

Projecte de direcció per l'Institut Matadepera 2017-2021

Francesc Xavier Ros i Calsina

**Institut *Matadepera*
Matadepera**

Juny 2017

ÍNDEX

1- Introducció.....	3
a. Un projecte educatiu nou i ambiciós	3
b. Com ha canviat el centre en els últims quatre anys	5
2- Objectius i principals estratègies.....	13
a. Volem millorar els resultats	13
b. Volem promoure la cohesió social.....	18
c. Volem millorar l'organització interna.....	21
3- Temporització	24
4- Avaluació.....	27

1- Introducció

a. Un projecte educatiu nou i ambiciós

Just fa un any, l'Institut Matadepera va renovar globalment la part nuclear del seu Projecte Educatiu (PEC) per primera vegada en els seus vint anys d'història. L'actual PEC va més enllà d'alinejar-se amb els principis i propòsits del sistema educatiu català per definir una visió de centre que té en compte que el propòsit de l'educació secundària està canviant i ho ha de fer ràpidament (seguint, per exemple, la proposta *Repensar l'educació* publicat per la Unesco. El PEC comparteix l'aspiració de la LEC a un sistema inclusiu i capaç de personalitzar els aprenentatges, considera que aquest repte requereix uns canvis profunds en l'escola i aquests canvis han de tenir en compte el que se sap des del punt de vista científic sobre com aprenen les persones. El PEC de l'Institut, doncs, no és neutre, no pretén ser un document per complir un encàrrec. Al contrari, defineix una identitat volguda per la majoria de la comunitat educativa i l'alinea, per exemple, amb el Model d'escola avançada definida pel Programa Escola Nova 21 del qual el centre té l'honor i el repte majúscul de formar part de la seva mostra representativa.

Els principis que defineix el PEC diuen que l'Institut ha de ser un centre arrelat a l'entorn natural i social, que vol ser participatiu i pretén implicar les famílies al projecte a través, sobretot, d'una acció tutorial intensa. Mostra com una de les principals prioritats la personalització dels aprenentatges, de manera que defineix atenció a la diversitat com a sinònim de metodologia d'ensenyament aprenentatge, ja que tots som diversos. El PEC considera que el treball amb i dels valors és fonamental, tant que, de fet, és el primer tipus d'aprenentatge que s'hi cita. I, finalment, basant-se en els principis de l'aprenentatge compartits des de les diferents ciències de l'educació, fa unes apostes de sistema de treball, com són les metodologies actives (en les que l'alumnat és i se sent protagonista), el treball cooperatiu, el fonament en reptes i contextos altament motivadors com a base de l'aprenentatge rellevant, l'avaluació formativa com a motor de l'aprenentatge i la

promoció de l'interdisciplinarietat i els enfocaments globalitzadors com a millor manera de construir un aprenentatge profund.

A continuació, el PEC fa una altra important declaració de principis, en reconèixer la contradicció entre la quantitat de continguts d'aprenentatge que formen els currículums i la necessitat d'aprofundiment i de complexitat que necessitaran els alumnes. I fa una aposta (potser implícita) per la qualitat enfront de la quantitat. El que sí que és explícit és la tria de prioritats d'aprenentatge: les llengües estrangeres, la competència digital, l'aprendre a aprendre (o autonomia en l'aprenentatge), les preguntes investigables i la investigació, la creativitat, la capacitat comunicativa i la competència logico-matemàtica. Tots aquests aprenentatges poden ser una prioritat si s'afronten globalment des de les diferents àrees del currículum i es tenen en compte en el disseny de les activitats.

Per complir amb els principis que defineixen la identitat, la visió del centre i les prioritats d'aprenentatge, el centre fa una aposta organitzativa: grups heterogenis, ràtios moderades, treball en equip del professorat, potenciació dels equips de treball del professorat i formació continuada.

La implementació dels principis i objectius bàsics del Projecte s'estan concretant en els darrers dos cursos en una reorganització estructural als nivells de 1r i 2n d'ESO (aviat també a 3r), que de seguida que es consolidin mínimament també hauran de formar part d'aquests principis bàsics del centre.

En el PEC, a part d'aquesta estructura organitzativa queda pendent la concreció del treball de tutoria, de promoció de la participació i el treball en valors.

Ens trobem doncs, amb un centre que fa només un any que ha fet un canvi profund en el seu propi projecte i que es troba en ple procés d'implementació del mateix. Amb tot el que això significa: d'il·lusió i d'angoixa, de satisfacció per l'ambició del projecte i d'atabalament per la quantitat de feina que significa dur a terme els canvis en marxa, de determinació per la claredat dels principis bàsics i de dubte per la incertesa dels detalls.

O sigui, l'Institut té un projecte educatiu molt nou, per això lluny encara de marcar tot el que es fa el centre; ambiciós, per això engrescador, però que també pot fer una mica respecte; però que fins i tot ell mateix està en construcció. Una bona metàfora de com és el centre: un centre inquiet, que no es conforma amb poc, que sembla haver tornat a una fase juvenil del seu procés evolutiu, que sembla que sap on vol anar i com, però que encara uns anys on la necessitat de definició i concreció serà molt gran.

b. Com ha canviat el centre en els últims quatre anys

El projecte de direcció del 2013 ja era un projecte ambiciós i amb propostes de canvi, però malgrat això es definia com a continuista. Això és degut al convenciment que l'arrel del canvi actual que viu el centre no ve del 2013. Ho fa de molt més enllà. En aquests quatre anys, però moltes de les dinàmiques internes, treball de base i d'inquietud per la millora del centre que venien de molts anys enrere han fructificat i han provocat que el centre hagi tingut més canvis, fins i tot, dels que es podria preveure llegint el PD del 2013.

En aquell projecte es proposava una sèrie de prioritats sobre la manera de treballar i d'organitzar el centre, que, en alguns aspectes, fan que ara ens trobem un centre notablement diferent i amb uns reptes nous i, per sort, engrescadors.

En aquell moment, es plantejava un centre que pogués continuar la bona línia de treball i convivència dels quatre anys anteriors. Que mantingués com a prioritat un model pedagògic organitzat en grups heterogenis i ràtios reduïdes. Que es proposava seguir aprenent sobre el treball basat en les competències i les metodologies actives, amb l'esperança de començar-ho a aplicar sistemàticament a les aules. Que tenia com a prioritat la tutoria i el treball en valors. Que es proposava l'objectiu d'incidir més en algunes competències, com ara la lectoescriptora. Que marcava l'aprenentatge de les llengües estrangeres (sobretot l'anglès), com un dels més importants i que es pretenia que transcendís les hores que la normativa dedica específicament a l'aprenentatge d'aquesta

llengua. Que volia començar a autoavaluar-se. Que volia escoltar la comunitat educativa i es volia obrir encara més a l'entorn i les famílies.

S'ha treballat, i molt, en aquests i altres canvis proposats en el projecte de direcció del 2013. I també en procurar mantenir les activitats d'èxit que ja teníem el 2013 (sobretot les que llavors estaven encara poc consolidades). En algunes estratègies per aconseguir-ho hem tingut molt èxit. En altres, no tant. Però és evident que el centre del 2017 és força diferent al del 2013.

Proposo ara un recull d'evidències que concreten com l'INS Matadepera ha avançat en quasi totes les línies que es proposava fa quatre anys.

Canvis en la reflexió i els processos educatius:

Tal com s'ha desenvolupat al primer capítol d'aquest projecte, s'han fet canvis molt significatius al PEC. Ara el Projecte Educatiu té uns principis més clars que identifiquen el centre. Això ha provocat l'implementació d'una proposta pedagògica singular a 1r i 2n d'ESO i, tal com es proposa més endavant, el curs vinent també hi hauria d'haver canvis importants a 3r. Ara ja podem dir que l'Institut ha apostat amb determinació per la metodologia activa, la contextualització i la significativitat dels aprenentatges i que aquesta aposta es nota en el dia a dia del centre. Aquest canvi ja no és només una aspiració, sinó un canvi que s'està produint.

L'aposta per al canvi de model educatiu, des del model majoritàriament transmissiu fins a un altre basat en l'aprenentatge de les competències amb una metodologia basada en el que diu la ciència sobre la manera que es produeix l'aprenentatge, i, sobretot amb una redefinició del propi propòsit de l'escola en la nostra societat democràtica, de la informació, tendent a la robotització de moltes tasques i amb grans reptes ambientals i socials és decidida. Aquesta determinació ens va dur a adherir-nos al programa Escola Nova 21, en trobar que el seu model d'escola avançada que té la voluntat de generalitzar al sistema català encaixava (i definia millor, certament) la nostra pròpia idea. A més, com ja s'ha avançat alguns paràgrafs més amunt, hem tingut l'enorme sort (i responsabilitat) de ser escollits

per formar part dels 30 centres (només cinc instituts públics) de la mostra representativa del programa. Un repte majúscul que tot just comencem a afrontar. El projecte de direcció té molt present que formar part d'aquesta mostra serà absolutament determinant per al centre en aquests propers anys.

La nostra voluntat de canvi i millora en aquest sentit també es posa de manifest pel fet de formar part de les xarxes de centres de l'ICE de la UAB. Fins ara, hem format part de la xarxa de centres en procés de millora. L'any vinent seguirem treballant en aquesta xarxa, igual que ho farem de la xarxa local La Mola d'EN 21 i de la xarxa de centres de la mostra del mateix programa. Seguirem aprenent en grup. Estem convençuts que fer-ho així ens accelera els canvis i els fa més segurs i de qualitat.

Tots aquests canvis fa que ara mateix siguem un centre relativament reconegut per la seva manera de treballar. En aquests dos anys últims se'ns demanen col·laboracions i formacions a altres centres, CRPs, associacions de mestres. Molts docents demanen de visitar-nos per veure'ns treballar in situ. Fins i tot, propostes educatives elaborades per docents del nostre centre tenen cert reconeixement a les xarxes socials entre grups de professorat innovador. En aquest sentit, tenim un compte de twitter actiu amb més de 2.200 tweets d'activitats en tres anys i mig i més de 600 seguidors. Això facilita que la nostra comunitat educativa pugui tenir més evidències del que fem en un temps molt ràpid i també que se'ns conegui millor en els àmbits educatius. També tenim una web prou activa que ajuda a explicar el que fem i, sobretot, permet accedir a documentació, projecte, presentacions, recursos educatius, etc.

Aquest canvi s'ha produït amb una ajuda clau: la formació interna, seguint el model encetat ja el 2010, que ha anat evolucionant. Hem gaudit de tallers i sessions de formació memorables, tant amb ponents externs, com interns. Aquest curs hem fet una altra passa endavant en un camí encara poc transitat al nostre entorn: l'aprenentatge entre iguals basat en l'observació a l'aula (formació per la qual hem gaudit del suport de la directora del Crecim de la UAB, Digna Couso).

Canvis en l'ensenyament de les llengües estrangeres

Aquesta altra proposta de canvi va començar amb molta potència i va ser l'estrella dels canvis esdevinguts al centre en els primers anys d'aquest quadrienni. Vàrem arribar a tenir una matèria no lingüística de 1r ESO completa en anglès durant un trimestre, vàrem tenir un intercanvi espectacular amb una escola Montessori d'Arizona i un altre amb una escola francesa. Vàrem participar en un projecte Erasmus + (Scimax) amb escoles de diversos països europeus i rebem cada any ofertes per participar o liderar altres projectes..

El canvi en el model d'aprenentatge de les llengües estrangeres, però, té una sèrie de problemes: la quantitat de professorat de matèries no lingüístiques disponible és escàs i la participació en intercanvis i projectes és molt costosa (a nivell d'hores de preparació i/o econòmicament). Això fa que els canvis siguin fràgils.

Amb la idea de reforçar aquest camí, ara formem part del GEP (Grup d'Experimentació Plurilingüe) i hem consolidat la comissió del Pla d'Impuls a les Llengües Estrangeres (PILE). Esperem que aquests recursos ens permetin fer una millora en l'ús i aprenentatge de les llengües estrangeres fora de les classes de llengües que sigui sòlid. Ja fem moltes coses més que fa quatre anys en aquest sentit. Malgrat això, en somniàvem més. Seguirem treballant per assolir-ho.

Sobre aspectes de tutoria, orientació i valors

El PD 2013 deia que la tutoria i els valors eren definidors del caràcter del centre. Proposava seguir aprofundint-hi i centrar-se en l'orientació.

Per això, des de fa dos cursos, hem posat l'orientació com una de les nostres prioritats: volem que sigui el fil conductor del creixement personal dels nostres alumnes.

El curs passat vàrem dissenyar per primera vegada un Pla d'orientació, que, tot i estar convençuts que caldrà desenvolupar i millorar ben aviat, ens ha marcat la línia per un tractament més ampli del mateix concepte. Quan parlem d'orientació ja

no parlem només d'assessorament sobre el què es pot estudiar després de la secundària obligatòria o el batxillerat, sinó que ja ens referim a un acompanyament constant en l'autoconeixement i creixement personal de tot el nostre alumnat.

Una de les evidències que confirmen aquest camí és la col·laboració amb la regidoria de Joventut de l'Ajuntament i la mateixa àrea de la Diputació per aplicar un programa pilot d'orientació personal d'autoconeixement i empoderament anomenat "Fem Tec"

En un sentit més relacionat amb l'orientació acadèmica, ja fa un parell de cursos que col·laborem en un grup de centres amb l'ICE de la UAB per reflexionar específicament sobre l'orientació universitària.

Ampliant la mirada, cal destacar que l'estreta i potent col·laboració amb l'Ajuntament de Matadepera, que ens està permetent encetar projectes amb les regidories de Benestar, Joventut, Protecció civil, Festes, Participació i Medi ambient (entre altres) que converteixen molts dels nostres projectes en activitats d'Aprenentatge Servei.

Aquests projectes de col·laboració, que tot just estan començant i demostren un gran potencial permet enllaçar amb el programa d'activitats de valors, sobretot el de solidaritat, que ja està molt consolidat a l'Institut. Cal destacar-ne com a element estrella el Sopar solidari (establert com a bianual) i la col·laboració amb la ONG de Namlo.

També són molt destacables, pel que tenen d'extraordinàries i definidores d'una manera de fer la participació en projectes de memòria a les víctimes de l'Holocaust amb el Memorial democràtic i, aquest mateix curs, amb el Parlament de Catalunya.

Sobre l'avaluació de processos

El PD 2013 proposava un petit canvi de cultura de centre basat en la planificació estratègica i l'avaluació de processos.

En aquest sentit, també es poden presentar unes evidències notables que hem avançat en aquest sentit. Principalment, cal destacar que formem part de la xarxa ACDE Acord de coresponsabilitat 14-17. Aquest Pla estratègic de tres anys i els successius plans anuals, elaborats en format de planificació estratègica, han començat a consolidar aquest tipus de planificació com un fet natural al centre.

Paral·lelament, hem començat a fer des de fa tres anys, enquestes sistemàtiques de final de curs a famílies, alumnat i professorat. Ens estan ajudant molt a detectar aspectes a millorar, a reflexionar i a saber què hem de consolidar especialment.

Sobre l'organització interna

El PD 2013 valorava molt positivament l'organització interna del professorat i la gestió del centre, però també proposava alguns canvis.

Entre aquests, els més destacats han estat l'aplicació de la Jornada continuada (que no estava al projecte), però ha estat aplicada després d'un procés de reflexió llarg i transparent i ara té una valoració molt positiva des de tots els sectors.

Els equips de treball del professorat han seguit sent un dels punts forts del centre. En voldria destacar alguns de nous que han permès normalitzar algunes tasques que abans es feien fora d'hores i en reunions de passadís. Un bon exemple d'això són els nous equips de treball interns: les Comissions, que han permès treballar en horari de la jornada laboral, l'organització del PILE, de les festes de Nadal i sant Jordi, de la Comissió solidària, han permès desplegar la Competència digital i en els darrers mesos, millorar l'eficiència energètica i la sostenibilitat del centre.

Els canvis en l'aspecte pedagògic també han necessitat la creació d'equips específics per al debat pedagògic transversal. Han estat els equips d'àmbits, els de coordinació de projectes, les reunions de projecte de nivell (diferents de les d'equip docent habituals). Han permès tots ells, posar el debat pedagògic ben bé al centre de l'Institut.

Pel que fa a la gestió, l'acumulació de tasques i responsabilitats cada dia més complexes fan difícil uns resultats espectaculars, però crec que són destacables algunes millores en la transparència que, de moment, es fan notar sobretot en el marc del consell escolar.

En resum, crec que el PD 2013 s'ha aplicat amb un notable grau d'èxit com es pot comprovar en les diferents memòries dels plans anuals i en la que es farà dels acords de coresponsabilitat 13-17.

Més enllà dels indicadors i els criteris d'èxit, les evidències aportades en aquest capítol deixen veure un centre que ha està experimentant un canvi notable molts aspectes i que ha treballat durament per assolir els objectius plantejats fa quatre anys en el PD.

Tota aquesta enorme feina que ens permet presentar uns resultats molt interessants d'assoliment dels objectius del PD anterior ha estat possible en bona part gràcies al treball, el compromís i la qualitat humana i professional del professorat, el PAS i altre personal de serveis que hi ha treballat. És un luxe treballar amb companyes i companys de tant nivell, de tanta lleialtat al projecte i de tracte tan bo. Estic convençut que la clau que fa possible que puguem considerar que els darrers quatre anys han estat positius per al centre i els seus alumnes ha estat la grandíssima tasca col·lectiva realitzada. També vull destacar l'excel·lent suport de l'AMPA i la dedicació i aportació positiva de les diferents comissions i representants dels alumnes. Vull fer una menció especial als col·laboradors més propers en l'equip directiu: l'Araceli Contreras, el Ricard Rovira, l'Íngrid Ballestar i el Miquel Molina en els darrers mes han estat fet una tasca incommensurable i han ajudat molt a tenir un ambient de treball fantàstic. La feina ha estat molta, potser massa, i dura, però amb un equip tan bo es fa molt més portable.

Gràcies a tots!!

Aprofito aquest moment per indicar que l'equip actual (Ricard, Íngrid i Miquel) és el mateix amb el que compto començar aquest nou viatge. Gràcies per l'esforç, el compromís i la confiança!

2- Objectius i principals estratègies

Per aquest nou període de quatre anys, els objectius bàsics del Projecte són principalment els del propi sistema educatiu català: la millora de resultats i la cohesió social. En proposo d'específics, també, referits a aspectes d'organització interna.

Passem a detallar les principals estratègies que proposo per l'assoliment dels objectius:

a. Volem millorar els resultats

La millora dels resultats és l'objectiu bàsic del sistema. Entenem com a resultats a millorar els aprenentatges de tots els alumnes. I, evidentment, entem que aquests aprenentatges són competencials i que han de permetre als alumnes tenir una vida plena en un món tan complex i canviant com l'actual. Ens pot semblar que en alguns resultats tangibles dels aprenentatges dels nostres alumnes, tenim poc camp de millora. I és així, tenim un fracàs escolar molt baix, un índex de superació del batxillerat altíssim respecte el total de la població, uns resultats molt correctes en les proves d'avaluació externa... Però hi ha molts aprenentatges clau per als nostres alumnes (com el treball en equip, l'empatia, l'autonomia en l'aprenentatge, la curiositat, la creativitat, la capacitat de fer preguntes, de fer investigacions...) que no són ben mesurats per aquestes o altres eines de mesura. Per començar haurem d'aprendre a mesurar-los d'alguna manera. A més, malgrat que els resultats siguin bons, està clar que tenim sempre molt camp de millora en aspectes tals com la qualitat, la solidesa i la perdurabilitat dels aprenentatges.

Com s'ha exposat en el capítol anterior, el centre està vivint un moment de reflexió i canvi pedagògic. Poc després que comencés el nostre procés de canvi molt intens, una sèrie de condicionants externs han fet que el sistema educatiu català hagi començat a viure un sacseig, encara irregular, però engrescador i estimulant. Estem vivint uns anys apassionants en l'educació. Comptem que aquests quatre anys ho seguiran sent. Segurament, el sistema educatiu català serà ben diferent

d'aquí a quatre anys. I l'Institut Matadepera? Probablement també. Anem a veure què pretenem fer per aconseguir que sigui un centre millor, o sigui, amb millors aprenentatges, més inclusiu i, en definitiva, més interessant per als seus alumnes.

Estratègia 1: El Programa EN21 com a eina de suport a la reflexió i al canvi

Com ja he esmentat anteriorment, tenim la sort i la responsabilitat de formar part de la Mostra representativa del Programa Escola Nova 21. La pertinença a la mostra d'aquest programa, que durarà fins al final del 2019, hauria de ser determinant en el proper quadrienni com a motor de reflexió, planificació i canvi.

Aquest programa ens ha d'aportar suport, criteri i eines per seguir el procés de canvi profund i millora en el què el centre està immers.

O sigui, la primera estratègia és utilitzar aquest gran recurs i ser flexible per adaptar-nos a la proposta col·lectiva de reflexió, creació de coalició i visió, planificació, execució del canvi programat i avaluació que anem construint des del programa.

En cada pla anual anirem concretant quins seran les activitats i noves estratègies que aniran concretant aquesta decidida voluntat de canvi per millorar.

Estratègia 2: Avaluació de competències i habilitats no cognitives

Diuen grans experts com la Neus Sanmartí que qui canvia l'avaluació ho canvia tot. En som conscients, i en aquest procés de canvi que hem encetat ens adonem que tenim la necessitat d'aprendre a avaluar molts aprenentatges o, si més no, de millorar els processos d'avaluació.

Ben aviat ens haurem de posar d'acord en estendre els nostres acords d'avaluació a aspectes que ja sabem que podem observar en el dia a dia a l'aula com són el treball en equip, la capacitat d'organitzar-se la feina, l'altruïsmo, l'empatia, i altres. Haurem de triar quins són els prioritaris, definir-los i acordar com els podem avaluar.

Estratègia 3: Què cal aprendre a secundària al segle XXI? Tria de prioritats

Tal com s'ha dit abans el PEC destaca la contradicció entre l'enorme quantitat de possibles objectius d'aprenentatge que pot tenir l'escola i la imprescindible necessitat d'aprofundiment i significativitat dels mateixos. O sigui, destaca la necessitat de triar entre qualitat i quantitat. I tria implícitament la qualitat. Tot i que el mateix PEC insisteixi en la necessitat de personalitzar els aprenentatges, que, per tant, no podran ser idèntics ni en tipus ni en aprofundiment per tots els alumnes, ens cal determinar quins són els aprenentatges imprescindibles. Aquells on centrarem la mirada més que en altres. El PEC defineix unes línies genèriques, però ens cal concretar una mica més. Un objectiu que ja hem començat a desenvolupar aquest últim curs és fer les modulacions de cadascuna de les àrees de coneixement. Hem començat a reflexionar com a Claustre sobre què és allò que és més important que aprenguin els nostres alumnes de cada àrea. Hem d'acabar aquesta feina i hem de seguir-la fixant-nos més en les competències transversals, les referides al domini de les eines digitals, a l'autonomia en l'aprenentatge, en l'autoconeixement, en les habilitats socials, en la capacitat de ser curiosos i de fer recerques i investigacions... Algunes d'aquestes competències (com la digital) ja les hem treballades força en els últims anys. Però ens queda molt camí per fer.

Tenint clar que el protagonista de l'aprenentatge és l'aprenent (i no els continguts), crec que ens cal fer una reflexió i una documentació de conclusions contínua sobre què prioritzem. Plantejo, per tant, que desenvolupem activitats per aconseguir tenir cada dia més clar on volem centrar la nostra mirada com a educadors. Les activitats encaminades a desenvolupar aquesta estratègia de reflexió les lligarem amb les activitats de desenvolupament de la reflexió sobre l'avaluació. Allò que vulguem que aprenguin caldrà que sigui avaluat. Proposo per tant un camí des de dues vies que haurien d'acabar convergint. D'una banda reflexionar, determinar i aplicar eines d'avaluació de processos i aprenentatges mentre anem determinant què volem que aprenguin. Haurem de fer aquest camí esglaonadament i de manera coordinada.

Estratègia 4: La metodologia de treball. Com han d'aprendre?

La part fonamental dels principis del PEC està referida a la metodologia d'ensenyament i aprenentatge. Hem avançat molt en els darrers anys en reflexió i pràctica sobre aquest aspecte. Evidentment, aquest aspecte determinant del model que planteja l'institut no pot ser abandonat. Hem de seguir millorant i avançant en aquest camí.

Aquesta estratègia proposo que tingui tres línies principals de treball en aquests propers anys:

- La motivació per l'aprenentatge
- La millora dels espais
- La documentació del que fem

Podem pensar moltes coses sobre com aprenen els alumnes, però si no establim connexió entre els docents i ells i entre els possibles aprenentatges i ells, el que vingui després probablement serà en va. Per això, ens cal treballar especialment la gestió d'aula, la dinàmica de grups (això ho desenvoluparem més en les estratègies principalment adreçades a millorar la cohesió social) i la motivació pels aprenentatges. Proposo centrar part de la formació interna en aquests aspectes, potenciar les activitats de tutoria i crear-ne pensades expressament a lligar el que passa a l'escola amb el que passa als nostres alumnes en el seu dia a dia. Treballar especialment la mirada que acompanya als adolescents. I, per treballar la motivació de les nostres activitats, pensar especialment en aquelles activitats que donen la inspiració de les seves pròpies preguntes i la narrativa que lliga el que fem amb els interessos de l'alumnat. Hem de buscar experiències d'aprenentatge rellevants. Organitzativament hem de proposar esquemes que permetin la construcció de narratives potents i motivadores, hem de deixar espais per a la formació interna i hem de tenir un ventall d'activitats de dinamització de grups que sigui potent i ens permeti lligar el que volem treballar amb allò rellevant en aquell moment pels alumnes.

Ja hem vist en la formació interna i en els projectes de 1r i 2n d'aquests dos últims cursos que el disseny dels espais per a ser adequats per les activitats que pretenem no és una estratègia secundària. Cap canvi que vulguem profund i durador el podem fer sense tenir en compte el disseny dels espais. Ja hem començat amb el disseny d'espais comuns en vestíbuls, que hem comprovat que tenen una gran potència educativa i de les parets d'aules i passadissos. En els propers anys haurem de redefinir el disseny de les aules, de molts patis i d'algunes aules especialitzades. Entre aquestes, destacaria especialment l'espai i el concepte de biblioteca, la tasca que aquest any ha fet l'equip de dinamització de biblioteca i, brillantment, els representants de l'alumnat al consell escolar ens donen importants pistes sobre com pot ser el canvi per tenir recuperat la biblioteca escolar com un lloc per trobar i desenvolupar el gust per la lectura.

La transformació que està experimentant el centre pel que fa metodologies de treball està sent ràpida. El centre viu anys molt creatius. Això és un dels encants que ens permet fer aquest canvi, d'altra banda difícil i costós de dur a terme. Però no en hem de limitar a inventar, hem de trobar la manera de documentar el que fem i organitzar aquesta documentació. Aquest és un repte ineludible per evitar que l'esforç realitzat tots aquests anys no tingui prou efecte en el futur de l'Institut. Hem de trobar la manera de documentar les activitats, la seva avaluació, les eines de canvi al centre, ordenar-les, fer públiques les que es pugui i, si pot ser fer una difusió detallada de la seva valoració. No trebalem només per als nostres alumnes d'ara: ho fem per als que no tenim i per als que estan a altres centres. Aquesta documentació i valoració, així com el treball en xarxa amb altres centres i companys ens ha de permetre trobar una idea més concreta de per què les metodologies actives que ens són útils.

Estratègia 5: El Pla d'impuls a les llengües estrangeres

El domini de llengües estrangeres, sobretot l'anglès com a llengua dominant en el món globalitzat en el que vivim, però també el francès per proximitat serà una necessitat per quasi tot el nostre alumnat en la vida adulta. Però per poder

promoure'n l'aprenentatge efectiu cal que aquesta necessitat no sigui només una previsió. No es pot aplaçar. Cal que sigui útil ara. Per això, com ara fa quatre anys, torno a plantejar que l'objectiu de millorar l'aprenentatge de l'anglès i el francès, passa per fer-lo necessari i viu fora de la classe de llengües estrangeres. Les activitats per desenvolupar aquesta estratègia han de seguir la línia dels últims quatre anys, n'hem de triar les més efectives i hem d'esperar que, com ha passat en les metodologies d'aprenentatge, arribi el moment en què comenci a donar fruits més notables que fins ara. Fins ara hem treballat molt en aquest sentit, avançat una mica i veiem que ens queda molt per avançar.

En aquest sentit, promourem una comissió de treball com l'actual PILE (o una equivalent) que segueixi sent el motor d'aquest canvi. Intentarem aprofitar al màxim la pertinença al Grup d'Experimentació Plurilingüe per estendre l'ús de les llengües estrangeres més enllà de les classes d'anglès. Seguirem buscant i acceptant formats d'intercanvi físic o epistolar amb centres d'altres països, intentare, seguir participant en projectes internacionals i procurarem que el màxim de professorat possible sigui capaç de proposar activitats tipus AICLE que promoguin l'aprenentatge de la llengua estrangera mentre es treballen continguts de qualsevol àmbit.

b. Volem promoure la cohesió social

L'Institut és i ha de ser una institució del poble i de la comarca que s'hi identifiqui, que participi en la vida social i que en sigui referència. Per als alumnes i les seves famílies ha de ser un espai amable, de confiança i que se'l sentin seu. Ha de formar part de manera positiva de la vida dels seus usuaris. És l'únic institut públic del municipi i, com a tal, ha de garantir la cohesió social entre els seus alumnes, vinguin d'on vinguin i tinguin la història personal que tingui i han de promoure una convivència rica i sana. L'Institut serà més útil per aquest objectiu com més clar es tingui que ha de ser defensat perquè és de tots. O sigui, l'Institut que volem ha de ser capaç de crear vincles, millorar relacions, llimar desconfiances, contribuir a la

convivència democràtica i ambientalment sostenible. I per fer-ho ah de fer sentir als seus usuaris que és de la seva propietat, perquè és de tots.

Estratègia 1: Un centre participatiu. Alumnes protagonistes i pares i mares, també

Per promoure la convivència i la cohesió, però també per donar valor als seus aprenentatges i per afrontar en comunitat reptes que són de comunitat, l'institut ha de ser un espai de participació. El centre no és de la direcció, ni del claustre ni del PAS: No és de qui en custodia les claus. És de tothom. Sobretot, evidentment, de qui més el necessita: els seus alumnes i els pares o tutors. Els treballadors, també en tant que experts, del centre tenim responsabilitats de direcció, lideratge i presa de moltes decisions. Però si això fa entendre que el centre és aliè a qui l'utilitza estem perduts. Al contrari, crec que la millor manera de promoure la cohesió social és fer que el centre promogui activament la participació en la tasca educativa, de reflexió, de debat, de decisió i, evidentment, que sigui un espai de convivència.

Per fer això, ens caldrà dissenyar activitats de recerca de suport als projectes. Volem que famílies i entorn participin a activitats i projectes d'aula com a experts, subministradors de material, adults de suport, visualitzadors dels productes finals i, fins i tot, com a autors d'encàrrecs i propostes d'aprenentatge servei.

Volem ajudar a l'AMPA per a què sigui una entitat de suport (ja ho és), sino també de participació. Voldríem contribuir a que l'AMPA, a través dels pares delegats o altres figures, teixeixi una xarxa que animi i promogui a la participació i la implicació de totes les famílies (fins on pugui cadascuna).

Volem, com ja hem fet aquest curs, crear espais de debat pedagògic i de cooperació amb les famílies. El projecte ha de ser compartit per ser eficaç.

I, sobretot, ens cal crear entorns d'aprenentatge en els que l'alumne sigui, i se senti, protagonista. Poc a poc, hem d'anar consolidant les assemblees de classe o de tutoria, els consells de participació, promovent el lideratge (que han tingut

exemplarment en els últims dos anys) del sector alumnat en l'anàlisi del centre i en la implementació de possibles millores. Hem de mantenir els grups de voluntariat. Hem de mantenir i fins i tot potenciar, les activitats festives de centre (per exemple, Nadal, Sant Jordi o Sopar solidari) com a motors d'identificació amb el centre i de cohesió. I hem de trobar les maneres de ser capaços de fer una autèntica tasca de cocreació d'activitats educatives amb la implicació a fons dels propis alumnes.

Estratègia 2: Valors i ciutadania. Un tret identitari del centre

El nostre centre s'ha definit tradicionalment com un centre on els valors són un objectiu d'aprenentatge fonamental. El nostre PEC és el primer objectiu d'aprenentatge que destaca, tal com he destacat abans. És cert que aquesta part del PEC encara s'ha de desenvolupar. Aquesta serà una activitat a desenvolupar per aquesta estratègia. I l'altra serà aconseguir que els valors transcendeixin les sessions de tutoria, o les activitats específiques de treball en valors (que ja tenim i són molt potents: optatives, activitats per Namlo, grup solidari Shout it, sopar solidari, TdS Mirades al món...). El disseny i la implementació d'aquesta manera d'impregnar les activitats del centre seran un repte. El treball per metodologies actives i projectes, esperem que sovint lligades a Aprenentatge servei ens donen una oportunitat d'or per això.

Finalment, crec que la competència social i ciutadana ha de tenir un desplegament similar al que ja hem fet per altres competències (com la digital), de manera que l'educació per la ciutadania agafi més importància en els aprenentatges als que aspirem per als nostres alumnes. Per fer-ho, per sort, podem comptar amb el suport de les institucions locals i comarcals públiques i privades. Caldrà que les sapiguem aprofitar.

Estratègia 3: Tutoria com a eina per la millora de les dinàmiques de grup, l'orientació personal i per promoure la iniciativa personal

Lligant amb l'estratègia anterior i amb la millora de la gestió i dinàmica d'aula que ens plantejem a l'estratègia 4 de l'objectiu anterior, hem de tornar a potenciar el

Pla d'Acció Tutorial, que sempre ha estat una prioritat per al centre per millorar les dinàmiques de grup (absolutament clau per als aprenentatges) i promoure l'orientació personal, la iniciativa i l'empoderament personal i grupal.

Per desenvolupar aquesta estratègia, algunes activitats que ja duem a terme, com la participació en el Pla pilot de l'àrea de Joventut de la Diputació de Barcelona (Fem Tec) ens poden ajudar molt perquè tenen molt espai per recórrer. A més, tal com assajarem l'any vinent podem explotar algunes matèries (com la de Valors) o algunes franges de treball globalitzat (com la de 3r o qualsevol treball de síntesi) per treballar aquests mateixos objectius.

Estratègia 4: Projecte de convivència

Segons encàrrec del Departament d'ensenyament, en els propers tres anys hem de crear un projecte de convivència al centre. Hem de ser capaços que aquest projecte sigui una estratègia útil, no només un imperatiu normatiu que fa documentar aspectes no reflexionats, ni treballats ni sentits. És una oportunitat de donar sentit i coherència a treballs que ja fem (com la detecció i gestió de casos d'assetjament o la promoció d'assemblees de grup com a eina de solució de problemes de grup) i millorar aspectes que encara tenim poc reflexionats o treballats.

Esperem que hi sapiguem donar sentit i que el dia a dia no ens porti a fer un treball poc rellevant.

c. Volem millorar l'organització interna

Estratègia 1: Promoure la sostenibilitat del sistema

Tot aquest institut que anem somniant i treballant cada dia, que hem vist evolucionar, que obre tantes expectatives i il·lusions té molt camp de millora. L'Institut ha crescut molt, els encàrrecs externs que fa el propi sistema també (i a un ritme poc assumible), els reptes que ens imposa la pròpia voluntat de donar un bon servei ho han fet tant o més. La varietat i complexitat dels reptes que hem

d'afrontar ens crea una enorme necessitat: espais de reflexió i debat. I això cada vegada és més difícil de trobar. I no ens hi hem de resignar. Si ho fem estem perduts.

Per tant, ha de ser una estratègia clau d'organització interna seguir trobant espais de debat i participació entre els equips de professorat: rics, ambiciosos i eficaços.

I ho hem de poder fer amb unes quantitats i qualitats de feina sostenibles. Som un bon exemple si, com a treballadors, dediquem el doble d'hores de les que ens correspondria a fer la nostra tasca? És sostenible haver-les d'invertir, a més amb una intensitat màxima? Això porta a cremar la gent, a errors greus en la presa de decisions, a debilitar la cohesió dels equips, a perdre la confiança, a bloquejar-se. Si el canvi per tenir un centre millor no és assumible ni sostenible, serà un miratge. En concret, les tasques de direcció i de coordinació de nivells tenen un nivell d'estrés inassumible, sobretot per la durada quasi absoluta en el temps. A més, puntualment, tots els professionals del centre tenen acumulacions de feina que posen en risc la seva salut i la qualitat del servei.

La sostenibilitat del procés de canvi i millora, així com la pròpia gestió del dia a dia ha de ser una prioritat. En aquest sentit, seguir promovent els lideratges distribuïts és clau. També ho és la necessitat de fer sentir protagonista al professorat i al PAS. Cal que també ens sentim el centre nostre, ens sentim reconeguts, confortats per l'equip i, evidentment, reptats a fer una tasca important i interessant.

Finalment, haurem de saber triar quines són les prioritats. Si els encàrrecs externs que ens fa la pròpia societat superen les nostres capacitats i recursos caldrà promoure, també des del centre i cap a fora una reflexió profunda i seriosa. Ens hi juguem massa. I és massa important per al futur del país.

Estratègia 2: Documentació i transparència

Tal com s'ha esmentat en estratègies anteriors, a mida que anem fent més coses, més innovadores ens caldrà documentar més i millor el que anem fent. I

evidentment, publicar-ho a través de la web del centre o d'altres eines de comunicació virtual.

La gestió mateixa del centre també va tendint dia a dia a la claredat i l'ordre. Per assegurar aquesta qualitat, ens anirà molt bé procurar el màxim de transparència. Igual que els nostres alumnes fan millor les tasques si són per ensenyar als pares o l'entorn, el centre, també.

És evident, però, que pel que fa a tasques de gestió econòmica, d'edifici, d'informàtica, de riscos, de protecció de dades, etc ens caldrà molts més recursos i suports.

3- Temporització

La major part dels objectius i de les estratègies que es plantegen són de continuïtat. Per tant, caldrà programar-los cada curs des del primer.

En la resta de propostes ja podem i hem de tenir una mica més de pausa. Com fins ara, proposo que cada curs es doni prioritats a una o dues innovacions principals que s'intentin consolidar en els cursos següents.

Així, la proposta d'objectius principals per als quatre cursos del període 2017-21 són els següents

Objectiu Millora dels resultats

Estratègia 1: Escola nova 21

17-18: Refer i concretar la visió del centre a mig termini i arribar a planificar el procés de canvi que calgui per assolir-lo

18-19: Disseny del procés de canvi

19-20: Nous canvis per a la transformació del centre. Redefinició del projecte de direcció per a l'últim any en funció de la reflexió compartida per la pertinença al programa i a la mostra representativa.

Estratègia 2: Avaluació

17-18: Disseny i aplicació de les primeres eines compartides per l'observació del treball a l'aula (incloent competència d'aprendre a aprendre i de relació social)

19-20: Acord en el disseny de noves eines per l'avaluació d'aprenentatges no cognitius.

Estratègia 3: Prioritats d'aprenentatge

17-18: Modulacions d'ESO i eines per la seva avaluació

18-19: Prioritats educatives. Modulacions competències transversals.

19-20: Modulacions de Batxillerat i eines per la seva avaluació

Estratègia 4: Metodologia

17-18: Formació interna basada en la gestió d'aula i continuant amb l'observació entre iguals. Millora dels espais: redisseny espai i funcionament biblioteca i millora espais 3r ESO

Estratègia 5: Llengües estrangeres

17-18: Compartir formació AICLE amb el professorat amb formació i disponibilitat. Promoure nous intercanvis. Redefinició del pla d'impuls

18-19: Final GEP. Pla PILE nou

Objectiu Cohesió social

Estratègia 1: Participació

17-18: Potenciació tasca pares delegats. Crida sistemàtica a suport per part de famílies a projecte.

18-19: Participació. Consells de participació d'alumnes i pares. Sistematització del debat pedagògic amb famílies i alumnat.

Estratègia 2: Valors

17-18: Pla de valors i ciutadania per al PEC.

Estratègia 3: Tutoria i orientació

17-18: Ampliació pilot de l'horari de tutoria a 1r ESO. Aplicació noves guies d'activitat Fem Tec

18-19: Pla d'orientació. Començar a dissenyar i aplicar un pla d'orientació personal des de 1r d'ESO que promogui la iniciativa personal i grupal i l'empoderament.

20-21: Redisseny PAT amb les activitats i filosofia incorporades fins aleshores.

Estratègia 4: Projecte de convivència

18-19: Inici del disseny

19-20: Tancament del Pla

20-21: Aplicació del conjunt del Pla

Objectiu Organització interna

Estratègia 1: Sostenibilitat canvi i gestió amb pràctica reflexiva

17-18: Pla de lideratge compartit, redefinició de tasques de gestió i coordinació. Tria de prioritats compartida per equips directiu i de coordinació de nivell i projecte.

Estratègia 2: Documentació i transparència

17-18: Actualització i publicació completa de PEC i NOFC.

18-19: Normalització total PEC i NOFC a la web. Organització única de documentació de materials d'aprenentatge, programacions i valoracions.

En tot cas, la temporització d'objectius depèn molt de la conjuntura i, per tant, serà especialment revisada cada curs.

4- Avaluació

A part dels indicadors que cada curs avaluaran les activitats incorporades al pla anual i les genèriques de centre que haurà de recollir el PEC quan estigui acabat, el Projecte de direcció incorpora una sèrie d'indicadors i criteris d'èxit a mig termini que puguin ajudar-nos a saber si les estratègies engegades estan sent útils per a l'assoliment dels objectius proposats.

Ja he destacat en aquest projecte que una de les estratègies per assolir la millora del rendiment educatiu dels nostres estudiants és, precisament, la instauració d'un sistema d'avaluació interna que ens assenyali amb més precisió on som i cap on estem anant. En conseqüència, l'avaluació interna esdevé pràcticament una línia de millora.

Els indicadors que proposo per avaluar els objectius plantejats són els següents:

Els primers indicadors enumerats són actualment indicadors amb uns resultats força positius al centre i que són relativament fàcils d'obtenir a partir de l'estudi estadístic de les dades d'avaluació, de les proves d'avaluació externa o de les enquestes que ja es passen als diferents col·lectius de la comunitat educativa. Considero que com a criteri d'èxit podem entendre mantenir-los en una zona similar a l'actual:

Referits a la millora de resultats

- Índex d'abandonament dels estudis d'ESO
- Percentatge de repetidors a l'ESO
- Resultats en les proves d'avaluació de 4t d'ESO
- Percentatge d'alumnes que comença 1r ESO i acaba 2n de Batxillerat al centre (descomptant els que opten per un Batx artístic)
- Percentatge de professorat participant en les formacions internes

Referits a la millora de la cohesió social

- Grau de satisfacció de l'alumnat i les famílies en els diferents índexs que ja s'avaluen

Els indicadors següents, en canvi, són nous o es proposa de millorar-los, en el cas dels nous queda per concretar el criteri d'èxit:

Referits a la millora de resultats

- Reducció del nombre d'alumnes que tenen un nivell baix de competències en llengua anglesa i increment dels que tenen un nivell alt i mig-alt.
- Enquestes de satisfacció amb l'acció docent. Millora dels resultats mitjans. Que superin el 8 sobre 10.
- Consciència d'aprenentatge de l'alumnat. Cal crear els formats per avaluar-ho i determinar els criteris d'èxit.

Referits a la millora de resultats

- Nombre i participació d'activitats de reflexió pedagògica amb famílies i alumnat. Cal definir els criteris d'èxit en funció de com es concreti el disseny d'aquestes activitats en cada pla anual.

Referits a l'organització interna

- Presència organitzada de la documentació interna completa (PEC i, si més no, parts de NOFC a la web del centre)
- Es proposa una nova pregunta a les enquestes de professorat sobre el grau de feina. Es proposa que el criteri d'èxit sigui que la majoria de professors afirmi que aquest ha disminuït durant el proper quadrienni.