè l'executin i se'ls pugui avaluar competencialment.

El curs 2021-2022 ja s'ha consolidat el programa de Mòbils.edu (pendent de certificació), i també el GEP, amb l'elaboració de projectes per a cada curs o nivell impartint matèries en anglès; es preveu ampliar-ho enguany al francès i l'alemany. D'altra banda, també es vol incorporar progressivament l'aranès al centre a partir d'activitats puntuals. Els programes d'intercanvis lingüístics ens faciliten anualment fer vivencial als/a les alumnes els seus aprenentatges en anglès, alemany o francès.

Per a aquests projectes en xarxa, es procura que hi hagi un responsable de centre que participi d'aquestes trobades virtuals i/o presencials i que, a les reunions de les diferents comissions (vinculades la majoria a aquests projectes), pugui informar del que es va treballant a membres de les diferents àrees o equips docents del centre. D'aquesta manera, les formacions dels coordinadors o responsables es transfereixen al professorat. Tot aquest treball s'exposa també en reunions de claustre i queda detallat a la PGA (Programació General Anual) i a la MA (Memòria Anual) de cada curs.

El Projecte Lingüístic de Centre s'ha revisat i validat el primer trimestre de curs arran de la formació ULAE del Departament. Però encara queda pendent la revisió del Projecte de Convivència en què, elaborat just abans de la pandèmia, s'hi han fet revisions esporàdiques i en circumstàncies molt diverses tots aquests anys de nous protocols COVID. A partir de les NOFC (Normes de Funcionament i Organització de Centre) i del PEC, caldria reelaborar-lo.

Des de l'àrea d'orientació, es planifiquen les tutories grupals a partir del PAT (Pla d'acció tutorial), es coordinen els equips docents de cada curs i s'elaboren i supervisen els plans individualitzats. Les orientadores de centre s'encarreguen dels grups de diversificació curricular de cada curs i confeccionen el projecte SIEI (Suport intensiu escolarització inclusiva), vetllen per la incorporació d'alumnes nouvinguts en detriment de l'Aula d'acollida.

Millora dels resultats i cohesió social segons aplicatius del Departament d'Educació

Curs		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Índex d'alumnat amb necessitats educatives especials		5,02%	4,66%	4,76%	3,02%	4,48%
Índex d'alumnat amb situació socioeconòmica desfavorida		5,86%	6,78%	6,06%	5,17%	4,04%
Índex d'alumnat de nova incorporació		0,84%	1,69%	0,43%	2,16%	3,14%
Índex d'alumnat de nacionalitat estrangera		4,6%	5,51%	4,33%	6,9%	7,17%
Índex d'alumnat amb programes de diversificació curricular (4t ESO)		9,68%	13,21%	0%	0%	0%
Índex de plans individualitzats	1r ESO	10%	16,67%	24%	20%	12%
	2n ESO	16,67%	18,33%	18,03%	17,31%	23,33%
	3r ESO	21,05%	17,74%	16,39%	16,95%	21,15%
	4t ESO	6,45%	26,42%	19,35%	14,75%	21,13%
Índex de mobilitat de l'alumnat	Altes	0%	0%	0%	0,43%	0,89%
	Baixes	0,42%	1,67%	1,67%	0,86%	0,89%
Índex de mobilitat del professorat		19,72%	12,31%	20,9%	11,94%	28,99%
Índex d'absentisme de l'alumnat superior al 10%	ESO	0%				
Índex d'absències del professorat que no generen substitució		3,01%				2,28%
Índex d'alumnat que promociona de curs	1r ESO	100%	100%	100%	100%	100%
	2n ESO	100%	100%	100%	98,08%	100%
	3r ESO	92,98%	100%	100%	100%	100%
Índex d'alumnat que es gradua	4t ESO	100%	96,23%	100%	93,44%	91,80%
Índex d'alumnat amb resultats de la prova de competències de 4t d'ESO entre franges mitjana-baixa, mitjana-alta i alta	Català	98,25%	91,4%	96,49%	98,25%	88,90%
	Castellà	91,23%	91,5%	89,47%	96,49%	92,50%
	Anglès	87,72%	84,8%	89,47%	92,98%	78,80%
	Matem.	96,6%	91,5%	92,98%	91,23%	79,60%

	Científico-tecnològica	91,23%	89,4%	89,47%	94,74%	83,60%
Índex d'abandonament d'estudis	ESO	0,83%(4t)	1,56%(3r) 1,82%(4t)	0%	0%	0%
	1r Batx.	0%	0%	2,17%	0%	8,9%
	2n Batx.	0%	2,17%	0%	0%	0%
Índex elaborat a partir dels resultats de les proves internes i externes (rendiment acadèmic de l'ESO)		95,92%	93,92%	95,79%	95,57%	
Índex d'alumnat que promociona a 1r de Batxillerat		97,73%	93,48%	90%	97,68%	97,96%
Índex d'alumnat que es gradua a 2n de Batxillerat		91,49%	97,78%	100%	77,14%	91,84%
Índex d'alumnat que supera les proves d'accés a la universitat		100%	87,5%	92,11%	96%	97,06%
Índex elaborat a partir dels resultats de les proves internes i externes (rendiment acadèmic del Batxillerat)		96,14%	94,42%	93,18%	90,21%	
Índex d'alumnat reorientat de Batxillerat a CFPM		2,11%	0%	0%	2,32%	3,92%
Recursos humans: ràtio alumnat/professor		9,35	10,22	9,61	9,61	9,50%
Recursos humans: ràtio alumnat/grup		25,54	27,25	26,25	25,92	26,91%
Recursos humans: personal específic de suport a les NEE i NESE		27,3	30	30	27,3	25

A la taula d'indicadors podem copsar com l'índex d'alumnat amb NEE o NESE ha disminuït lleugerament els darrers cursos, en front de l'alumnat de nova incorporació que augmenta considerablement respecte el curs 2017-2018. Pel que fa a l'elaboració de plans individuals, depèn sobretot dels cursos o grups classe en què hi ha alumnes SIEI, però hi ha una tendència a elaborar-ne cada vegada més ja sigui per demanda del professorat o de les famílies, i sobretot per les necessitats de coherència en el seguiment del procés d'ensenyament-aprenentatge i avaluació de l'alumnat.

En relació amb la mobilitat de l'alumnat és mínima, però, curiosament, aquests darrers cursos hi ha hagut molta mobilitat de professorat. No obstant, cal constatar que l'institut del Voltreganès és un centre de plantilla molt estable durant cursos consecutius si no hi ha concursos de trasllat o canvis motivats per circumstàncies personals. Suposem que pel bon ritme de treball a l'institut, no tenim pràcticament baixes ni faltes d'assistència de professorat, com tampoc absentisme de l'alumnat. Sols en casos molt puntuals en què intervé Benestar Social. Aquest darrer curs hem tingut una professional d' UAO (Unitats d'Acompanyament i Orientació) per a una alumna de 2n d'ESO.

Respecte als resultats acadèmics dels alumnes, promocionar de curs i graduacions de 4t d'ESO i 2n de Batxillerat, els índexs són altament satisfactoris i s'han mantingut sempre molt elevats. Les dades de competències bàsiques de 4t d'ESO no són del tot representatives perquè oscil·len en funció dels cursos, de les matèries i dels criteris de correcció i dels correctors. Però, en qualsevol cas, sempre es fa una valoració dels resultats i es proposen a la PGA, per àrees, propostes de millora i adaptacions de continguts en què incidir el proper curs.

Aquests resultats dels darrers cursos, juntament amb la **DAFO** de centre elaborada des del claustre de professors, i conjuntament amb la comissió de qualitat, ens permetran de programar una planificació estratègica de centre per als propers quatre cursos incorporant aquells objectius que permetin fer un pas endavant a partir de les fites que l'Institut del Voltreganès ha anat assolint gràcies al treball ingent de les anteriors direccions.

DEBILITATS	AMENACES
Recursos humans insuficients per atendre l'increment continuat d'alumnes amb NEE/NESE i alumnes d'incorporació tardana, així com l'excel·lència Dedicació horària insuficient de l'EAP per a atendre totes les demandes Manca de recursos per a atendre els alumnes amb trastorns conductuals, socials i afectius Manca d'hores de coordinació per gestionar el treball en equip del professorat Dificultats per accedir a la documentació escrita de centre i fer-ne les revisions o modificacions oportunes	Sobrepotecció de l'alumnat per part de les famílies Pèrdua progressiva del respecte per part de les famílies a les decisions que pren la institució educativa Increment continuat d'alumnes nous amb desconeixement de la llengua Competència de la concertada per l'afinitat dels centres de primària concertats. Escassa implicació de l'AFA en el funcionament general del centre Excessiva intervenció de l'administració local en el funcionament general del centre
FORTALESES	OPORTUNITATS
Atenció a la diversitat: Aula d'acollida, grups de diversificació a cada curs i plans individuals elaborats, UAO... Planificació horària del centre Desdoblament a tots els cursos d'ESO de 2 línies en 3 classes d'una vintena d'alumnes Resolució de conflictes: actuació immediata davant dels conflictes. Únic centre d'ESO amb Batxillerat ubicat al Voltreganès Elevada organització d'activitats (xerrades, tallers...) i sortides per reforçar els continguts i aprenentatges treballats a classe Excel·lents relacions interpersonals entre el professorat i amb l'alumnat i bon funcionament del PAS Bona participació de l'alumnat a les activitats culturals i festives de centre Pla educatiu d'entorn i Escoles Verdes Nivell sociocultural mitjà-alt de les famílies Optimització dels espais específics (laboratoris, tallers, pavelló...)	Impuls de campanyes de difusió del projecte educatiu o d'altres projectes de centre per millorar la imatge d'aquest Millora dels equips informàtics del centre i el seu manteniment Increment de la formació del professorat del centre Reforç de la coordinació entre el professorat del centre i amb centres de primària adscrits Impuls de la doble tutoria o tutoria individualitzada compartida (cotutoria) Potenciació del treball en equip del professorat per tal de promoure la millora d'aspectes pedagògics de la pràctica docent Insistència en l'aplicació progressiva dels ensenyaments cooperatius, les pràctiques reflexives i els projectes transversals en els diferents cursos i assignatures.

PROPOSTA D'ATENCIÓ A L'ALUMNAT

EN EL MARC D'UN SISTEMA EDUCATIU INCLUSIU

El decret d'inclusió educativa 150/2017 prescriu que tots els alumnes puguin gaudir d'un procés d'aprenentatge assolint, tot i les seves individualitats i/o diferències, aquelles competències que els permetin un desenvolupament personal i social favorable i satisfactori. Des de l'institut, ens cal un treball col·lectiu que unifiqui criteris i defineixi estratègies per crear aquest ambient integrador, plural i democràtic. Només propiciant la convicció que tots/es els/les alumnes poden aprendre, es pot contribuir a aquesta fita educativa; el foment de l'autoestima, el respecte mutu i el sentit de pertinença a un grup dignifiquen aquest propòsit.

Les mesures i els suports que poden adoptar-se per promoure aquesta inclusió es focalitzen en:

- a) Una filosofia de centre que preconitzi que tots els alumnes poden aprendre en les situacions corrents del context educatiu, tot i que els ritmes i les expectatives dels/de les alumnes siguin diferents.
- b) El currículum s'adequa a l'alumnat i no a la inversa, donant suport a aquells que presentin dificultats per assolir determinats objectius.
- c) L'ús de recursos diversos que facilitin la motivació i el treball conjunt de l'alumnat de què tots se sentin partícips. L'aprenentatge cooperatiu pot ser una bona eina integradora. Els grups flexibles, la diversificació curricular i els plans d'atenció individualitzada, així com els recursos humans de què disposa el centre (educadors, professors de suport, codocència, aula d'acollida...) faciliten aquesta adequació.
- d) Les infraestructures del centre i les tecnologies poden condicionar-se de manera que proporcionin seguretat i confort als/a les alumnes, des de la disposició de les taules dins l'aula fins a la mobilitat dins el centre en diferents espais o aules específiques per a diferents aprenentatges. Els espais exteriors, com els patis o l'hort, també poden contribuir a noves formulacions per a l'aprenentatge.
- e) La programació personalitzada per a cada alumne/a posant en pràctica l'ensenyament multinivell, més flexible i individualitzat, on la qualitat dels aprenentatges és més important que la quantitat i l'avaluació dels mateixos també ha de ser més qualitativa que

quantitativa. L'error no és vist com a punible sinó com una oportunitat per fer un pas endavant.

- f) L'avaluació formadora ha de venir acompanyada d'una autoavaluació i una coavaluació per part de i amb l'alumnat durant el seu procés d'aprenentatge.

En tots aquests aspectes, la coeducació és imprescindible. Ensenyar dins l'aula no ha de ser una simple transmissió de coneixements sinó un acompanyament per al desenvolupament de les competències de l'alumnat en funció de les seves possibilitats i les seves capacitats. La tutoria grupal i la tutoria individual han de marcar les pautes orientatives que cal seguir i el vincle entre alumnat i professorat no sols ha de ser cognitiu sinó també emotiu, sense que la implicació del/la docent s'extralimiti. La cotutoria permet un/a tutor/a per a pocs alumnes i vetllar per una atenció més acurada de les seves inquietuds, tant personals com acadèmiques.

I en aquesta atenció a la diversitat de l'alumnat, partint de l'equitat, no es pot obviar la potenciació de l'excel·lència en aquells que, fomentant la cultura de l'esforç, treball i constància superin les expectatives del currículum establert i/o seqüenciat. Només es podran considerar significatius aquells aprenentatges que, vetllant de forma personalitzada per cada alumne/a, potenciïn les seves capacitats intel·lectuals per adquirir nous coneixements i desenvolupar-los individualment i de manera col·lectiva.

Per aconseguir aquests objectius educatius i optimitzar resultats cal el convenciment i la implicació de tots els sectors de la comunitat educativa en les tasques del centre: participació, presa de decisions i resolució de conflictes per part de tot el professorat (tots/es som tutors/es) i alumnat, mantenir relacions amb institucions, entitats i entorn educatiu, i promoure i reafirmar la confiança de les famílies en la corresponsabilitat de l'educació, a través de la carta de compromís, les entrevistes periòdiques i el grau de satisfacció. Les activitats extraescolars com l'esport, el teatre, la coral, la ràdio... sempre poden afavorir aquesta inclusió, sobretot d'aquells/es alumnes amb necessitats educatives o socioeconòmiques, i oferir les condicions òptimes perquè tothom disposi de les mateixes oportunitats.

D'altra banda, la coeducació, promovent aquesta igualtat d'oportunitats per a tots i eliminant qualsevol tipus de discriminació social, ètnica, sexual..., no pot obviar la perspectiva de gènere

integrada en els continguts d'aprenentatge i en la pràctica diària al centre. Per això és fonamental aquest treball en xarxa entre tots els agents que intervenen en l'educació i la formació de l'alumnat per evitar referències o continguts sexistes i discriminatoris: amb activitats que evidencin un tracte equitatiu entre ambdós sexes, i dinàmiques de centre que aconduïxin a un clima de "bon rotllo" perquè tothom pugui mostrar de manera còmoda i espontània la seva orientació sexual i/o identitat de gènere. L'educació afectiva ha d'anar de la mà de l'educació acadèmica per a la construcció de personalitats i individualitats lliures i responsables.

En un centre com l'Institut del Voltreganès, on aquestes pràctiques ja fa temps que es duen a terme de manera regular i, a partir de xerrades, tallers, tutories..., es van consolidant, podria ser contraproductiu fer-hi massa incidència perquè no s'assumissin o es visquessin amb la naturalitat que els pertoca. Una observació atenta per part dels professionals i una bona comunicació amb les famílies són les eines indispensables perquè es preservi d'aquesta manera i es pugui reconduir qualsevol desajustament o malentès que se'n pugui derivar amb la màxima promptitud.

El treball conjunt amb agents externs com Mossos d'esquadra, infermera, dietista, nutricionista, tècnics dels Ajuntaments... ens facilita aquest tasca i la seva professionalitat avala el sentit de tot plegat.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIUS						
OBJECTIU OPERATIU						
1.-Desplegar l'estratègia digital de centre com a recurs per a la millora de resultats.						
ESTRATEGIA:						
1.1.-Disseny d'una planificació estratègica digital per cursos						
ACTUACIONS	TEMPORITZACIÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
1.1.1.-Formació de professorat	x				Formadors externs	Coordinació EDC
1.1.2.-Distribució de les competències digitals per cursos	x	x			Comissió pedagògica	Coordinació pedagògica
1.1.3.-Treball des dels equips docents per a la seqüenciació	x	x			Equips docents	Orientadora de curs
1.1.4.-Redacció d'uns criteris de seguiment i avaluació	x	x			Equips docents	Orientadora de curs
1.1.5.-Revisió dels criteris		x	x		Comissió pedagògica	Coordinació pedagògica
ESTRATEGIA:						
1.2.-Creació d'un banc de recursos digitals, protocols i bones pràctiques per a la millora de competència digital.						
ACTUACIONS	TEMPORITZACIÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
1.2.1.-Ús dels recursos digitals com a eina de recerca	x	x	x	x	Àrees o departaments	Caps d'àrea
1.2.2.-Discriminació de les fonts de consulta	x	x	x	x	Àrees o departaments	Caps d'àrea
1.2.3.-Selecció de la informació	x	x	x	x	Àrees o departaments	Caps d'àrea
1.2.4.-Eines digitals per a la presentació de la informació	x	x	x	x	Àrees o departaments	Caps d'àrea
1.2.5.-Correcció lingüística de les presentacions	x	x	x	x	Àrees o departaments	Caps d'àrea
ESTRATEGIA:						
1.3.-Implementació de l'itinerari digital i, en concret, el de robòtica i pensament computacional						
ACTUACIONS	TEMPORITZACIÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
1.3.1.-Disseny d'un itinerari digital de robòtica i pensament computacional	x	x			Àmbit científicotecnològic	Coordinació EDC
1.3.2.-Incorporació de perfils femenins a l'itinerari digital	x	x			Àmbit científicotecnològic	Coordinació EDC
1.3.3.-Difusió a totes les àrees de l'itinerari digital		x	x	x	Àmbit científicotecnològic	Coordinació EDC
1.3.4.-Actualització de la documentació de centre atenent a la implementació de l'itinerari digital i als protocols de seguretat i protecció de dades	x	x	x	x	Claustre	Coordinació EDC
INDICADORS						
Definició	Fórmula	Instrument recollida		Valor inicial	Valor referència	Valor objectiu
Índex de matèries que han implementat EDC	(Nombre de matèries implementades/ nombre de matèries)x100	Programacions de matèries		-	-	80%
Nombre de protocols i bones pràctiques		Protocols dissenyats		-	-	8 protocols
Grau de satisfacció de la implementació EDC	(Nombre de persones satisfetes/ nombre de persones enquestades)x100	Enquestes de satisfacció		-	-	85%

MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIS									
OBJECTIU OPERATIU									
2.-Organitzar el treball interdisciplinari per fer alumnes més competents.									
MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIS									
ESTRATÈGIA:									
2.1.- Planificació dels treballs interdisciplinaris del centre									
OBJECTIU OPERATIU									
ACTUACIONS		TEMPORITZACIÓ				Recursos		Responsable	
ANY DE MANDAT		1r	2n	3r	4t				
ESTRATÈGIA:									
2.1.1.- Reducció del Pla anual a partir de les aportacions dels diferents departaments		x	x	x	x	Comissió pedagògica		Coordinació pedagògica	
2.1.2.- Distribució dels treballs interdisciplinaris i projectes globalitzadors per cursos i trimestres		x	x	x	x	Comissió Recursos pedagògica		Coordinació pedagògica	
2.1.3.- Formació del professorat d'Idioma		ANY DE MANDAT				Formadors externs i Formadors interns		Coordinació	
3.1.1.- Planificació de la lectura comprensiva des de les diferents àrees, establint un pla pilot de lectura per als diferents cursos		x	x	x	x	Equips docents		Orientadora de curs	
2.1.2.- Adequació de la biblioteca per a la lectura amb avaluació personal		x	x			Hores de coordinació i formació		Coordinació pedagògica	
3.1.2.- Coordinació dels equips docents						Àrea de llengua		Comissió de biblioteca	
3.1.3.- Incorporació a la biblioteca de recursos bibliogràfics per a la consulta			x	x		Caps d'àrea		Coordinació pedagògica	
3.1.4.- Foment de la lectura a través de grups de lectura, tallers, xerrades dialògiques, planificació de treballs per àmbits (GEP, ARAWT, STEAM,...)		ANY DE MANDAT				Recursos		Responsable	
ESTRATÈGIA:		1r	2n	3r	4t	Àrees o departaments		Caps d'àrea	
3.2.- Recerca d'èpiles per a la millora de la competència matemàtica		x	x	x	x	Comissió pedagògica		Coordinació pedagògica	
3.2.2.- Sequenciació de les tasques previes al desenvolupament dels treballs per trimestres		x	x	x	x	Equips docents		Orientadora de curs	
2.2.3.- Reducció d'un guió de la planificació del treball (objectius clars i concrets) i dels recursos que es requereixen		ANY DE MANDAT				Recursos		Responsable	
3.2.4.- Elaboració d'un guió de treballs per a diferents àrees amb operacions matemàtiques		1r	2n	3r	4t	Comissió pedagògica		Coordinació pedagògica	
3.2.5.- Elaboració d'avaluacions per a desenvolupar l'avaluació dels treballs matemàtics		x	x	x	x	Àrees o departaments		Cap d'àrea de matemàtiques	
3.3.- Implementació de la programació i la robòtica a les hores de projectes de gestió			x	x	x	Equips docents		Orientadora de curs	
3.2.4.- Impuls de projectes STEAM d'aplicació de la matemàtica al tractament de materials		ANY DE MANDAT				Recursos		Responsable	
ESTRATÈGIA:		1r	2n	3r	4t	Àrees o departaments		Comissió STEAM	
3.3.- Disseny de projectes per al desenvolupament de la competència en recerca i investigació		x	x	x	x	Docents		Orientadores i coordinació pedagògica	
2.3.2.- Organització horària del professorat per a la coeducació		x	x	x	x	Recerca i investigació		pedagògica	
2.3.3.- Coavaluació amb l'alumnat del seguiment del seu treball		ANY DE MANDAT				Horaris de professorat		Cap d'estudis	
2.3.4.- Avaluació dels sabers adquirits		1r	2n	3r	4t	Recursos		Responsable	
3.3.2.- Treball d'investigació a l'entorn proper de pare mediambiental (difusió d'ODS): col·laboració amb Ajuntaments i entitats		x	x			Full de seguiment i àrees		Docents i coordinació	
INDICADORS		ANY DE MANDAT				Àrees o departaments		Pedagògica	
3.3.3.- Aplicació de la ciència a projectes d'emprendedoria i Congrés científic		1r	2n	3r	4t	Full de seguiment i àrees		Coordinació	
3.3.4.- Recerca del grup científic en els treballs d'investigació de batxillerat		x	x	x	x	Àrees o departaments		Docents	
Índex de professors de treball interdisciplinari		ANY DE MANDAT				Àrees o departaments		Coordinació	
Definició		Fórmula				Recursos		Escoles	
3.3.3.- Aplicació de la ciència a projectes d'emprendedoria i Congrés científic		Fórmula				Recursos		Escoles	
3.3.4.- Recerca del grup científic en els treballs d'investigació de batxillerat		Fórmula				Recursos		Escoles	
Índex de professors de treball interdisciplinari		Fórmula				Recursos		Escoles	
Índex d'alumnat amb nivell de comprensió lectora mig-alt o alt		Fórmula				Recursos		Escoles	
Índex d'alumnat amb competència matemàtica mig-alt o alt		Fórmula				Recursos		Escoles	
Índex de participació en concursos i programes		Fórmula				Recursos		Escoles	

de recerca	d'alumnes)x100	premis			
------------	----------------	--------	--	--	--

MILLORAR LA COHESIÓ SOCIAL						
OBJECTIU OPERATIU						
4.-Vetllar per la igualtat d'oportunitats de tot l'alumnat.						
ESTRATEGIA:						
4.1.-Elaboració d'un pla de convivència sense discriminacions de gènere, raça o creença						
ACTUACIONS	TEMPORITZACIÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
4.1.1.-Revisió i redacció del pla de convivència del centre	x	x			Comissió de convivència/Consell Escolar	Coordinador d'igualtat i coeducació
4.1.2.-Propostes dels alumnes per a vèncer les diferències	x	x			Consell de delegats	Equip d'orientació
4.1.3.-Disseny d'actuacions per a la regulació de les desigualtats (DUA...)	x	x			Equips docents	Orientadora de curs
4.1.4.-Cercles restauratius per a la resolució dels conflictes	x	x	x	x	Formació de mediadors	CAD
ESTRATEGIA:						
4.2.-Integració d'alumnat NEE i/o NESE						
ACTUACIONS	TEMPORITZACIÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
4.2.1.-Acol·lida progressiva d'alumnat nouvingut segons necessitats lingüístiques que es requereixin	x	x	x	x	Benestar Social ELIC Aula acollida	Coordinador LIC
4.2.2.-Suport d'educador o codocència a l'aula amb alumnes NEE	x	x	x	x	Distribució horària Educadors	CAD
4.2.3.-Projecte de mentoria (orientació personal i acadèmica)	x	x	x	x	Orientadors de 3r/4tESO	CAD
4.2.4.-Organització de projectes de diversificació curricular a 3r i 4t ESO (projecte SIEI)	x	x	x	x	Orientació pedagògica	Cap d'àrea d'orientació
4.2.5.-Disseny d'actuacions per a la integració dels alumnes NESE	x	x			CAD	Secretaria/ Orientació pedagògica
4.2.6.-Socialització de llibres de text	x	x	x	x	AFA/ CLIC	Secretaria
ESTRATEGIA:						
4.3.-Desenvolupament de la competència personal i social de tot l'alumnat						
ACTUACIONS	TEMPORITZACIÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
4.3.1.-Actuacions responsables dins del centre (donar responsabilitats i certificar el grau de compliment)	x	x	x	x	Tutories individuals i grupals	Orientadora de curs
4.3.2.-Projecte de Creació, recerca i servei (servei comunitari)	x	x	x	x	Entitats Horaris	Coordinació pedagògica
4.3.3.-Estada a l'empresa per als alumnes de batxillerat	x	x	x	x	Entitats entorn	Coordinació EstadaEmprea
4.3.4.-Implicació en els projectes d'Escoles Verdes: vetllar per l'estalvi de recursos al centre (energia, aigua, residus...), ús de jardí, pati i hort com a recurs pedagògic i sortides a l'entorn	x	x	x	x	Consell de delegats i Comissió Escoles Verdes	Coordinació Escoles Verdes
4.3.5.-Difusió de les ODS al centre (Escoles Verdes...): fer un recull, coordinar i donar	x	x	x	x	Comissió Escoles Verdes Caps d'àrea	Coordinació Escoles Verdes

visibilitat a les activitats i treballs relacionats amb educació per la sostenibilitat i/o ODS						Tutories	
INDICADORS							
Definició	Fórmula	Instrument recollida		Valor inicial	Valor referència	Valor objectiu	
Índex de plans individualitzats	(Nombre d'alumnes amb PI/ nombre d'alumnes)x100	Plans individualitzats		20%	25%	30%	
Grau de satisfacció de l'alumnat nouvingut	(Nombre d'alumnes satisfets/ nombre d'alumnes)x100	Enquestes de satisfacció		70%	80%	90%	
MELIORAR LA COHESIÓ SOCIAL	(Nombre d'alumnes amb competència mitjana-alta/ nombre d'alumnes)x100	Informes d'avaluació		70%	80%	90%	
OBJECTIU OPERATIU							
5.-Programar actuacions coordinades o en xarxa amb institucions, entitats o centres educatius i/o formatius.							
Índex d'alumnes que participen de l'estada a l'empresa	(Nombre d'alumnes d'EE/ nombre d'alumnes baix)x100	Nombre de contractes		40%	50%	60%	
ESTRATEGIA:							
5.1.-Implementació de bones pràctiques per al desenvolupament competencial de l'alumnat							
ACTUACIONS		TEMPORITZACÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT		1r	2n	3r	4t		
5.1.1.-Preparació per a proves de nivell de llengües estrangeres		x	x	x	x	Hores de dedicació del professorat	Coordinació EOI
5.1.2.-Intercanvis lingüístics		x	x	x	x	Hores coordinació	Cap d'àrea
5.1.3.-Projectes GEP amb codocències		x	x	x		Coordinació horaris	Comissió GEP
5.1.4.-Treball de competència lingüística per a la consolidació dels nivells C1 i C2 de català		x	x	x	x	Material per a la preparació proves	Cap d'àrea
ESTRATEGIA:							
5.2.-Participació del Pla educatiu d'entorn							
ACTUACIONS		TEMPORITZACÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT		1r	2n	3r	4t		
5.2.1.-Programa LECXIT		x	x	x	x	Alumnat estada a l'empresa	Coordinació pedagògica
5.2.2.-Estudi assistit i acompanyament escolar		x	x	x	x	Monitors externs	Coordinació pedagògica
5.2.3.-Cursos de català per a famílies		x	x	x	x	Formador/a	Coordinació pedagògica
5.2.4.-Cursos d'anglès per a alumnes i famílies		x	x	x	x	Formador/a	Coordinació pedagògica
5.2.5.-Ràdio, teatre i coral		x	x	x	x	Espais centre i responsables	Coordinadors de cicles
INDICADORS							
Definició	Fórmula	Instrument recollida		Valor inicial	Valor referència	Valor objectiu	
Índex d'alumnat que es presenta a proves de nivell de llengües	(Nombre d'alumnes que es presenten/ nombre alumnes)x100	Nombre d'inscripcions		10%	20%	40%	
Índex d'alumnat que participa d'activitats extraescolars	(Nombre d'alumnes d'extraescolars/ nombre alumnes)x100	Nombre d'inscripcions		-	10%	30%	

MILLORAR LA COHESIÓ SOCIAL						
OBJECTIU OPERATIU						
6.-Implicar les famílies en la corresponsabilitat educativa.						
ESTRATEGIA:						
6.1.-Foment de les vies de comunicació amb les famílies						
ACTUACIONS		TEMPORITZACIÓ				Recursos
ANY DE MANDAT		1r	2n	3r	4t	Responsable
6.1.1.-Signatura de la carta de compromís		x	x	x	x	Tutors/es individuals
6.1.2.-Entrevistes trimestrals (com a mínim) amb el/la tutor/a		x	x	x	x	Tutors/es individuals
6.1.3.-Complimentació de les enquestes de satisfacció semestral		x	x	x	x	Via telemàtica
6.1.4.-Espai per a aportacions de les famílies		x	x	x	x	Pàgina web del centre
ESTRATEGIA:						
6.2.-Implicació en les activitats formatives dels/les seus/seves fills/filles						
ACTUACIONS		TEMPORITZACIÓ				Recursos
ANY DE MANDAT		1r	2n	3r	4t	Responsable
6.2.1.-Formacions per a famílies		x	x			Formadors externs
6.2.2.-Tallers compartits entre famílies i docents		x	x	x	x	Espai físic i formador
6.2.3.-Intervenció de famílies a l'aula		x	x	x	x	Tutors/es
6.2.4.-Participació en intercanvis lingüístics del centre		x	x	x	x	Programa etwinning+
ESTRATEGIA:						
6.3.-Participació en l'organització i funcionament del centre						
ACTUACIONS		TEMPORITZACIÓ				Recursos
ANY DE MANDAT		1r	2n	3r	4t	Responsable
6.3.1.-Incorporació a /col·laboració amb l'AFA		x	x	x	x	AFA
6.3.2.-Participació en Jornada de portes obertes		x	x	x	x	AFA
6.3.3.-Implicació en viatges de final d'etapa		x	x	x	x	Famílies alumnat 4t
6.3.4.-Col·laboració a la festa de promoció dels alumnes de final d'etapa a l'Educació Bàsica i a Batxillerat		x	x	x	x	AFA
INDICADORS						
Definició	Fórmula	Instrument recollida		Valor inicial	Valor referència	Valor objectiu
Grau de satisfacció de les famílies	(Nombre de famílies satisfetes/ nombre de famílies)x 100	Enquestes de satisfacció		75%	80%	85%
Taxa de participació de les famílies a l'institut	(Nombre d'actuacions de les famílies/ nombre de famílies)x100	Intervencions de les famílies al centre		-	15%	30%

MILLORAR L'ORGANITZACIÓ I FUNCIONAMENT DEL CENTRE						
OBJECTIU OPERATIU						
7.-Fer efectives les reunions de centre.						
ESTRATEGIA:						
7.1.-Elaboració i supervisió del Pla de comunicació de centre						
ACTUACIONS	TEMPORITZACÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
7.1.1.-Disseny del pla de comunicació.	x				Consell de direcció	Coordinació de qualitat
7.1.2.-Verificació de les vies de comunicació.	x	x			Consell de direcció	Cap d'estudis
7.1.3.-Previsió de responsables per a la supervisió del traspàs d'informacions.	x	x			Consell de direcció	Cap d'estudis
7.1.4.-Redacció de documents per facilitar la comunicació.	x				Equip directiu Coordinació de qualitat	Secretaria
7.1.5.-Difusió de les informacions a través de xarxes socials i pàgina web.	x	x	x	x	Professorat EquipDirectiu	Coordinació d'EDC
ESTRATEGIA:						
7.2.-Implicació dels docents en la presa d'acords i acompliment dels mateixos						
ACTUACIONS	TEMPORITZACÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
7.2.1.-Distribució de les hores de gestió autònoma	x	x			Àrees o departaments	Cap d'estudis
7.2.2.-Planificació d'optatives i matèries (competències i sabers...)	x	x			Àrees o departaments	Cap d'estudis
7.2.3.-Transferència als equips docents dels acords presos en els equips impulsors dels projectes de centre	x	x	x	x	Equips impulsors	Comissió pedagògica
7.2.4.-Implementació de claustres pedagògics		x	x	x	Claustre	Equip directiu
ESTRATEGIA:						
7.3.-Eficiència i/o eficàcia de les reunions d'equips docents						
ACTUACIONS	TEMPORITZACÓ				Recursos	Responsable
ANY DE MANDAT	1r	2n	3r	4t		
7.3.1.-Reducció del nombre de professors per curs o etapa.	x	x	x	x	Àrees o departaments	Cap d'estudis
7.3.2.-Incorporació de les reunions d'equips docents en horari lectiu annexa a horari d'esbarjo.	x	x	x	x	Distribució horària	Cap d'estudis
7.3.3.-Seguiment i avaluació d'alumnes en aquesta franja horària.	x	x	x	x	Equips docents	Orientadora de curs
7.3.4.-Presca d'acords i propostes de millora.	x	x	x	x	Equips docents	Orientadora de curs
7.3.5.-Supervisió de l'impacte dels acords.	x	x	x	x	Tutors/es	Coordinació pedagògica
INDICADORS						
Definició	Fórmula	Instrument recollida		Valor inicial	Valor referència	Valor objectiu
Grau de satisfacció del Pla de comunicació	(Nombre de persones satisfetes per cada col·lectiu/ nombre de persones de cada col·lectiu)x100	Enquestes de satisfacció		-	-	70%
Índex d'acords acomplerts	(Nombre d'acords acomplerts/ nombre d'acords presos)x100	Actes d'equips docents		-	-	80%

LIDERATGE DISTRIBUÏT I FOMENT DE LA PARTICIPACIÓ

El plantejament inicial del PdD (Projecte de Direcció) és el de poder compartir amb tot el claustre de professors -i personal PAS- un treball en equip en què tothom se senti partícip del treball al centre i es faci responsable de la seva tasca sense necessitat d'una direcció massa instructiva. Un mateix s'ha de poder regular el seu funcionament dins el centre com en la seva planificació dins l'aula. Aquesta autonomia del professorat passa per una distribució de càrrecs i funcions que pugui repercutir en quantes més persones, millor.

És necessari per a l'equip directiu del centre una bona distribució de les funcions i una revisió constant de les mateixes, en què cadascú tingui ben delimitades les seves actuacions sense interferir en les de la resta, però en què també cadascú pugui assumir les actuacions de la resta si sorgís la necessitat. Aquesta ambivalència es preserva si hi ha molt bona comunicació entre els membres de l'equip i es busquen espais per a la posada en comú i planificació de centre.

Tanmateix, la resta de personal no ha de veure el director com l'única persona amb autoritat, sinó que tots els membres de la direcció han de poder tenir la mateixa, i en cap dels casos, s'ha de desautoritzar la decisió presa per altri.

S'han de poder sumar a l'equip directiu els càrrecs de coordinació de cicle necessaris per traslladar i rebre opinions dels diferents cicles. Aquests càrrecs de coordinació, conjuntament amb la coordinació de qualitat, la coordinació informàtica d'estratègia digital de centre, la coordinació lingüística, la coordinació de riscos laborals (amb el projecte de salut-escola) i la coordinació d'Escoles Verdes, poden conformar un Consell de direcció prou ampli com per poder liderar els diferents projectes de l'institut i les diferents propostes organitzatives. En paral·lel també hi ha la coordinació d'activitats i sortides que planifica les activitats complementàries al currículum dels alumnes, juntament amb l'equip directiu.

D'altra banda, des de la Comissió pedagògica es poden reunir setmanalment els caps d'àrea o departament per treballar qüestions pedagògiques, elaborar documents de seguiment i avaluació del currículum i dels alumnes, que es puguin traslladar als membres de les seves àrees i se'n pugui fer un ràpid desplegament. De la mateixa manera, des de la Comissió d'Atenció a la

Diversitat (CAD) es programaran les tutories i els equips docents i se supervisarà la tasca d'orientació pedagògica i personal de tots/es i cadascun/a dels/de les alumnes.

En paral·lel, a les reunions de l'equip directiu s'ha d'incorporar, quan es precisi però amb certa regularitat, l'administrativa del centre i el personal de consergeria perquè puguin ser escoltats i puguin sentir-se valorats per les tasques que se'ls encomanen i duen a terme. Les seves impressions i decisions també tenen repercussió en el dia a dia del centre i s'han de poder exposar, contrastar i ratificar.

Des de la Comissió de delegats també s'encomana als delegats, com a representats dels diferents grups classe, ser portantveus de la resta d'alumnat i exposar les seves propostes de millora, d'activitats de centre, festivitats o peticions vàries. També en equips docents previs a l'avaluació se'ls fa partícips per poder exposar els acords presos per cada grup classe a sessions de tutoria en relació amb el seu procés d'ensenyament-aprenentatge i d'avaluació.

Des del Consell Escolar, professors i PAS, famílies i AFA (Associació de Famílies d'Alumnes), alumnes i entitats de l'entorn poden participar de la dinàmica de l'Institut i sentir-se implicats en el seu funcionament. Alhora, Jornades de Portes Obertes, festivitats de centre (Castanyada, festa d'hivern, festa de final de curs...), intercanvis lingüístics, projectes amb l'entorn de *Recerca, creació i servei*, *Estada a l'empresa* de Batxillerat, coordinació amb el Pla d'entorn i amb centres de primària... constitueixen espais òptims perquè tothom pugui sentir-se seu l'Institut del Voltreganès.

RETIMENT DE COMPTES

L'article 2.3. del decret 155/2010 de la direcció de centres públics indica que la direcció ha de respondre del grau d'assoliment dels objectius del projecte educatiu d'acord amb el projecte de direcció, i ha de retre comptes a la comunitat escolar, en el marc de les funcions que el Consell Escolar té atribuïdes, i a l'administració educativa de la seva gestió i dels resultats obtinguts mitjançant els processos d'avaluació.

La voluntat de la nova direcció del centre és que totes les persones implicades en la comunitat educativa de l'Institut del Voltreganès puguin, anualment i al cap de quatre anys de mandat, dir la seva en el plantejament, seguiment i avaluació del projecte de direcció. D'aquesta manera avaluarem els resultats que cada any anem assolint i considerarem les modificacions que calguin per suplir mancances o desajustaments que hagin pogut sorgir. Els errors i els fracassos s'han de poder valorar com a punt de partida per a esmenes i correccions, després d'una anàlisi acurada, perquè la voluntat de la direcció és la de treballar i lluitar per al bon funcionament del centre procurant per tots i cadascun dels agents que hi intervenen. Per això hem de ser oberts i receptius a qualsevol proposta o consell. Tota opinió suma i reforça, mai entorpeix.

Per a l'avaluació del projecte, ens hem de cenyir a un conjunt d'indicadors i estratègies que ens poden certificar-ne el correcte desplegament. Entre aquests indicadors, el seguiment del Pla Anual i la redacció de la MA a final de curs ens permeten corroborar tot allò que s'ha fet i el grau de consecució dels objectius plantejats a inici de curs. Tot i que el Pla Anual no contempla els quatre anys de mandat, és òptima la redacció anual del mateix i la seva valoració a final de curs per poder-hi fer modificacions en funció del ritme de treball de cada curs i la incorporació i/o consolidació de projectes d'innovació i transformació.

Des de les diferents comissions es farà una valoració d'aquesta organització i es controlarà el ritme d'execució dels mateixos i s'exposarà al claustre. De la mateixa manera, des de les diferents àrees, la Comissió pedagògica i la CAEI es farà un seguiment de la implementació dels currículums i les orientacions pedagògiques i acadèmiques pertinents, reforçades per la tasca tutorial. Els equips docents de curs seran, en les seves reunions setmanals i les sessions

d'avaluació, els que hauran d'anar fent els reajustaments pertinents per a la millora de resultats acadèmics dels alumnes així com de les qüestions més personals i interpersonal d'aquests en el seu progrés individual i en grup. Definir uns acords consensuats a cada reunió, mínims però clars, i el seu compliment facilitaran un bon control d'aquesta avaluació.

Des de la Comissió de qualitat s'elaboraran uns qüestionaris o enquestes per poder copsar el grau de satisfacció del professorat en relació amb els seus horaris de curs, l'organització de centre, l'efectivitat de les reunions programades i els objectius assolits o no. D'altra banda, es passaran unes enquestes als alumnes per conèixer el seu benestar emocional i l'autoavaluació del seu procés d'aprenentatge. Els seus resultats acadèmics i els informes d'avaluació haurien de ser la mostra més evident del progrés del centre pel que fa a la pràctica educativa. I en relació al benestar emocional, es passaran qüestionaris al PAS.

D'aquesta organització de centre i dels resultats obtinguts, se n'ha de poder retre compte a les famílies en particular i al Consell Escolar com a principal òrgan col·legiat de l'institut. Enquestes per a les famílies poden ser també un bon indicador per reflexionar sobre la seva corresponsabilitat educativa amb els docents. Al Consell Escolar també es pot copsar la impressió de les entitats públiques (Ajuntaments...) vinculades a l'institut sobre la seva projecció a l'entorn més proper.

En darrer terme, el Projecte de direcció penjat i compartit a la web del centre s'haurà de refrescar anualment amb el claustre i el Consell Escolar per poder-ne fer un bon seguiment i una avaluació acurada. Inspecció Educativa en serà coneixedora, d'aquest seguiment i avaluació, a través de la PGA i la MA. El treball conjunt amb tot el claustre a l'hora de planificar, supervisar i modificar aquests documents de centre poden afavorir, cada curs, a una bona consecució d'uns objectius, programats no com a direcció de centre, sinó com a Institut del Voltreganès.