



PROJECTE DE DIRECCIÓ 2018-22

INS PERE BORRELL



EQUIP DIRECTIU:

Directora: Amaya García Martínez

Cap d'estudis: M^a Luz Lozano del Amo

Cap d'estudis adjunt: Xavier Mompó Juan

Cap d'estudis d'FP: Elisenda Ramos Burdeus

Coordinador Pedagògic: Jordi Gasch Garcia (2018-20) / Guillem Enri Hidalgo (2020-22)

Secretària: Elena Martínez Moseguí (2018-20) / Marta Taboada Viladomat (2020-22)

Codi centre: 17005741

ÍNDIX

I. PROPOSTA DE PROJECTE DE DIRECCIÓ	3
1. INTRODUCCIÓ	3
1.1. Presentació i justificació de la candidatura	3
1.2. Anàlisi actualitzada del Centre en relació al Projecte Educatiu de Centre (PEC)	6
2. DIAGNOSI ACTUALITZADA DEL CENTRE	6
2.1. Anàlisi de Centre	6
2.1.1. Context	6
2.1.2. Centre	7
2.1.3. Alumnat	8
2.1.4. Professorat	9
2.1.5. Resultats acadèmics	10
2.1.6. Projectes i activitats	11
2.1.7. Atenció a la diversitat	12
2.2. Avaluació Anual de Centre (AVAC)	13
2.3. Anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats)	14
3. OBJECTIUS A ASSOLIR	16
3.1. Objectius	15
3.2. Estratègies, activitats i indicadors	17
3.3. Concreció de l'organització del centre que permeti el lideratge distribuït	28
3.4. Participació de la comunitat escolar	30
4. MECANISMES DE COMUNICACIÓ I RETIMENT DE COMPTES	31
4.1. Mecanismes de comunicació associats al Projecte de Direcció	31
4.2. Mecanismes de retiment de comptes del Projecte de Direcció	31
II. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	32
III. ANNEX	34

I. PROPOSTA DE PROJECTE DE DIRECCIÓ

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Presentació i justificació de la candidatura

Aquest Projecte de Direcció (PD) es presenta com una oportunitat d'actualitzar els plantejaments institucionals de l'Institut Pere Borrell. Presentem la candidatura de tot un equip format per sis persones que amb il·lusió s'ofereixen a dur a terme un projecte de canvi i de millora del Centre al que treballem i que ens hem fet nostre. No ens motiva a presentar-nos a la direcció cap mena d'ansia personal, sinó el nostre compromís amb la millora contínua de l'Institut. També pensem que, entre tots, podem aportar diferents tipus de competències i experiència que poden enriquir la tasca de tots els que hi treballem, així com acompanyar al canvi necessari per a la millora de la formació acadèmica i personal dels nostres alumnes. Ells són l'autèntica motivació i la nostra gran preocupació.

La candidatura que presentem respon a la voluntat d'exercir un model de direcció participatiu, no autoritari, amb la voluntat d'acostar posicionaments i interessos en lloc d'imposar, i amb l'objectiu de que totes les persones que formen part del Centre participin activament en la presa de decisions, per així fomentar la seva implicació i responsabilitats.

Creiem en l'autonomia de Centres com a camí per aconseguir un canvi de millora dels Centres. Requereix de lideratges compromesos, però ens dóna l'oportunitat de fer les coses sota un mateix objectiu i sempre amb un rendiment de comptes necessari per anar millorant. Assumim que no és el mateix dirigir un Centre que liderar-lo, el lideratge suposa un valor afegit a l'acció de dirigir. Lideratge és la capacitat d'influir en un grup amb la finalitat que aquest aconsegueixi un objectiu, és la nota peculiar que distingeix una direcció d'una altra, és una manera de dirigir el canvi.

El tipus de lideratge que intentarem exercir és un lideratge distribuït. Pont, Nusche i Moorman (2009), en el seu informe *Millorar el lideratge escolar*, recomanen afavorir la distribució del lideratge escolar entre diferents persones i estructures organitzatives per ajudar a respondre als reptes a què s'enfronten en l'actualitat els Centres educatius i a millorar-ne l'eficàcia.

El lideratge distribuït no consisteix simplement en repartir funcions i tasques, té més a veure amb compartir responsabilitats. Cada persona contribuirà i donarà suport d'una manera diferent, aprofitant les habilitats de tots en una causa comú. Facilita a tots realitzar el treball de forma més eficient i aprendre els uns dels altres creant una visió compartida del Centre. Per tant, aquest tipus de lideratge haurà de fomentar una cultura col·laborativa basada en la participació i el treball en equip. Per a l'èxit dels objectius del projecte, cal disposar d'un equip docent

que es coresponsabilitzi del Projecte Educatiu que lidera l'Equip Directiu. I per tal de garantir aquesta implicació, és necessari que existeixi al Centre un clima favorable i una cultura de treball en equip.

La col·laboració entre els professors pot ser una fórmula que faciliti al mateix temps el desenvolupament de l'organització i el desenvolupament professional. Són molts els autors que avalen la necessitat i els beneficis del treball en equip. Antúnez (1999) enumera els següents:

- L'acció sinèrgica és més efectiva que l'acció individual. La col·laboració permet millorar l'educació que oferim als nostres estudiants.
- El treball en equip permet analitzar en comú problemes quotidians amb més i millors criteris.
- Han d'existir uns plantejaments comuns i uns criteris i principis d'actuació coherents entre les persones que eduquen als estudiants per poder proporcionar-los una educació de qualitat.

El treball en equip afavoreix tant a l'alumnat com al professorat, ja que ajuda a reforçar l'autoestima i la motivació dels alumnes i del professorat, i el sentiment de pertinença al Centre escolar. A més, alguns estudis demostren que és un factor clau relacionat amb la millora dels aprenentatges. No s'ha d'oblidar també que la col·laboració mitjançant el treball en equip és un objectiu en l'educació escolar i, si els professors no donen exemple de treball col·laboratiu als seus alumnes, difícilment podran ajudar-los a assolir aquest propòsit.

Hem parlat de lideratge distribuït i de treball en equip com a aspectes clau en la millora dels Centres. A més d'aquests, hi ha un tercer aspecte que serà d'especial rellevància en aquest Projecte, el canvi com a millora. Entenem que el motiu principal perquè un Centre educatiu canviï és per donar resposta a les demandes d'una societat que canvia. El canvi s'ha de donar perquè els Centres puguin satisfer les noves demandes d'un entorn social que sí ha canviat, amb l'objectiu d'esdevenir organitzacions més coherents i competents. Només així té sentit el canvi, si respon a una necessitat i si va orientat a la millora de l'èxit escolar de tots els alumnes. En definitiva, el motiu del canvi respon al fet que millorar implica canviar.

No obstant, entenem que les persones que haurien de dur a terme aquest canvi poden no estar suficientment preparades i formades. Qualsevol canvi és difícil i necessita d'un bon acompanyament, la qual cosa tindrem en compte al llarg de tot el Projecte.

Els Centres educatius hem, doncs, de revisar les nostres pràctiques i els nostres resultats per conèixer si responen o no adequadament a les demandes de l'entorn, i preguntar-nos constantment quins canvis serien necessaris i desitjables per millorar. El PD inclourà aquest esperit de revisió i millora contínua i els mecanismes d'avaluació i de rendiment de comptes ens ajudaran a aconseguir-ho.



Figura 1. Bases del PD que presentem (autonomia, lideratge distribuït, treball en equip i canvi com a millora).

A continuació, esmenarem la normativa vigent que regeix l'elaboració d'un PD a Catalunya. Al 2009, la LEC va incloure com a requisit per accedir a l'exercici de la direcció el fet de presentar un PD en el marc del PEC i amb indicadors d'avaluació per al període del mandat, requisit que es va reafirmar al Decret 155/2010 de la direcció dels Centres educatius públics i del personal directiu professional docent.

La proposta de Projecte s'ajusta a la normativa vigent a Catalunya, que al 2018 és:

- Llei Orgànica d'Educació 2/2006 (LOE).
- Llei 12/2009 d'Educació (LEC).
- Decret 102/2010 d'autonomia dels Centres educatius.
- Decret 155/2010 de de la direcció dels Centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- Resolució ENS/57/2012, sobre el procediment per obtenir l'acreditació de directiu professional docent (modificada per la Resolució ENS/282/2012, de 17 de febrer).
- Llei Orgànica 8/2013, per a la millora de la qualitat educativa (LOMCE), que correspon al text consolidat de la LOE.
- Resolució ENS/2510/2013, de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos Centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament.
- Decret 29/2015, que modifica alguns aspectes importants del Decret 155/2010.
- Resolució ENS/2788/2016 de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos Centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament.

Els eixos clau en què basarem el Projecte són els objectius definits pel Departament d'Ensenyament: la millora de resultats i la millora de la cohesió social. En la planificació d'estratègies per a la consecució d'aquests objectius, jugaran un paper prioritari els temes que hem presentat abans: el lideratge distribuït, la cultura col·laborativa basada en la participació, el treball en equip i la innovació entesa com la institucionalització del canvi com a millora.

1.2. Anàlisi actualitzada del Centre en relació al Projecte Educatiu de Centre (PEC)

El PD és un document de planificació estratègica que presenta una proposta d'actuació per a un període de temps determinat, en el cas de Catalunya, per a quatre anys. Aquesta proposta inclou la filosofia de gestió i les propostes de millora de l'equip que es presenta com a candidat i vincula els plantejaments institucionals a llarg termini del Centre (Projecte Educatiu (PEC) i Normes d'Organització i Funcionament) amb els plantejaments institucionals a curt termini (Programació Anual de Centre i Memòria). El PD (planificació per a quatre anys) es situa en un nivell intermedi entre el PEC (planificació per a vuit-deu anys) i la PAC (planificació per a un any). El PD estableix prioritats i marca línies d'actuació estratègiques, i concreta com es volen impulsar les actuacions que es volen dur a terme.

El PD que presentem no podrà desplegar el PEC, ja que aquest es troba obsolet. L'última versió aprovada no consta als arxius del Centre i, segons sembla, és anterior a l'any 2000. Durant anys ha estat pendent d'actualització, se n'han elaborat un parell d'esborranys, però, per diverses circumstàncies, no s'han arribat a aprovar ni a compartir. Pensem que és un bon moment per definir la nostra identitat com a Centre i establir les bases que ens permetran aprendre, col·laborar, créixer i transformar-nos. Això ens permetrà ser més eficaços en l'assoliment dels objectius que ens proposem.

Davant l'absència de PEC, i d'acord amb la normativa (Decret 155/2010, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent), incloem una proposta inicial a l'Annex que permetrà definir, compartir i actualitzar els plantejaments institucionals del Centre. L'elaboració del PEC el curs vinent serà un dels objectius prioritaris d'aquest PD. El que presentem a continuació és una proposta d'elaboració. Com veurem més endavant, la formulació dels objectius del PD ens porta, de manera natural, a definir alguns del que seran objectius del PEC.

2. DIAGNOSI ACTUALITZADA DEL CENTRE

Les dades que s'han utilitzat per a l'elaboració d'aquest apartat han estat extretes de l'Idescat (Institut d'estadística de Catalunya), del Saga (programa de gestió del Departament d'Ensenyament de Catalunya) i del Portal de Centres (Intranet del Departament d'Ensenyament de Catalunya).

2.1. Anàlisi de Centre

A continuació presentem un resum amb les dades més significatives de l'anàlisi de Centre. L'anàlisi ampliat amb totes les dades que s'han recollit i tingut en compte es pot consultar a l'Annex2.

2.1.1. Context

Ubicació	Comarca (Cerdanya) formada per municipis dispersos. La capital, Puigcerdà, aglutina 8.810 dels 17.704 habitants. Ubicació geogràfica allunyada de poblacions grans, a una distància de 168km de la capital de província
-----------------	--

	(Girona). Comarca transfronterera amb França.																		
Serveis	Xarxa de transport públic insuficient. Xarxa de serveis socioculturals, esportius, sanitaris, acadèmics i d'oci suficient, tot i que concentrats a Puigcerdà. Contacte estret i múltiples col·laboracions amb serveis i entitats de la comarca, sobretot de Puigcerdà.																		
Economia	Activitat econòmica depenent del turisme i centrada principalment en: hostaleria, restauració, esquí, construcció i comerç. Nivell econòmic de les famílies mitjà-baix amb una renda per habitant de 14.400 euros el 2013, inferior a la mitjana de Catalunya, de 16.200 euros. Taxa d'atur molt baixa: mitjana d'atur registrada el 2016 de 568,6 persones, és a dir, un 5,17% de la població activa, molt inferior al 13,05% de Catalunya.																		
Demografia	Població lleugerament decreixent. Tendència a l'estabilitat. Població estrangera: 13,05% (lleugerament per sota de la mitjana de Catalunya, que és d'un 13,61%). Ha decrescut el nombre d'alumnes nouvinguts al llarg del curs.																		
Coneixement del català	Les xifres del 2011 estan per sobre de la mitjana de Catalunya, com podem veure a continuació: <table border="1" data-bbox="336 1245 1522 1509"> <thead> <tr> <th></th> <th>L'entén</th> <th>El sap parlar</th> <th>El sap llegir</th> <th>El sap escriure</th> <th>No l'entén</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cerdanya</td> <td>97,2%</td> <td>79,3%</td> <td>82,9%</td> <td>62,2%</td> <td>2,7%</td> </tr> <tr> <td>Catalunya</td> <td>95,1%</td> <td>73,2%</td> <td>78,7%</td> <td>55,7%</td> <td>4,9%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><i>Taula 3. Coneixement del català (càlcul sobre la població de 2 anys o més).</i></p>		L'entén	El sap parlar	El sap llegir	El sap escriure	No l'entén	Cerdanya	97,2%	79,3%	82,9%	62,2%	2,7%	Catalunya	95,1%	73,2%	78,7%	55,7%	4,9%
	L'entén	El sap parlar	El sap llegir	El sap escriure	No l'entén														
Cerdanya	97,2%	79,3%	82,9%	62,2%	2,7%														
Catalunya	95,1%	73,2%	78,7%	55,7%	4,9%														
Nivell estudis	Més de la meitat de la població de més de 16 anys tenen estudis de segon grau (un 56%), i un 20% tenen estudis universitaris (2011).																		

Taula 1. Resum de les dades del context per al diagnòstic del Centre.

2.1.2. Centre

Situació	Al centre de Puigcerdà. És l'únic centre públic d'ESO, Batxillerat i CFGM de tota la comarca.
Instal·lacions	Edifici del 1947 adquirit pel Ministeri d'Educació el 1972. L'estat general de les instal·lacions és correcte, tot i que algunes són deficitàries, per exemple, les finestres, les persianes i la teulada.

	Espais molt desiguals i poc funcionals.																											
Horari	De 8.35h a 15.05h (dos descansos de 20 minuts). L'alumnat de transport té un desplaçament d'entre 15 i 50 minuts.																											
Escoles adscrites	Alfons I i Llums del Nord (Puigcerdà), ZER Cerdanya (Jaume I-Llívia, Santa Cecília-Bolvir, Santa Coloma-Ger), Bac de Cerdanya (Alp), Mare de Déu de Talló (Bellver) i Sant Serni (Prats i Sampsor).																											
Oferta educativa	ESO, Batxillerat (Modalitats de Ciències, Tecnologia, Humanitats i Ciències Socials), Batxibac (els alumnes fan un terç del currículum en francès i poden obtenir la doble titulació batxillerat–baccalauréat), CFGM (Atenció a persones en situació de dependència, Conducció d'activitats físico-esportives en el medi natural, Cuina i gastronomia (cicle de recent incorporació), Cures d'auxiliar d'infermeria i Gestió administrativa), i PFI (Programa de formació i inserció d'Auxiliar en Vendes, Oficina i Atenció al Públic). USEE (Unitat de suport a l'educació especial), UEC (Unitat d'escolarització compartida amb l'Ajuntament), PDC (Programa de Diversificació Curricular -3r i 4t ESO) i Aula d'Acollida (novinguts).																											
Participació de les famílies	Participació baixa. Segons els Indicadors de Centre de 2016, només un 45% de les famílies estan associades a l'AMPA, molt per sota de la mitjana i amb tendència decreixent els últims 5 anys.																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Desviació</th> <th>Mitjana</th> <th>Valor</th> <th>0%</th> <th>25%</th> <th>50%</th> <th>75%</th> <th>100%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.- Índex de famílies associades a l'AMPA</td> <td>34.513</td> <td>64.277</td> <td>45%</td> <td colspan="5"></td> </tr> <tr> <td>Percentatges globals de l'indicador: Centre: participació de les famílies</td> <td>Q1:26</td> <td>Q2:46,5</td> <td>22,5</td> <td colspan="5"></td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Figura 2: Participació de les famílies. Font: Indicadors de Centre. Secundària (2016). Franges mediana: baixa, central-baixa, central-alta, alta.</i></p>		Desviació	Mitjana	Valor	0%	25%	50%	75%	100%	1.- Índex de famílies associades a l'AMPA	34.513	64.277	45%						Percentatges globals de l'indicador: Centre: participació de les famílies	Q1:26	Q2:46,5	22,5					
	Desviació	Mitjana	Valor	0%	25%	50%	75%	100%																				
1.- Índex de famílies associades a l'AMPA	34.513	64.277	45%																									
Percentatges globals de l'indicador: Centre: participació de les famílies	Q1:26	Q2:46,5	22,5																									

Taula 2. Resum de les dades de centre per al diagnòstic del Centre.

2.1.3. Alumnat

- El Centre té 754 alumnes matriculats el curs 2017-18 (dades de gener 2018). A la taula següent es pot veure com queden distribuïts els alumnes per nivell i la ràtio mitjana:

Nivell educatiu	Alumnes matriculats	Número de grups (no oficials)	Ràtio mitjana del nivell
ESO	465	19	24,47
ESO (USEE)	15	2	7,5
ESO (UEC)	8	1	8
Batxillerat	133	5	26,6
CFGM	117	6	19,5
PFI	16	1	16

Taula 3. Distribució dels alumnes i ràtio mitjana per nivell

- Ràtio d'alumnes per grup lleugerament superior a la mitjana (28.18/26.565). En comparació amb la mediana es troba dins de la franja central-alta:

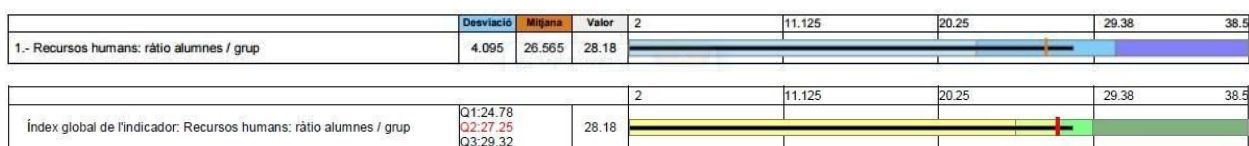


Figura 3. Ràtio d'alumnes per grup. Font: Indicadors de Centre. Secundària (2016). Franges mediana: *baixa, central-baixa, central-alta, alta.*

- A tots els nivells d'ESO, dels 4 o 5 grups oficials, se'n fan 5 o 6 per poder abaixar les ràtios a uns 23 alumnes per grup i facilitar la transició a secundària, permetent una atenció més individualitzada dels alumnes. En algunes matèries com ciències naturals, física i química, tecnologia o idioma es desdoblen els grups per poder realitzar activitats de caire més pràctic.
- El nombre d'alumnes ha anat augmentant els últims anys. Situació actual d'estabilitat. Com a conseqüència, manquen espais i ha augmentat la complexitat del Centre pel volum d'alumnes i per la diversificació de l'oferta educativa.

	2017-18	2016-17	2015-16	2014-15	2013-14	2012-13	2011-12
ESO	488	467	470	429	405	375	345
Batxillerat	133	117	125	124	118	96	92
CFGM	117	89	90	90	63	69	77
PFI	16	15	10	16	14	-	-
Total	754	688	695	659	600	540	514

Taula 4. Alumnes matriculats (gener 2018)

- El curs 2016-17, el 17.03% dels alumnes eren estrangers (117), majoritàriament sud-americans (56.4%). Segons els indicadors del 2016, el percentatge d'alumnes estrangers és superior a la mitjana (19.17%/10.343%) i ens trobem a la franja de diversitat alta, tot i que l'evolució dels últims 5 anys és decreixent.

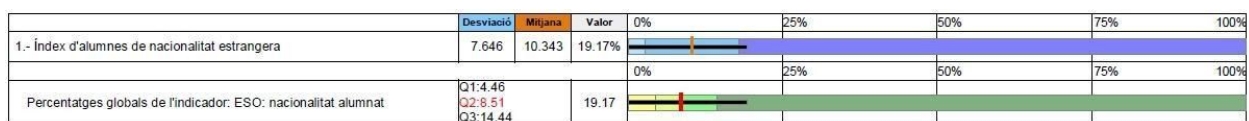


Figura 4. Alumnes estrangers i índex de diversitat. Font: Indicadors de Centre. Secundària (2016). Franges mediana: *baixa, central-baixa, central-alta, alta.*

2.1.4. Professorat

- Claustre no gaire estable, format per un 44% de funcionaris i un 56% d'interins i substituïts; i relativament jove, amb un 60% dels professors menors de 45 anys:

- Total professors curs 2017-18: 83 a diferents jornades (equivalent la suma de jornades a 76 jornades senceres).
- Situació administrativa: 26 funcionaris de carrera amb destinació definitiva al Centre, 2 funcionaris amb destinació provisional, 4 funcionaris en comissió de serveis, i 44 interins i interins substituïts.
- Edat: 41,42% entre 30 i 40 anys, 30% entre 40 i 50 anys i 28,57% entre 50 i 64 anys.
- Índex de mobilitat del professorat mitjà-alt (la mitjana del centre coincideix amb la catalana, és a dir, un 50% dels centres tenen una mobilitat inferior):

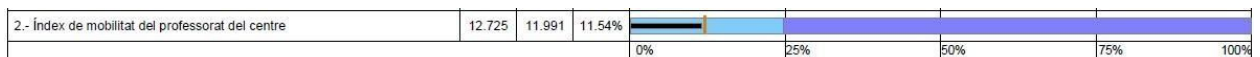


Figura 5. Índex de mobilitat del professorat. Font: *Indicadors de Centre. Secundària (2016)*. Franges mediana: *baixa, central-baixa, central-alta, alta*.

- A nivell metodològic, és un Centre força tradicional on no existeix una cultura innovadora. El curs 2015-16 es va formar un grup impulsor format per professors voluntaris compromesos amb la reflexió sobre la pràctica docent i la cerca de maneres de millorar-la per aconseguir que els alumnes obtinguin millors resultats i en favor d'un aprenentatge més significatiu. La majoria del professorat que hi va formar part era professorat interí. Al llarg dels dos últims cursos s'ha continuat la formació del professorat en metodologies actives (curs 2016-17) i en currículum i avaluació competencial (curs 2017-18).
- A 1r i 2n d'ESO s'han introduït canvis metodològics des del curs 2016-17 (ús de metodologies més actives i menys expositives a classe, foment d'un ensenyament més centrat en els alumnes, disseny i desenvolupament de dos projectes interdisciplinaris). Equips docents compactes i cooperatius.
- Aquest últim curs s'està revertint la tendència de què la majoria de professors amb més estabilitat al Centre fessin docència a 3r i 4t d'ESO i Batxillerat. També s'està treballant per canviar la dinàmica dels equips docents de 3r i 4t d'ESO i de Batxillerat i que esdevinguin espais de treball més col.laboratius i menys individualistes.
- Malestar entre el professorat que porta més temps al Centre pel nombre de reunions setmanals. Situació laboral que va empitjorar arran de la crisi, augment d'hores lectives i de permanència i retallades de retribucions. Aquest problema té difícil solució mentre el Departament no canviï les condicions laborals docents. Pel que fa al Centre, s'aplica la normativa que estableix el Departament i que està regulada per les lleis vigents i pels documents d'organització i funcionament de centre que el Departament publica anualment.

- Formació:
 - Assessoraments: adaptats al Centre, pràctics i de fàcil transferència a l'aula. S'han fet dos els últims dos cursos orientats a actualitzar les metodologies utilitzades a l'aula i oferir eines al professorat per adaptar la seva manera d'ensenyar a l'aprenentatge per competències.
 - Cursos internivells oberts a tots els Centres de la comarca de, per exemple, *Geocaching*, TDAH o Assetjament Escolar.
 - Formació en el programa *Tutoria entre iguals*.
 - Coordinació primària-secundària.
 - Assistència voluntària.
 - El cost l'assumeix el Centre.
 - Per ubicació, l'oferta formativa intercentres és molt reduïda.

2.1.5. Resultats acadèmics

ESO: promoció i graduació	En tots els cursos el nombre d'alumnes que promocionen és bastant inferior a la mitjana, sobretot a 1r i 2n d'ESO, així com el d'alumnes que graduen (72.269%/90.313%). L'índex de superació de les matèries és inferior a la mitjana gairebé a totes les matèries en tots els cursos. En comparació amb la mediana, el centre està situat a la franja baixa.
Resultats de la prova de competències bàsiques de 4t d'ESO	Els resultats es corresponen a la mitjana de Catalunya en llengua castellana i llengua anglesa i es troben una mica per sota en llengua catalana, matemàtiques i la part científicotecnològica. La comparació amb la mediana ens situa a la franja mitjana-baixa. L'evolució dels resultats del Centre els últims anys és bastant irregular.
Rendiment acadèmic de l'ESO	El rendiment està per sota de la mitjana (79.09%/89.881%) i si mirem la mediana, està a la franja de rendiment baix.
Batxillerat: superació	Superen el Batxillerat un 85.71% dels alumnes, dins de la mitjana (85.587%), tot i que si ho comparem amb la mediana veiem que ens trobem a la part superior de la franja central-baixa.
Resultats de la prova d'accés a la Universitat	Un 95.83% superen la prova, una mica per sobre de la mitjana (94.606%).
Rendiment acadèmic del Batxillerat	L'índex de rendiment del Batxillerat a partir dels resultats de les proves internes i de les proves externes és gairebé igual a la mitjana (87.18%/89.532%). Està pràcticament anivellat amb la mediana.
Cicles formatius de grau mitjà	El rendiment acadèmic està bastant per sota de la mitjana i si mirem la mediana el Centre es troba a la franja de rendiment baix. L'índex d'inserció laboral es correspon a la mitjana i segons la mediana es troba a la franja central-baix.
Cohesió social	L'índex de cohesió social a partir de l'abandonament dels estudis és superior a la mitjana. El percentatge d'abandonament és molt baix, gairebé inexistent a l'ESO, una mica més alt a

	Batxillerat, però bastant per sota de la mitjana, i igual o una mica superior a la mitjana a Cicles formatius.
--	--

Taula 5. Resum del resultats acadèmics del Centre.

2.1.6. Projectes i activitats

- El Centre participa en els següents projectes i programes el curs 2017-18:
 - Pla salut i escola (dubtes sobre salut atesos per professionals a l'Institut)
 - Servei comunitari (voluntariat)
 - Tutoria entre iguals
 - Fem futur (pràctiques dels alumnes d'USEE i PDC amb l'Ajuntament)
 - Projecte Rius (apropament al medi)
 - Programa d'intercanvi Catalunya-Quebec
 - Programa Erasmus+
- S'han organitzat jornades com l'*Invesjove* per als alumnes de Batxillerat o la *Jornada d'Atenció Integral* per a CFGM en col·laboració amb l'Ajuntament, la residència i l'Hospital. S'ha participat en activitats de robòtica, teatre, dansa, sortides de convivència a la natura, esquí o activitats esportives; i en concursos relacionats amb les llengües estrangeres (*Big Challenge*, *Concours de théâtre en français de Catalogne*), les matemàtiques (*Fotografia Matemàtica*, *Prova Cangur*, *Intercanvi matemàtic Puigcerdà-La Seu*) i l'educació visual i plàstica (*Pintem la Marató* i *Puigcerdà, un poble d'Història*).
- L'oferta d'activitats i projectes és múltiple i variada, tot i que a nivell de Centre no existeix un consens sobre la seva organització i participació. S'ha detectat que sovint respon a les iniciatives d'uns professors o d'uns departaments concrets i moltes varien de curs a curs. Per aquest motiu, s'està intentant establir certa coherència en la seva oferta i distribució.
- Aquest curs 2017-18 s'ha començat a oferir activitats extraescolars al Centre dins el marc del Pla Català de l'Esport (coreografia, BTT i bàdminton).

2.1.7. Atenció a la diversitat

Alumnes amb necessitats educatives especials (NEE)	Un 4.59% dels alumnes presenten NEE (motrius, físiques, psíquiques i sensorials), índex lleugerament per sobre de la mitjana (3.799%). En canvi, el número d'alumnes amb situació econòmica desfavorida està molt per sota de la mitjana (2.51%/6.134%). L'índex de diversitat del centre es correspon a la mediana i està a la franja central-alta.
Plans Individualitzats (PI)	Índex de Plans Individualitzats bastant superior a la mitjana en tots els cursos, entre un 4% i un 14% per sobre, sobretot a 4t d'ESO. L'índex global es considerablement superior a la mediana i es considera alt.

Recursos humans de suport	Bastant superior a la mitjana (30/15.015) i en comparació amb la mediana ens situa a la franja alta.
Recursos d'atenció a la diversitat	<p>Desdoblament d'un grup més dels oficials a l'ESO utilitzant les hores que Ensenyament dona als Centres per implementar el Pla Intensiu de Millora (PIM).</p> <p>Desdoblament d'una hora setmanal de les matèries de Ciències Naturals, Física i Química, Tecnologia i Idioma.</p> <p>UEC (Unitat d'escolarització compartida amb l'Ajuntament per a alumnes a partir de 14 anys amb inadaptació al medi escolar. Grup reduït. Treball globalitzat i projectes).</p> <p>USEE (Unitat de Suport a l'Educació Especial per a alumnes amb NEE greus i permanents amb la finalitat d'afavorir la seva participació en l'entorn ordinari).</p> <p>PDC (programes de diversificació curricular per a alumnes de 3r i 4t ESO que tenen com a finalitat afavorir l'alumnat que ho requereixi perquè pugui assolir els objectius i les competències bàsiques de l'etapa i obtenir el títol de graduat en ESO. Grup reduït. Treball globalitzat i projectes).</p>

Taula 6. Resum dels mecanismes d'atenció a la diversitat del Centre.

2.2. Avaluació Anual de Centre (AVAC)

L'AVAC la realitza inspecció i comporta una valoració anual de l'eficiència dels Centres sobre el nivell d'assoliment dels seus objectius i de la millora dels seus resultats tenint en compte l'anàlisi del Sistema d'Indicadors de Centre (SIC). D'aquesta avaluació se'n deriva un informe d'inspecció amb indicació de valoracions i propostes de millora. A continuació resumirem les valoracions i propostes de millora de l'informe AVAC corresponent al curs 2015-16 tenint en compte les tres dimensions avaluades. Es pot consultar l'informe original amb informació ampliada a l'Annex 3.

- **Rendiment acadèmic de l'alumnat.**

Resultats insatisfactoris i per sota de la mitjana de Catalunya en la prova de Competències Bàsiques de 4t, promoció de curs i graduació a l'ESO i graduació a CFGM. Resultats de Batxillerat i de la prova d'accés a la Universitat satisfactoris, superiors a la mitjana.

Es recomana que els Departaments revisin la metodologia.

- **Objectius de Centre: assoliment i planificació.**

L'assoliment dels objectius relacionats amb l'aprenentatge dels alumnes mostren un nivell lleugerament inferior al previst.

Objectius, indicadors i actuacions: objectius i actuacions coherents amb el context i amb la diagnosi del Centre.

Indicadors poc consistents que no avaluen adequadament els objectius.

Es recomana elaborar les programacions per competències i actualitzar els indicadors.

- **Condicions d'equitat del Centre: absentisme, atenció a la diversitat i inclusió.**

Absentisme poc important, se'n fa bon seguiment. S'apliquen estratègies per afavorir la convivència. Bona coordinació amb serveis externs. Bona gestió dels recursos per a les necessitats de suport de l'alumnat. Dificil implicació dels pares en el funcionament del Centre.

Es recomana aconseguir una major implicació de les famílies.

- **Orientacions i/o propostes.**

- Cal revitalitzar l'AMPA.
- Seguir potenciant la coordinació primària-secundària.
- S'ha de treballar l'expressió oral a tots els nivells.
- Cal disposar de tots els documents de centre.
- És molt important el treball en equip en tots els nivells i seguir amb la formació del professorat.
- S'ha de seguir incidint en els aspectes competencials, revisant les metodologies i potenciant el treball en equip.
- S'ha de fer una reflexió metodològica per tal de millorar els processos d'ensenyament-aprenentatge. Això s'ha de reflectir a la PGA definint uns bons indicadors.

La valoració que es fa del Centre és que es troba en un nivell 3 sobre 4: Grau mitjà-alt d'assoliment dels objectius i resultats del Centre superiors a la mitjana d'altres Centres de la mateixa tipologia.

2.3. Anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats)

Per elaborar l'anàlisi DAFO s'ha utilitzat la informació recollida als apartats anteriors i s'ha complementat amb aportacions del professorat del centre. En diferents reunions s'ha demanat al professorat quines són les principals debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats. A més, es va confeccionar una proposta dels principals problemes que preocupen més a la majoria del professorat mitjançant l'aplicació de l'instrument Autoanàlisi (Gairín, 1998). D'una manera o altra, tot el professorat del Centre ha participat en aquest procés de diagnòstic. Seria desitjable que més endavant es fes el mateix amb la resta de membres de la comunitat educativa. La matriu amb els resultats es pot consultar a l'Annex 4. A continuació presentem la informació que haurem de tenir en compte de cara a prendre decisions pel que fa als objectius del nostre PD i que utilitzarem en l'elaboració de les estratègies:

- Les **amenaces** més significatives sobre les que el centre podria actuar són, per ordre de rellevància:

A.1. Baixa participació de les famílies al centre i AMPA poc activa.

A.7. Índex de diversitat alt (alumnes estrangers i alumnes amb NEE (motrius, físiques, psíquiques i sensorials).

A.3. Ràtios de grup altes que augmenten durant curs al ser l'únic centre de la comarca (s'hi incorporen tots els nousvinguts al llarg del curs).

A.4. Instal·lacions antigues i deficitàries. Problemes acústics i d'excés de llum. Espais i distribucions poc funcionals. Manca d'espai per l'increment d'alumnat dels últims anys. Espais poc personalitzats.

Taula 7. Resultats anàlisi DAFO. Principals amenaces.

- Les **fortaleses** que poden mitigar més aquestes amenaces són:

F.1. Bon equip de coordinadors de nivell que lideren els equips docents.

F.2. Un equip de professorat implicat en el centre, molt motivat i impulsor d'innovacions pedagògiques.

F.3. Nou Equip Directiu obert a nous reptes.

F.6. Bon equip de tutors, acció tutorial efectiva, bon seguiment de les famílies i orientació personalitzada.

Taula 8. Resultats anàlisi DAFO. Principals fortaleses.

- Les estratègies d'atenció preferent s'haurien d'adreçar a la superació de les **febleses** que tot seguit es detallen.

D.2. No existeix un PEC concret i consensuat ni existeix una línia de centre. Manca d'unificació de criteris metodològics, didàctics i d'avaluació. Poca coordinació entre departaments. Poc coneixement del professorat del que fan altres matèries i etapes educatives.

D.3. No existeix cultura de treball en equip. Alt individualisme del professorat.

D.1. Funcionariat poc implicat en millores. Dificultat per trencar dinàmiques tradicionals. poca capacitat d'aquest sector del claustre per adaptar-se a canvis i nous projectes. activitat docent força tancada en l'espai aula.

D.9. Manca de transversalitat en els ensenyaments i les competències bàsiques.

Taula 9. Resultats anàlisi DAFO. Principals febleses.

- Les **oportunitats** més significatives que el centre pot aprofitar són, per ordre de rellevància:

O.1. És l'únic centre públic d'ESO de la comarca i l'únic de Batxillerat i CFGM.

O.3. Bona relació amb els diferents organismes públics del municipi.

O.5. Suport dels Serveis Educatius i d'Inspecció.

O.10. Dotació suficient per treballar TIC a l'aula.

Taula 10. Resultats anàlisi DAFO. Principals oportunitats.

Un cop fet l'anàlisi del Centre, cal jerarquitzar les qüestions a resoldre identificades en el punt anterior (punts febles) i, posteriorment, caldrà seleccionar quines s'abordaran durant el mandat. Tal com expressa Rul (1990), "...

en tot procés de gestió cal adaptar les qüestions inventariades a les condicions de l'organització, no tot el que cal fer es pot fer aquí i ara”.

3. OBJECTIUS A ASSOLIR

3.1. Objectius

A partir de les dades que hem exposat a l'apartat anterior, creiem que els objectius més coherents amb la diagnosi realitzada, orientats a la direcció i el sentit en què volem millorar i alineats amb les prioritats del Departament d'Ensenyament són els següents:

Objectiu PEC: Millorar els resultats acadèmics de tot l'alumnat, cercant l'excel·lència i potenciant el talent dels alumnes.
Objectius específics PD: Millorar els resultats de les àrees instrumentals a l'ESO en concordança amb la prova de Competències Bàsiques de 4t d'ESO. Incrementar l'índex de promoció de curs en consonància amb la millora d'aprenentatges.
<i>Justificació:</i> Segons els Indicadors de Centre, el nostre Centre, en comparació amb la mediana, es troba a la franja baixa (la franja inferior) en promoció de curs a ESO, 1r de Batxillerat i CFGM i en rendiment de l'ESO. L'índex de graduació en ESO també és baix i a la prova de Competències Bàsiques de 4t d'ESO els resultats de Centre es situen a la franja mitjana-baixa. L'índex de superació de les matèries també és baix i a l'evolució d'indicadors es detecta una tendència a la baixa. Les valoracions que es fan a l'AVAC, així com les recomanacions, emfatitzen la necessitat de millorar els resultats acadèmics. Si ens fixem en l'anàlisi DAFO, veiem que les principals febleses poden estar relacionades amb la millora d'aquests resultats (Centre sense PEC i sense línia definida; manca de cultura de treball en equip; sector del professorat estable, poc implicat i reticent a canvis; i manca de transversalitat i de treball competencial), que a la vegada poden ajudar a contrarestar algunes de les principals amenaces (diversitat i ràtios altes). A més, les fortaleces es poden aprofitar per aconseguir aquest objectiu (nou Equip Directiu obert a nous reptes, equips de professors implicats i motivats i bona acció tutorial).
Objectiu PEC: Millorar la cohesió social de la comunitat educativa dinamitzant processos de participació i vetllant per un bon clima de treball.
Objectius específics PD: Augmentar el número de pares que participen en les activitats del centre. Millorar el clima i la convivència al centre.
<i>Justificació:</i> Segons els Indicadors de Centre de 2016, només un 45% de les famílies estaven associades a l'AMPA. El centre es troba molt per sota de la mediana, en la franja de participació baixa i amb tendència decreixent els últims 5 anys. L'AVAC també coincideix en destacar la baixa participació de les famílies al Centre i recomana treballar per augmentar-la. Una de les amenaces amb més incidència a l'anàlisi DAFO és precisament la baixa participació de les famílies. També és l'amenaça que es pot contrarestar més fàcilment si aconseguim capgirar les debilitats.
Objectius PEC:

Potenciar l'elaboració participada i l'aplicació dels instruments d'autonomia.

Definir un model pedagògic que s'identifiqui com un model de qualitat.

Objectiu específic PD:

Elaborar el PEC i definir la línia de centre consensuadament mitjançant el treball en equip i la participació de tots.

Justificació: La debilitat amb un valor més alt a l'anàlisi DAFO és precisament que al Centre no existeix un PEC concret i consensuat, que no existeix una línia de centre. Ja hem justificat anteriorment la importància del PEC al Centre i de la rellevància de que la seva elaboració sigui participativa i consensuada. Amb aquest objectiu també es pot millorar la segona debilitat, l'alt individualisme del professorat i la manca d'una cultura de treball en equip. Aquest objectiu suposa una oportunitat per definir-nos com a Centre, consensuar una línia, promoure el treball en equip i implicar a tots els membres de la Comunitat Educativa.

Taula 11. Objectius a assolir amb el PEC i el PD.

3.2. Estratègies, activitats i indicadors

A continuació presentem les estratègies i activitats que proposem per aconseguir els objectius previstos. També es detallen els responsables de cada activitat i es fa una previsió dels recursos formals (condicions temporals i organitzatives) que caldrien per preparar i posar en marxa les activitats. A més, es concreten els indicadors de progrés, que ens permetran conèixer el grau d'assoliment dels objectius durant el mandat. A l'hora d'establir els indicadors, els punts de partida s'han calculat amb la mitjana dels cursos 2013-2014, 2014-2015 i 2015-16.

OBJECTIU 1: Millorar els resultats escolars.

Objectiu específic PD 1.1.:

Incrementar l'índex de promoció de curs en consonància amb la millora d'aprenentatges.

ESTRATÈGIES					
1.1.1.	Revisió del model pedagògic del centre (estratègies metodològiques, continguts i instruments d'avaluació aplicats) i dels criteris d'avaluació.				
1.2.2.	Anàlisi i millora de l'organització de l'atenció a la diversitat.				
1.2.3.	Millora de la motivació per aprendre de l'alumnat.				
1.2.4.	Potenciació del treball en equip entre els docents.				
ACTIVITATS		Curs			
		1	2	3	4
a.	Realització d'activitats d'assessorament per introduir noves metodologies d'aprenentatge. <i>Responsables:</i> Director <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores formació.	x	x		
b.	Realització d'activitats d'assessorament per prioritzar la incorporació de mesures i suports universals que permetin flexibilitzar el context d'aprenentatge i fomentin l'autonomia dels alumnes per tal d'afavorir la inclusió de l'alumnat. <i>Responsables:</i> Director <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores formació.			x	x

c.	Introducció d'innovacions metodològiques (metodologies de treball globalitzat, treball per projectes etc.) a les diferents àrees. <i>Responsables:</i> Coordinadors i tots els professors. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica i director. <i>Recursos:</i> Hores reunions Coordinadors amb Direcció, hores reunions Equips Docents, hores reunions Departaments .	x	x	x	x
d.	Creació de places de perfil de metodologia globalitzada de diferents especialitats (llengües, EVP, matemàtiques, ciències, ...) per afavorir la introducció de metodologies actives (metodologies de treball globalitzat, treball per projectes, dos professors a l'aula, etc.) a les diferents àrees amb l'objectiu d'aconseguir un aprenentatge més significatiu i una millora dels resultats i de la motivació dels alumnes, així com afavorir la inclusió. <i>Responsables:</i> Equip directiu. / <i>Supervisió:</i> Director. / <i>Recursos:</i> Hores de reunió i de redacció.	x	x	x	x
e.	Impuls i estímul de la creativitat i l'expressivitat de manera transversal a tots els nivells d'ESO i, especialment, entre els alumnes amb NEE, amb l'objectiu de promoure la creativitat i l'expressivitat entre l'alumnat i fomentar la inclusió. <i>Responsables:</i> Professors d'EVP, música, EF i tecnologia. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica i director. <i>Recursos:</i> Hores reunions departament d'EVP, música, EF i tecnologia, hores reunions amb Direcció, hores reunions Equips Docents.	x	x	x	x
f.	Creació de places de perfil de diversitat de diferents especialitats (EVP, música, EF, tecnologia, llengües, ...) per afavorir la inclusió de l'alumnat amb necessitats especials en activitats d'aula i de centre. <i>Responsables:</i> Equip directiu. / <i>Supervisió:</i> Director. / <i>Recursos:</i> Hores de reunió i de redacció.	x	x	x	x
g.	Revisió i millora de l'Atenció a la Diversitat del centre, tot i fent una reflexió i autovaloració del grau d'inclusió del nostre centre, i dels recursos i de les estratègies organitzatives per atendre la diversitat, i elaborant un Pla d'Atenció a la Diversitat que pugui atendre les necessitats detectades en aquest diagnòstic. <i>Responsables:</i> Orientador i coordinadors. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunions CAD, hores reunions amb Direcció, hores reunions Departaments, hores reunions Equips Docents.	x	x		
h.	Organització de mesures de suport i de recuperació per als alumnes amb dificultats d'aprenentatge. <i>Responsables:</i> Orientador i coordinadors. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunions CAD, hores reunions amb Direcció, hores reunions Departaments, hores reunions Equips Docents.			x	x
i.	Revisió i millora de l'avaluació en totes les etapes (augment de la participació de l'alumnat en el procés d'avaluació, avaluació formativa, avaluació del procés, criteris d'avaluació competencials, butlletins amb informació qualitativa, estímuls positius als butlletins, etc.). <i>Responsables:</i> Coordinadors, tutors i tots els professors. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica i director. <i>Recursos:</i> Hores reunions Coordinadors amb Direcció, hores reunions tutors, hores reunions Equips Docents, hores reunions Departaments .		x	x	x
j.	Realització d'activitats d'assessorament per implementar una cultura d'avaluació més competencial. <i>Responsables:</i> Director <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores formació.	x	x		
k.	Anàlisi i millora de l'organització i funcionament reunions del professorat del centre (aplicació de mesures que facilitin la coordinació entre els equips educatius; unificació de criteris pedagògics, d'avaluació i de treball a cada cicle i per cursos; ús d'estratègies basades en la dinàmica de grups per dinamitzar les reunions). <i>Responsables:</i> Director i Coordinadors. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica.	x	x	x	x

	<i>Recursos: Hores reunions Coordinadors amb Direcció, hores reunions Departaments, hores reunions Equips Docents.</i>				
l.	Realització d'activitats de formació per potenciar l'ús de les TAC en la pràctica docent a totes les etapes. <i>Responsables: Director. / Supervisió: Director. / Recursos: Hores formació.</i>	x	x	x	
m.	Elaboració d'un pla TIC-TAC per incorporar les tecnologies TIC i TAC a la pràctica docent. <i>Responsables: Coordinador informàtica i TAC. Supervisió: Director. Recursos: Hores reunions Coordinador amb Direcció.</i>	x			
n.	Creació de places de perfil TIC de l'especialitat de tecnologia per impulsar la incorporació de les tecnologies TIC i TAC a la pràctica docent. <i>Responsables: Equip directiu. / Supervisió: Director. / Recursos: Hores de reunió i de redacció.</i>	x	x	x	x
o.	Reducció del nombre de professors que intervenen als equips docents de 1r i 2n d'ESO (augmentar el número de professors que hi imparteixen més d'una matèria, principalment els tutors). <i>Responsables: Cap d'estudis i Coordinació Pedagògica. Supervisió: Director. Recursos: Hores reunió.</i>	x	x	x	x
p.	Realització d'activitats transversals d'orientació acadèmica i/o professional, hàbits d'estudi, treball reflexiu i autonomia dels alumnes a totes les etapes (sessions d'estudi a diferents matèries, tallers a l'aula per part de l'orientador, agenda aula, etc.) . <i>Responsables: Orientador del centre, tutors i tots els professors. Supervisió: Coordinació Pedagògica. Recursos: Hores reunions tutors/es amb orientador i Coordinació Pedagògica, hores reunions equips docents, hores reunions departaments .</i>			x	x
q.	Treball de tècniques de motivació amb els alumnes del centre (sistematitzar les preguntes orals fetes abans d'iniciar una sessió, diversificació del material didàctic, treball per projectes, enquesta per detectar punts forts de cada alumne i poder-los potenciar dins el curs escolar, etc.). <i>Responsables: Orientador del centre, tutors i tots els professors. Supervisió: Coordinació Pedagògica. Recursos: Hores reunions tutors/es amb orientador i Coordinació Pedagògica, hores reunions equips docents, hores reunions departaments.</i>		x	x	x

INDICADORS DE PROGRÉS

- Increment d'un 10% de l'índex de promoció de curs i de graduació en ESO en 4 anys:
 - Índex d'alumnes que superen 1r ESO: passant de 86,56% a 95.11%.
 - Índex d'alumnes que superen 2n ESO: passant de 82,92% a 91, 21%.
 - Índex d'alumnes que superen 3r ESO: passant de 83,02% a 91,32%.
 - Índex d'alumnes que es graduen a 4t ESO: passant de 66,50% a 73,15%.
- Increment d'un 10% de l'índex de graduació en CFGM.
 - Índex d'alumnes que graduen en CFGM passant de 47,36% a 52,1%.
- A partir del 1r any, increment d'un 10% de:
 - % de professors que cursen amb aprofitament les activitats formatives proposades.
 - % de pràctiques d'aula innovadores (metodologies actives que afavoreixin la inclusió).
 - % de matèries en les que es despleguin i apliquin activitats competencials.
 - % de matèries en les que s'apliqui avaluació competencial.
 - % de professors implicats en la programació, implementació i execució de projectes interdisciplinaris de centre.
 - % de professors que ut
 - Grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat i les famílies pel que fa a les pràctiques d'aula.
 - % de professors que han aplicat coordinadament les tècniques d'estudi, de recerca, de treball reflexiu i d'autonomia en les seves respectives matèries.
 - % d'acords consensuats i propostes elaborades en equip (projectes, activitats transversals, etc.).
 - Grau de satisfacció del professorat respecte les reunions en termes d'operativitat i utilitat.
 - % de professors que incorporen de manera satisfactòria les TIC TAC a les seves matèries.
 - % de professors implicats en la redacció i planificació de propostes didàctiques encaminades específicament a la motivació i al desenvolupament de les potencialitats dels alumnes dins de la seva matèria.

- A partir del 1r any, reducció d'un 20% del professorat que intervé a 1r i 2n d'ESO.
- Pla d'Atenció a la Diversitat elaborat i implementat el 2n any.
- Pla TIC-TAC elaborat i implementat el 4t any.

Objectiu específic PD 1.2.:

Millorar els resultats dels àmbits lingüístics, matemàtic i científicotecnològic a l'ESO d'acord amb els resultats de la prova de Competències Bàsiques de 4t.

ESTRATÈGIES						
1.2.1.	Coordinació d'actuacions amb les escoles adscrites.					
1.2.2.	Treball de les Competències Bàsiques sistemàtic i coordinat entre departaments. Tractament transversal de les Competències Bàsiques (lingüístico-comunicativa i matemàtica...). Desenvolupament curricular i metodològic i aplicació dels criteris d'avaluació de les actuacions adreçades al treball de competències bàsiques. Aplicació de mesures que facilitin la coordinació entre els Equips Docents.					
1.2.3.	Formació específica per al professorat.					
1.2.4.	Elaboració, desenvolupament i avaluació d'un pla de lectura.					
ACTIVITATS			Curs			
			1	2	3	4
a.	Detecció de les mancances en Competències Bàsiques de l'alumnat de 6è primària de les escoles adscrites. <i>Responsable:</i> Orientador i Coordinació 1r ESO. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunió amb tutors/es 6è Primària		x	x		
b.	Foment d'activitats d'aula per reforçar la comprensió lectora i l'expressió escrita en català, castellà i anglès, i les matemàtiques a totes les matèries (exposicions orals, visionat de pel·lícules i documents en versió original en assignatures no lingüístiques, impartició de matèries no lingüístiques en llengua estrangera (AICLE anglès), etc.). <i>Responsables:</i> Caps dels departaments de català, castellà, anglès i matemàtiques. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica i Director. <i>Recursos:</i> Hores de reunions dels departaments implicats i de la Coordinació Pedagògica, hores de reunions de Caps de Departament, hores de reunions d'equips docents, hores lectives.		x	x	x	x
c.	Detecció de les mancances en Competències Bàsiques de l'alumnat del centre, proposta de mesures de suport i organització de mesures de recuperació per als alumnes amb dificultats d'aprenentatge. <i>Responsable:</i> Orientador, CAD i Coordinadors nivell. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunió CAD, hores reunió Coordinadors nivell amb direcció i orientador, hores reunió tutors, hores reunió equips docents, hores reunió Departament, hores lectives (desdoblaments, agrupaments extra, etc.)			x		
d.	Promoció del gust per la lectura i per l'escriptura: participació en concursos, assistència a obres de teatre, etc. <i>Responsable:</i> Departaments de Llengües. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunió Departament i reunions amb direcció.		x	x	x	x
e.	Implementació d'un pla de lectura i d'un pla per millorar la comprensió lectora de l'alumnat de manera transversal i a tots els nivells. <i>Responsable:</i> Departaments de Llengües i Coordinador LIC. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunió Departament, reunions amb direcció, reunions equip docent.		x	x	x	
f.	Participació en intercanvis amb altres països (en el marc de la participació en programes com l'Erasmus+ o similar)		x	x	x	x

	<p><u>Responsable:</u> Coordinador LIC, Coordinador mobilitat, Coordinador AiS, Departament d'idiomes.</p> <p><u>Supervisió:</u> Director.</p> <p><u>Recursos:</u> Hores reunió Departament idiomes i Direcció, hores reunions Equips Docents, hores lectives (treball i intercanvi).</p>				
g.	<p>Sol·licitud d'un auxiliar de conversa en llengua anglesa (al Departament d'Ensenyament o en col·laboració amb l'AMPA) que dugui a terme tasques de reforçar les habilitats orals de l'alumnat, fomentar la motivació i l'interès de l'alumnat per la llengua i cultura d'altres països, col·laborar en les activitats i els projectes internacionals en els quals participi el centre (Erasmus+, eTwinning, intercanvis...), i altres tasques relacionades amb l'aprenentatge de la llengua estrangera.</p> <p><u>Responsable:</u> Coordinador LIC, Coordinador mobilitat, Departament d'idiomes.</p> <p><u>Supervisió:</u> Director.</p> <p><u>Recursos:</u> Hores reunió Departament idiomes i Direcció, hores reunions Equips Docents, hores lectives (treball i intercanvi).</p>	x	x	x	x

INDICADORS DE PROGRÉS

- Increment d'un 10% de l'índex d'alumnes amb resultats de la prova de competències bàsiques de 4t situats en les franges mitjana-baixa, mitjana-alta i alta en 4 anys:
 - competència en llengua catalana: de 84,22% a 92,64%
 - competència en llengua castellana: de 82,86% a 91,14%
 - competència en llengua anglesa: de 80,86% a 88,946%
 - competència matemàtica: de 78,70% a 85,57%
 - competència científico-tecnològica: de 81,73% a 89,903%
- Increment d'un 10% de l'índex d'alumnes que superen les àrees instrumentals en acabar 4t d'ESO:
 - llengua catalana: de 81,22% a 89,44%
 - llengua castellana: de 88,36% a 97,19%
 - llengua anglesa: de 80,27% a 88,29%
 - matemàtiques: de 74,01% a 81,41%
 - tecnologia: de 86,37% a 95%
- A partir del 1r any, increment d'un 10% de:
 - % de matèries que fan activitats per reforçar la comprensió lectora i l'expressió escrita en català, castellà i anglès, i les matemàtiques.
 - % d'activitats organitzades o proposades pel professorat que tenen com a objectiu la promoció del gust per la lectura i l'escriptura (participació en concursos, assistència a obres de teatre, etc.)
- A partir del 1r any, aplicació de metodologia AICLE en, almenys, dues matèries.
- A partir del 2n any, increment d'un 10% del grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat i les famílies pel que fa a matèries impartides amb metodologia AICLE.
- Participació en projectes i intercanvis amb altres països a partir del 1r any.
- A partir del 2n any, increment d'un 10% del grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat i les famílies pel que fa a programes d'intercanvi amb altres països.
- Adjudicació d'un auxiliar de conversa a partir del 2n any.
- Pla de lectura implementat el 3r any.
- A partir del 3r any, increment d'un 10% del grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat i les famílies pel que fa al pla de lectura.

Objectiu específic PD 1.3.:

Fomentar la mobilitat i una formació multilingüe de qualitat als ensenyaments obligatoris i postobligatoris.

ESTRATÈGIES	
1.3.1.	Impulsar i continuar participant en programes com el Batxibac i l'intercanvi amb el Quebec a Batxillerat i l'Erasmus+ a CFGM.
1.3.2.	Impulsar la participació en projectes internacionals i programes d'innovació, plurilingüisme i mobilitat a (Erasmus+, eTwinning, intercanvis, GEP, ...).

1.3.3.	Formació específica per al professorat.				
ACTIVITATS		Curs			
		1	2	3	4
a.	Realització d'estades formatives del professorat en centres d'altres països i desenvolupar projectes formatius d'innovació, amb l'objectiu de millorar la seva competència comunicativa en llengua estrangera, i facilitar l'establiment d'aliances d'interès mutu que contribueixin a la millora de la formació de l'alumnat i el desenvolupament professional del professorat. <i>Responsable: Coordinador de mobilitat</i> <i>Supervisió: Director i Cap d'estudis FP</i> <i>Recursos: Hores reunió, de treball i d'estada</i>		x	x	x
b.	Participació en projectes internacionals i programes d'innovació i mobilitat a ESO i FP (Erasmus+, eTwinning, intercanvis, GEP,...) per tal de reforçar les habilitats orals de l'alumnat en llengües estrangeres (anglès i francès), fomentar la motivació i l'interès de l'alumnat per la llengua i cultura d'altres països. Mantenir la participació en el programa Erasmus + per a FP (ampliant el nombre de CF que hi participen) i continuar amb la realització de la formació pràctica dels alumnes d'FP en centres de treball d'altres països i col·laboració amb estudiants d'altres països, com a estratègies per millorar la seva competència comunicativa en llengües estrangeres, enriquir-se sòcio-culturalment, validar els seus Europass Mobility i obrir-se portes al mercat laboral. <i>Responsable: Coordinador de mobilitat, Coordinador FP, tutors FP, Coordinadors ESO i AiS, tutors ESO</i> <i>Supervisió: Director i Cap d'estudis FP</i> <i>Recursos: Hores reunió, de treball i d'estada</i>	x	x	x	x
c.	Continuació de l'oferta del Batxibac com a opció formativa amb l'objectiu de millorar la competència lingüística de l'alumnat, enriquir-se culturalment i obrir-se portes en el món acadèmic i laboral. <i>Responsable: Coordinador Batxibac</i> <i>Supervisió: Director</i> <i>Recursos: Hores reunió Coordinador amb direcció, hores reunió equips docents, hores reunió Departament, hores lectives</i>	x	x	x	x
d.	Manteniment de l'intercanvi al Quebec amb l'objectiu de millorar la mobilitat i competència lingüística de l'alumnat, així com obrir-se portes en el món acadèmic i laboral. <i>Responsable: Coordinador Batxibac</i> <i>Supervisió: Director</i> <i>Recursos: Hores reunió Coordinador amb direcció, hores reunió equips docents, hores reunió Departament, hores lectives</i>	x			x
e.	Sol·licitud d'un auxiliar de conversa en llengües francesa i anglesa (al Departament d'Ensenyament o en col·laboració amb l'AMPA o l'Ajuntament) que dugui a terme tasques de reforçar les habilitats orals de l'alumnat, fomentar la motivació i l'interès de l'alumnat per la llengua i cultura d'altres països, col·laborar en les activitats i els projectes internacionals en els quals participi el centre (Erasmus+, eTwinning, intercanvis...), i altres tasques relacionades amb l'aprenentatge de la llengua estrangera. <i>Responsable: Coordinador LIC, Coordinador mobilitat, Departament d'idiomes.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores reunió Departament idiomes i Direcció, hores reunions Equips Docents, hores lectives (treball i intercanvi).</i>	x	x	x	x
f.	Creació de places de perfil lingüístic (anglès i francès) de diferents especialitats d'ESO i dels CFGM per tal de fomentar la impartició de matèries no lingüístiques en una llengua estrangera (AICLE) i la realització d'activitats en llengua estrangera per impulsar el seu ús. <i>Responsables: Equip directiu.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores de reunió i de redacció.</i>	x	x	x	x
INDICADORS DE PROGRÉS					
<ul style="list-style-type: none"> Manteniment del percentatge d'alumnes (sobre el global d'alumnes que trien Batxillerat) interessats en cursar un Batxibac. 					

- A partir del 1r any, aplicació de metodologia AICLE en, almenys, una matèria de cada CFGM.
- A partir del 1r any, aplicació de metodologia AICLE en, almenys, dues matèries a l'ESO.
- A partir del 2n any, increment d'un 10% del grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat i les famílies pel que fa a matèries impartides amb metodologia AICLE.
- Participació en projectes i intercanvis amb altres països a partir del 1r any.
- A partir del 2n any, increment d'un 10% del grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat i les famílies pel que fa a programes d'intercanvi amb altres països.
- Augment d'un 10% del número de demandes de beques / participació en programes o intercanvis entre el 1r i el 4t any.
- Manteniment d'alumnes interessats en participar en l'intercanvi Catalunya-Quebec.
- Adjudicació d'un auxiliar de conversa a partir del 2n any.
- Increment d'un 10% del número de professors que realitzen almenys alguna activitat en llengua estrangera entre el 1r i el 4t any.
- Augment d'un 10% dels alumnes que acaben treballant a l'estranger a partir del 3r any.
- Entre el 1r i el 4t any, reducció d'un 10% dels alumnes de CFGM que abandonen els estudis.
- Entre el 1r i el 4t any, augment d'un 10% dels alumnes que promocionen de curs a CFGM.
- Entre el 1r i el 4t any, increment d'un 25% del grau de satisfacció dels alumnes de CFGM.
- Entre el 1r i el 4t any, increment d'un 10% de demanda de matrícula a CFGM.
- Grau de satisfacció dels alumnes becats / participants en programes o intercanvis (intern).
- Grau de satisfacció dels professors becats / participants en programes o intercanvis (intern).
- Grau de satisfacció dels socis externs (extern) .
- Increment d'un 10% dels números de likes de les xarxes socials i també amb del número de visites a partir del 2n any.
- Xarxes

Objectiu específic PD 1.4.:

Millorar la qualitat i potenciar la projecció exterior del Centre, especialment a l'FP.

ESTRATÈGIES							
1.3.1.	Impulsar l'oferta del servei d'assessorament i reconeixement a FP.						
1.3.2.	Implementar un sistema de gestió de la qualitat a FP.						
1.3.3.	Formació específica per al professorat.						
ACTIVITATS				Curs			
				1	2	3	4
a.	Formació específica del professorat en el servei d'assessorament i de reconeixement acadèmic a FP. <i>Responsable: Coordinador FP i professors FP</i> <i>Supervisió: Cap d'estudis FP</i> <i>Recursos: Hores formació i treball</i>			x	x		
b.	Formació específica del professorat en el programa de gestió de qualitat a FP. <i>Responsable: Coordinador FP i professors FP</i> <i>Supervisió: Cap d'estudis FP</i> <i>Recursos: Hores formació i treball</i>				x	x	x
c.	Oferta del servei d'assessorament i de reconeixement acadèmic a FP. <i>Responsable: Coordinador FP i professors FP</i> <i>Supervisió: Cap d'estudis FP</i> <i>Recursos: Hores servei</i>				x	x	x
d.	Implementació del programa de gestió de qualitat a FP. <i>Responsable: Coordinador FP i professors FP</i> <i>Supervisió: Cap d'estudis FP</i> <i>Recursos: Hores treball</i>					x	x
e.	Participar a les xarxes del programa de gestió de qualitat a FP. <i>Responsables: Professorat i coordinadors.</i>					x	x

<i>Supervisió: Cap d'estudis FP.</i> <i>Recursos: Hores de reunió.</i>				
INDICADORS DE PROGRÉS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Entre el 1r i el 4t any, reducció d'un 10% dels alumnes de CFGM que abandonen els estudis. ● Entre el 1r i el 4t any, augment d'un 10% dels alumnes que promocionen de curs a CFGM. ● Entre el 1r i el 4t any, increment d'un 25% del grau de satisfacció dels alumnes de CFGM amb la formació i servei rebuts. ● Entre el 1r i el 4t any, increment d'un 10% de demanda de matrícula a CFGM (sobre el global d'alumnat). ● A partir del 2n any, acceptació de la sol.licitud per oferir el servei d'assessorament i de reconeixement acadèmic a FP. ● A partir del 2n any, mínim un professor de CFGM format en el servei d'assessorament i de reconeixement acadèmic a FP. ● Entre el 2n i el 4t any, increment d'un 10% de les demandes de servei d'assessorament i de reconeixement acadèmic a FP. ● A partir del 3r any, acceptació de la sol.licitud per formar part del programa de gestió de qualitat a FP. ● A partir del 3r any, mínim un professor de CFGM format en el programa de gestió de qualitat. ● A partir del 3r any, participació en, almenys, tres reunions de xarxa del programa de gestió de qualitat. ● Increment d'un 10% dels números de likes de les xarxes socials i també amb del número de visites a partir del 2n any. 				

OBJECTIU 2: Millorar la cohesió social.

Objectiu específic PD 2.1.:

Augmentar la participació de les famílies al centre

ESTRATÈGIES					
2.1.1.	Millora de la comunicació de centre.				
2.1.2.	Millora de les reunions amb les famílies.				
2.1.3.	Potenciació d'activitats que impliquin millora de les relacions família-escola.				
2.1.4.	Impuls de la coresponsabilitat família-escola com a factor d'èxit escolar (carta de compromís, pares delegats...).				
2.1.5.	Millora de l'acollida de les famílies i dels alumnes de nova incorporació.				
ACTIVITATS		Curs			
		1	2	3	4
a.	Millora dels processos de comunicació amb les famílies (creació d'una llista de difusió via <i>whatsapp</i> o similar, continuació de la millora de la web del Centre, etc.). <i>Responsable: Coordinador TIC-TAC.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores reunió Coordinador i Direcció, hores Coordinador, adquisició del programa.</i>	x	x		
b.	Avaluació i redisseny de les reunions amb les famílies (fer-les més participatives, incloure els alumnes, que preparin alguna sorpresa a les famílies, preparar-les abans, recollir dubtes i neguits prèviament, penjar la informació que es donarà a la web abans perquè se la puguin haver mirat, informació a la web en un format més visual tipus pòster o infografia, etc.). <i>Responsables: Coordinadors de nivell i tutors.</i> <i>Supervisió: Coordinació Pedagògica.</i> <i>Recursos: Hores reunió Coordinadors, reunions tutors, reunions amb direcció, reunions equip docent.</i>	x	x	x	x
c.	Revisió de la carta de compromís educatiu i reforçar del vincle amb les famílies amb el Centre comentant-la a classe amb l'alumnat. <i>Responsable: Coordinador TIC-TAC.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores reunió Coordinador i Direcció, hores Coordinador.</i>	x	x	x	x

d.	Reunió periòdica AMPA-Centre. <i>Responsable:</i> Coordinador LIC i Equip Directiu. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió AMPA i Direcció.	x	x	x	x
e.	Implicació més activa de les famílies en les festes i activitats de l'Institut (realitzar exposicions temporals internes/externes de les feines de l'alumnat, obrir algunes activitats en horari lectiu a les famílies, etc.). <i>Responsable:</i> Coordinador LIC i Coordinador AS. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinadors i Direcció, hores Coordinadors.		x	x	x
f.	Disseny i implementació d'un pla d'acollida de l'alumnat i les famílies de nova incorporació al centre. <i>Responsable:</i> Coordinador LIC i tutor Aula Acollida. <i>Supervisió:</i> Coordinació pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinadors i Direcció.	x	x		
g.	Disseny d'estratègies per millorar la relació tutorial professors- famílies. <i>Responsable:</i> Coordinador LIC i Orientador. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinador, Orientador i Direcció, hores Coordinador i Orientador.		x		
h.	Adequació dels espais d'acollida de les famílies. <i>Responsable:</i> Secretari, Coordinadors de nivell i tutors. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinadors, tutors i Secretari, hores Coordinadors i tutors.			x	

INDICADORS DE PROGRÉS

- Increment d'un 10% de les famílies associades a l'AMPA, passant d'un 54% a un 60%.
- A partir del resultat del 1r any, increment d'un 10% en:
 - Índex d'assistència a les reunions de famílies(inici de curs, orientació, etc.).
 - Grau de satisfacció del personaldocent, dels alumnes i de lesfamílies pel que fa a les reunions de famílies.
 - Índex d'assistència a les entrevistes individuals almenys una vegada al llarg del curs.
 - Grau de satisfacció del personaldocent, del PAS, dels alumnes i de lesfamílies pel que fa a la comunicació de centre.
 - Número de reunions AMPA-Centre.
 - Número de professors que organitzen activitats obertes a les famílies.
 - Assistència de les famílies a les activitats obertes.
 - Grau de satisfacció de l'acollida de les famílies i alumnes de nova incorporació.
 - Grau de satisfacció de les famílies sobre la relació famílies-professors.
- Pla d'acollida de famílies i alumnes de nova incorporació redactat i implementat.
- Espais d'acollida de les famílies millorats.

Objectiu específic PD 2.2.: Millorar el clima i la convivència al centre.

ESTRATÈGIES				
2.2.1.	Presca de mesures per fomentar la participació en la vida acadèmica dels alumnes.			
2.2.2.	Millora de les instal•lacions del Centre.			
2.2.3.	Potenciació de la participació i implicació de l'alumnat			
ACTIVITATS			Curs	
			1	2
			3	4

a.	Elaboració i aplicació Pla de Convivència. <i>Responsable:</i> Cap d'Estudis i Coordinador Mediació Escolar. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinador i Direcció.		x	x	x
b.	Revisió i adequació de les NOFC. <i>Responsable:</i> Cap d'Estudis. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Direcció.	x			
c.	Elaboració i realització de qüestionaris de satisfacció de la comunitat educativa. <i>Responsable:</i> Cap d'Estudis. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Direcció.	x	x	x	x
d.	Disseny i execució d'un pla d'actuacions de millora de les instal·lacions del centre. <i>Responsable:</i> Secretari. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Direcció.		x	x	x
e.	Millora del funcionament del programa de convivència i mediació escolar i ús de manera transversal. <i>Responsable:</i> Coordinador Mediació Escolar. <i>Supervisió:</i> Cap d'Estudis. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinador i Cap d'Estudis.		x	x	x
f.	Implementació d'un programa de Tutoria entre Iguals. <i>Responsable:</i> Coordinador Mediació Escolar. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinador Mediació Escolar i Coordinació Pedagògica, hores reunions tutors.	x	x	x	x
g.	Aplicació de tècniques de respiració a l'aula. <i>Responsables:</i> Professor responsable. <i>Supervisió:</i> Coordinació Pedagògica. <i>Recursos:</i> Hores reunions professor responsable amb Coordinació Pedagògica, tutors/es i Coordinadors, hores reunions equips docents.			x	x
h.	Organització i realització d'activitats que impliquin més interrelació entre l'alumnat: jornades de convivència, activitats internivells, participació en concursos, tornejos, competicions, etc. <i>Responsable:</i> Coordinador AS.. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinador i Direcció, hores reunions Equips Docents, hores reunions Departaments.	x	x	x	x
i.	Reunió periòdica amb el Consell de Delegats. <i>Responsable:</i> Coordinador AS.. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió Coordinador i Direcció.	x	x	x	x
j.	Adequar i personalitzar alguns dels espais de l'alumnat. <i>Responsable:</i> Caps de Departament i tutors. <i>Supervisió:</i> Secretari. <i>Recursos:</i> Hores reunió Departament, hores reunió tutors, hores reunió Direcció.		x	x	
k.	Establir estratègies a les zones conflictives del centre: passadís, entrades al centre, lavabos, patis... <i>Responsable:</i> Caps de Departament. <i>Supervisió:</i> Cap d'Estudis. <i>Recursos:</i> Hores reunió Departament, hores reunió Direcció.	x	x	x	x

INDICADORS DE PROGRÉS

- NOFC aprovades el 1r any.
- Programa de Tutoria entre Iguals implementat el 1r any.
- A partir del 1r any, reducció d'un 10% de:

- L'índex d'expulsions de centre/expedients disciplinaris
- L'índex d'expulsions de classe.
- A partir del 1r any, increment d'un 10% de:
 - Les actuacions de mediació.
 - Número de grups on s'apliquen tècniques de respiració.
 - Número de reunions del Consell de Delgats.
 - Número d'activitats internivells proposades o organitzades per diferents professors.
 - Grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat, el PAS i les famílies pel que fa a les instal·lacions i espais del Centre.
 - Grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat, el PAS i les famílies pel que fa a la convivència al Centre.
- A partir del 2n any, pla de millora d'espais i instal·lacions executat.

OBJECTIU 3: Potenciar l'elaboració participada i la aplicació dels instruments d'autonomia. Definir un model pedagògic que s'identifiqui com un model de qualitat.

Objectiu específic PD 3.1.:

Elaborar el PEC i definir la línia de centre consensuadament mitjançant el treball en equip i la participació de tots.

ESTRATÈGIES								
3.1.1.	Sensibilització de tota la comunitat educativa sobre temes pedagògics.							
3.1.2.	Potenciació de la participació i implicació del professorat i de tota la comunitat educativa en l'elaboració del PEC. Promoció del treball en equip.							
ACTIVITATS				Curs				
				1	2	3	4	
a.	Creació de comissions participatives per a l'elaboració del PEC. <i>Responsable:</i> Director. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores reunió.				x			
b.	Incentivar un ampli debat intern sobre el model d'escola que volem i que doni resposta als canvis constants en la concepció i l'ensenyament en el marc de la societat del Segle XXI. Implicar la Comunitat Educativa en els debats tot establint propostes concretes i la posterior aplicació dels acords que s'adoptin al respecte. <i>Responsable:</i> Equip PEC. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores de preparació i reunió amb els diferents membres de la Comunitat Educativa.				x			
c.	Organitzar visites i intercanvis amb altres Centres. <i>Responsable:</i> Director. <i>Supervisió:</i> Director. <i>Recursos:</i> Hores de preparació i visita.				x		x	
d.	Elaborar, des de la reflexió col·lectiva i l'acord, les diferents parts del PEC: <ul style="list-style-type: none"> ● Anàlisi del Centre i de l'entorn (On som?) ● Trets d'identitat (Qui som?) ● Objectius (Què volem?) 				x			

	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organitzativa (De quins mitjans disposem?) ● Com ho revisarem? <p><i>Responsable: Equip PEC.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores d'elaboració i reunió.</i></p>				
e.	<p>Debat de l'esborrany, recollida d'aportacions i modificacions per a l'elaboració del document definitiu.</p> <p><i>Responsable: Equip PEC.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores d'elaboració i reunió amb els diferents membres de la Comunitat Educativa.</i></p>	x			
f.	<p>Aprovació del PEC per tota la comunitat educativa.</p> <p><i>Responsable: Director.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores de reunió amb els diferents membres de la Comunitat Educativa.</i></p>	x			
g.	<p>Presentació i difusió del PEC a la comunitat educativa.</p> <p><i>Responsable: Equip PEC.</i> <i>Supervisió: Director.</i> <i>Recursos: Hores de reunió amb els diferents membres de la Comunitat Educativa.</i></p>	x			
INDICADORS DE PROGRÉS					
<ul style="list-style-type: none"> ● PEC elaborat i aprovat el primer curs. ● A partir del 1r any, increment d'un 10% de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grau de satisfacció de l'alumnat, el professorat, el PAS i les famílies sobre el coneixement i aplicació del PEC. 					

Taula 12. Concreció de les estratègies, activitats, responsables, recursos i indicadors relatius als objectius del PD.

3.3. Concreció de l'organització del centre que permeti el lideratge distribuït.

Com hem dit abans, és voluntat d'aquest Equip Directiu exercir un lideratge distribuït en què les funcions, tasques i responsabilitats estiguin compartides amb tots el membres, aprofitant les habilitats de cadascú en benefici d'uns objectius comuns. És per això que creiem necessari crear un Consell de Direcció segons marca la LEC per facilitar la pràctica d'aquest tipus de lideratge. Sota aquesta premissa, es persegueix una certa horitzontalitat, transversalitat i la construcció d'una estructura entrelaçada de clústers; i reuneix els elements de referència de l'organització, aquells que treballen en les línies estratègiques.

La concreció formal del Consell de Direcció que proposa aquest Projecte és el grup de responsables de les diferents Coordinacions i Comissions que tenen capacitat de liderar en parcel·les independents, no necessàriament estanques, amb disposició alta per a la innovació i que les seves accions repercuteixen al global de l'organització.

Les Coordinacions amb què comptem són:

- Comissió d'Atenció a la Diversitat (CAD)
- Coordinació TIC TAC
- Coordinació de Mediació Escolar i Convivència (CMEC)
- Coordinació de Llengua i Cohesió Social (CLIC)

- Coordinació d'Activitats i Serveis (CAS)
- Coordinació de Riscos Laborals (CRL)
- Coordinació dels diferents curs de l'ESO (CESO)
- Coordinació Batxillerat (CBAT)
- Coordinació Batxibac (CBATB)
- Coordinació de Formació Professional (CFP)

Al llarg del mandat, es preveu l'organització de Comissions addicionals a les reconegudes pel Departament d'Ensenyament per poder afavorir aquest repartiment de tasques i funcions i l'assoliment dels objectius previstos, com, per exemple, la Coordinació d'Intercanvis, la Coordinació d'Impuls a la Lectura, la Comissió de Metodologies Actives o la Coordinació de Comunicació. Els líders d'aquestes comissions també s'afegirien al Consell de Direcció. Un projecte educatiu viu i compromès ha de balancejar diferents tipus de processos (gestió, millora i innovació), però per posar l'accent en la millora i la innovació cal organitzar les persones en capes intercomunicades que abracin tota la unitat; si parlem de millora i innovació cal comptar amb equips implicats, amb certa autonomia i que disposin d'espais i temps de construcció d'estructures de participació i decisió activa. Així doncs, aquest PD, amb la proposta de creació del Consell de Direcció, que es reunirà almenys un cop per trimestre, aposta de manera decidida pel lideratge distribuït.

Aquest lideratge distribuït s'acaba de concretar organitzativament de la següent manera:

- **Equips de tutors:**

Es reconeix la importància que té l'acció tutorial en el bon funcionament del Centre i en la millora acadèmica i personal dels alumnes. Sense perdre de vista que l'acció tutorial és una acció col·lectiva que requereix de la implicació i de la responsabilitat de tots els professors, cada grup té assignat un tutor. Les tasques de Coordinació de cada equip de tutors de cada nivell les assumeix un dels tutors i es reuneixen setmanalment, d'una banda, els Coordinadors amb Coordinació Pedagògica, i d'altra, els Coordinadors amb la resta de tutors del nivell.

- **Equips Docents:**

Per tal d'afavorir el seguiment de l'alumnat, accentuar l'acció tutorial i contribuir a la millora dels resultats es proposen equips docents reduïts, amb professors que hi imparteixin més d'una matèria, per tal de facilitar al màxim la coordinació i unificació de la tasca educativa. Les funcions de coordinació i gestió dels equips docents les assumeix un dels tutors (tutor Coordinador de nivell) amb l'ajut i acompanyament de la Coordinació Pedagògica. Es reuneixen setmanalment.

- **Departaments didàctics:**

Agrupen el professorat que imparteix les matèries corresponents i asseguruen la unitat i la coherència pedagògica de la programació. A les reunions d'aquests òrgans, que tindran una periodicitat setmanal, es seguirà el desenvolupament de la programació als diversos cursos, tant pel que fa als continguts tractats, als objectius, la seva avaluació, les competències treballades i la metodologia didàctica utilitzada.

- **Comissió d'Atenció a la Diversitat:**

Formada pel Director, Coordinació Pedagògica, EAP, Treballador Social, Orientador del Centre, Responsable USEE. Es troben setmanalment per fer un seguiment de l'alumnat amb necessitats específiques i vetllar pel bon funcionament de l'atenció a la diversitat.

3.4. Participació de la comunitat escolar.

L'estructura organitzativa del centre vol promoure la participació de les persones que formen part de la comunitat educativa en la gestió del centre a través del lideratge distribuït, potenciant els canals de reflexió i de participació, i fent-les responsables de la línia estratègica del centre.

Els nostres alumnes són el motiu principal de la nostra tasca. Per tant, no cal dir que seran el centre i els protagonistes de totes les activitats que es duguin a terme a l'Institut. A més de la participació en el Consell Escolar, disposen d'un representant delegat per classe i s'organitzen en la Comissió de Delegats, que és una estructura que permet la implicació de l'alumnat en les activitats i projecte del centre, mitjançant reunions trimestrals amb el Director i el Coordinador d'Activitats i Serveis.

També tenen veu a través de les enquestes i els canals previstos de reclamació i suggeriments i, per descomptat, en la possibilitat d'adreçar-se a qualsevol membre de la comunitat educativa en tot moment.

La participació dels pares, mares i responsables dels alumnes, com a principals responsables de la formació i educació dels seus fills i filles, es garanteix a través de la seva presència en tots els òrgans en que està legalment establerta, al Consell Escolar i a través de l'AMPA.

A més a més, a través de la carta de compromís educatiu a l'ESO, aquesta participació adquireix un fort sentit de compromís que serà estretament seguit pels tutors i tutores, sensibilitzant les famílies sobre la importància del fet educatiu i, en definitiva, millorant la comunicació i la col·laboració entre el professorat, l'alumnat i les seves famílies.

4. MECANISMES DE COMUNICACIÓ I RETIMENT DE COMPTES

4.1. Mecanismes de comunicació associats al Projecte de Direcció.

És evident la importància del paper de la comunicació en la consecució d'un model de gestió participatiu, transparent i eficaç, intern i extern, on quedin recollits els processos, responsabilitats i protocols de comunicació (què, quan, qui i com). Aquests mecanismes seran, entre d'altres, els següents:

- Presentació inicial per part del Director del seu PD i de les successives PGA al Claustre i al Consell Escolar a l'inici de cada curs escolar.
- Avaluació de cada activitat a partir d'uns indicadors de procés per part dels respectius responsables, quan s'apliquin.
- El Cap d'Estudis amb els Coordinadors de Nivell i amb els Caps de Departament establiran un calendari per anant fent les valoracions corresponents.
- El seguiment periòdic de les actuacions es farà mitjançant reunions de l'Equip Directiu en finalitzar el primer, segon i tercer trimestre.
- D'aquest seguiment de l'aplicació i de les valoracions corresponents s'informarà al Consell de Direcció, al Claustre i al Consell Escolar del Centre i al final de cada curs escolar dels resultats amb la finalitat que el personal del Centre pugui fer els seus comentaris i aportacions.
- En el mes de juny l'Equip Directiu farà una valoració global. Aquesta valoració es complementarà amb la redacció de la Memòria del curs on es recollirà, també, les propostes de millora, de canvi o noves propostes de tota la Comunitat Educativa implicada.
- S'utilitzarà la web del Centre per donar a conèixer el PD, les activitats desenvolupades i els resultats obtinguts quan correspongui d'acord amb les previsions dels punts anteriors.

4.2. Mecanismes de retiment de comptes del Projecte de Direcció.

Anualment l'Equip Directiu, el Claustre i el Consell Escolar avaluaran el grau d'assoliment dels objectius i les actuacions del present projecte, i incorporaran les propostes de millora a la Programació Anual.

A final de cada curs s'han d'analitzar les dades que ens mostren els quadres d'indicadors d'avaluació de les actuacions previstes. A tal efecte, s'utilitzaran les dades del Sistema d'Indicadors de Centre i de l'Avaluació Anual de Centres. Aquesta valoració ens permetrà analitzar, modificar, i fins i tot, proposar noves estratègies a la Programació Anual, per anar assolint els objectius especificats en el PD.

II. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar* 24, 89-110. Recuperat de <http://educar.uab.cat/article/view/v24-antunez>
- Antúnez, S. (2015). *La dirección escolar*. Postgrau/Màster en Direcció de Centres per a la Innovació Educativa de la UAB. Barcelona: UAB (documentació interna).
- Borrell, E. (2014). El Projecte de direcció. Dins *Postgrau de Direcció i Gestió de centres i serveis Educatius*. Girona: Universitat de Girona (documentació interna).
- Castro, D. i Armengol, C. (2015). *Los planteamientos institucionales en los centros educativos*. Postgrau/Màster en Direcció de Centres per a la Innovació Educativa de la UAB. Barcelona: UAB (documentació interna).
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius. Diari oficial de la Generalitat de Catalunya, 5686 § 5.8 (2010).
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. Diari oficial de la Generalitat de Catalunya, 5753 § 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 docent. Diari oficial de la Generalitat de Catalunya, 6824 (2015).
- Gairín, J. (1998). Los estadios de desarrollo organizacional. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 1, pp.125-154.
- Gairín (2015). *Las organizaciones educativas*. Postgrau/Màster en Direcció de Centres per a la Innovació Educativa de la UAB. Barcelona: UAB (documentació interna).
- González, M. (2011). Projecte Educatiu del Centre: elaboració i actualització. *Educat*, 8, 2-8. Recuperat de <http://www.educat.cat/blog/wp-content/uploads/2014/05/projecte-educatiu-del-centre.pdf>
- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació. *Diari oficial de la Generalitat de Catalunya*, 16 de juliol 2009, 5422 § 56589-56682 (2009)
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: Política y práctica*. OECD Publishing.
- Resolució ENS/2510/2013, de 28 de novembre, per la qual es convoca concurs de mèrits per seleccionar el director o directora dels centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya Núm. 6512 (2013).
- Resolució ENS/2788/2016, de 30 de novembre, de convocatòria de concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Ensenyament. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya Núm. 7265 (2016).
- Rul, J. (1990). *El Projecte de gestió del centre educatiu*. Barcelona: Departament d'Ensenyament, Generalitat de Catalunya (Col·lecció Eines de Gestió,1).
- Teixidó, J. (2006). *El Projecte de direcció*. Girona: UOC.

Teixidó, J. (2008). Equip directiu i lideratge de processos de millora escolar. Entre la identificació i el desconcert. Palma de Mallorca: *IV Congrés sobre Fracàs Escolar*. Estudi 6. Recuperat de <http://www.fracasoescolar.com/conclusions2008/jteixido-cat.pdf>