

Índex de continguts

0. INTRODUCCIÓ I MOTIVACIÓ DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ	3
1. JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE	4
2. DIAGNOSI ACTUALITZADA DE NECESSITATS I PUNT DE PARTIDA	6
2.1. L'entorn	6
2.2. Els processos pedagògics	7
2.2.1. Distribució de grups i atenció a la diversitat	7
2.2.2. Digitalització i els recursos TIC	8
2.2.3. Convivència: inclusió, gènere, diversitat sexual, multiculturalitat. Projecte Lingüístic	9
2.2.4. Línies estratègiques del centre	9
2.3. Els processos de gestió organitzativa	11
2.3.1. Estructura organitzativa del centre	11
2.3.2. Documentació del centre	12
2.4. Els recursos	13
2.4.1. Infraestructures i recursos materials	13
2.4.2. Recursos humans	13
2.5. Els resultats educatius	14
2.5.1. Resultats	14
2.6. Anàlisi final	15
3. EIXOS ESTRATÈGICS, OBJECTIUS I ACTIVITATS	17
4. RESPONSABLES I TEMPORITZACIÓ DE LES ACTUACIONS	20
5. CONCRECIÓ ORGANITZATIVES I LIDERATGE DISTRIBUÏT	22
6. INDICADORS PER A L'AVUACIÓ	24
7. MECANISMES DE RETIMENT DE COMPTES	27
8. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA	28
ANNEX 1	30

0. INTRODUCCIÓ I MOTIVACIÓ DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ

Aquest projecte de direcció comença a formar-se el curs 2016-2017 quan el Cap d'Estudis m'anima a pensar en la possibilitat futura d'un Equip Directiu. La meva trajectòria ha estat sempre vinculada a la reflexió i la formació contínua del professorat formant part d'associacions de docents i participant d'espais de diàleg per a la millora educativa. El curs 2017-2018 vaig participar en el Curs de Formació per a l'Exercici de la Funció Directiva, des del que vaig introduir-me en la magnitud del que significa una Direcció de Centre Educatiu per primera vegada mirant des de dins, des del diàleg entre col·legues que faran el pas algun dia per gestionar un centre educatiu i traçar les línies de millora per a tots l'alumnat del centre, no exclusivament els dels seus grups. Vaig descobrir un món de possibilitats, l'anàlisi de la documentació, la conversa tranquil·la amb altres professores i professors que ens portaven a la reflexió sobre les expectatives educatives, l'èxit educatiu, i tants altres aspectes importants per a la vida d'un institut com el nostre. 3

Ara, després de l'experiència de gestionar una Subdirecció General durant un any i mig (de pandèmia), em trobo amb més motius que mai per dipositar el coneixement, la il·lusió, les energies i la rigorositat en un projecte per al *meu institut*, en definitiva l'Institut Can Vilumara és l'institut de cada un de nosaltres i per això tenim la responsabilitat de fer-ho créixer, és per això que teniu aquest document a les mans.

1. JUSTIFICACIÓ DEL PROJECTE

L'Institut Can Vilumara de l'Hospitalet de Llobregat és un centre públic d'educació secundària situat al barri Centre, en un entorn amb una gran munió d'entitats socials i culturals, empreses i serveis a la ciutadania. Ofereix estudis d'ESO, Batxillerat i Cicles Formatius a 1.051 alumnes i compta amb una plantilla d'uns 90 professors i professores que s'ha vist modificada de forma important en la seva composició en els darrers cursos.

L'Institut és un recinte industrial modernista, una fàbrica que va ser construïda per mandat de Francesc Vilumara i va començar la seva activitat a principis del segle XX, concretament a l'any 1907. La transformació de la fàbrica en institut es va acabar el curs 96-97; el treball i la voluntat d'acord demostrada durant l'any 1996 va permetre tenir el projecte de què gaudim encara.

L'actualitat fa que el nostre centre es converteixi en una metàfora del pas de la Societat Industrial a la Societat de la Informació i ens reclami la creació d'un projecte educatiu de màxima qualitat per a totes i tots, tal com ens marquen els Objectius de Desenvolupament Sostenible 2030. El repte que se'ns presenta, el de totes les persones que hi treballem i convivim i el del seu equip de gestió i direcció, serà orientar la nostra acció cap a l'èxit educatiu i una convivència rica, basada en el respecte i el diàleg.

Elaborar el projecte i iniciar la gestió de la direcció ens posa al capdavant d'una organització a la qual cal dotar de l'emoció que provoca el repte de liderar l'evolució contínua de l'institut, la voluntat de servei públic i el compromís amb un ideal d'educació que impulsi els resultats acadèmics i que posi l'accent en la formació dels valors i els sentiments de les persones; millorant aprenentatges i convivència amb la implicació de l'**entorn**.

Com a professionals de l'educació, hem de poder proposar mesures que orientin el centre educatiu cap a la centralitat dels **aprenentatges**, creant els espais de diàleg necessaris per tal que sigui així per a tota la comunitat educativa. Uns espais de **convivència** que han de ser lliures de tota coacció o violència i basats en el respecte i el diàleg, inclusivament i igualitaris, sense oblidar que qualsevol actuació ha d'estar avalada i contrastada de forma que es pugui implementar amb la certesa de l'èxit educatiu al capdavant.

L'actualitat ens marca un camí ple d'incertesa i, a la vegada, ple d'exigència envers les generacions futures. La meua trajectòria de més de 30 anys en educació a diferents nivells educatius, des de l'aula i des de la recerca, a més d'una incursió en la gestió dels serveis públics de l'administració en una subdirecció general, m'empenyen a analitzar, reflexionar i traçar les línies del que considero que necessitem al centre en aquest moment de pandèmia i de canvis socials emergents. L'horitzó d'aquest projecte sempre serà **la centralitat de l'aprenentatge** orientat cap a una educació de qualitat per a tothom.

Aquest projecte de direcció (PdD), corresponent al període 2022-2026 per a l'Institut Can Vilumara, parteix de la necessitat prioritària de la revisió i l'elaboració dels documents de centre inexistents o parcials; i, per tant, ens obliga a generar un eix imprescindible, que serà el d'**organització**. Quant al desenvolupament del PdD, s'inicia amb el diagnòstic de la situació actual de la qual partim, fent balanç dels passats set cursos per determinar el punt d'inici del que proposarem. Les fonts d'informació per a l'elaboració del diagnòstic han estat, per una banda, els informes anuals de centre (SIC), que ens informen d'algunes de les dades de progrés amb què poder treballar; també hem comptat amb l'avaluació externa aportada per les proves de 4t d'ESO, que ens permet tenir una mesura externa, i l'aportació de dades concloents, que ens possibilita revisar l'evolució dels resultats així com orientar-ne la millora. Per últim, i no menys important, hem recollit el sentir de la Comunitat Educativa mitjançant un formulari adreçat al professorat i al PAS, així com a la resta de personal de serveis externalitzats; entrevistes amb diferents professors i professores del centre i alumnat, les quals ens han aportat dades de caire quantitatiu i qualitatiu i que ens apropen a les debilitats i fortaleces, amenaces i oportunitats que ens brinda el centre. A continuació, definirem els objectius que ens proposem, allà on volem arribar, sabent quins són els nostres punts forts i quins els punts febles per fer-ho possible, així com les estratègies i actuacions que creiem oportunes per a l'èxit d'aquest projecte que busca la millora contínua en tots els seus àmbits, així com la dotació raonada dels **recursos** adients per a aquesta fita. Finalitzarem la descripció del projecte amb una sèrie d'indicadors que ens permetin mesurar el grau d'acompliment dels objectius fixats, i presentarem els mecanismes per assegurar, de forma participativa i rigorosa, el seguiment compartit del projecte, per tal de permetre la modificació, si escau, de la planificació pensada per a l'obtenció dels resultats previstos.

2. DIAGNOSI ACTUALITZADA DE NECESSITATS I PUNT DE PARTIDA

2.1.L'entorn

L'Institut Can Vilumara gaudeix d'un entorn ric culturalment, i les famílies i alumnat que en formen la comunitat educativa són diverses culturalment, econòmica i social, i col·laboren fonamentalment a través de l'Associació de Famílies i de l'Associació d'Alumnes. Les expectatives educatives de la gran majoria de l'alumnat i de les seves famílies es divideixen entre les de qui ve al centre a cursar estudis obligatoris (que fa que un percentatge significatiu de l'alumnat continuï la seva educació formal un cop acabada l'etapa obligatòria) i les d'aquell alumnat que cursarà estudis post-obligatoris, en qui hem vist transformar les seves dificultats en possibilitats¹ i plantejar-se, en acabar, l'inici de la seva carrera professional i, en molts casos, continuar estudis superiors. El centre completa la matrícula de les seves quatre línies d'ESO amb l'alumnat de les escoles de primària que té adscrites, amb una demanda mitjana d'1.37, que oscil·la i se situa en 1.63 en el curs actual, i la matrícula de les dues línies del Batxillerat amb alumnat de l'entorn, en una demanda fluctuant i que es manté al llarg d'aquests set darrers cursos; el de Cicles Formatius és molt variat i d'entorns diversos, segons el CF escollit, sempre de la Família de Serveis Socioeducatius i a la Comunitat.

Tot plegat, fa molt important la projecció externa d'una bona imatge del centre, a partir de la vida quotidiana i de cada un dels projectes i avenços de l'institut. La vida cultural, social, de protecció i empresarial de l'Hospitalet i entorn pròxim és prou diversificada i rica com per a tenir en compte una col·laboració permanent en forma de projectes, que en aquest moment no s'estan desenvolupant o no acaben de consolidar-se al centre.

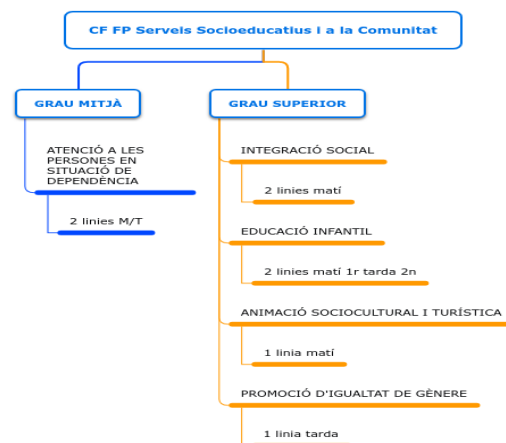
¹Paulo Freire, 1997

2.2. Els processos pedagògics

2.2.1. Distribució de grups i atenció a la diversitat

Les quatre línies autoritzades a l'ESO s'organitzen en 4 grups de característiques i expectatives acadèmiques semblants, que per a aquest curs escolar 2021-2022 s'han convertit en 5 pel desdoblament de grups vinculat als requeriments per la situació de pandèmia. Al batxillerat, les dues línies permeten l'oferta de les modalitats científic-tecnològica i d'humanitats i ciències socials. L'institut Can Vilumara compta amb la tasca de l'Equip d'Orientació Educativa i amb la del Suport Intensiu per a l'Escolarització Inclusiva, format per un equip multidisciplinar que treballa per dotar d'un entorn normalitzat i d'oportunitats l'alumnat amb necessitats educatives específiques, que poden ser puntuals o mantingudes durant un període de temps. El treball s'ha consolidat en els darrers 7 anys com un dels eixos principals per actuar superant vulnerabilitats de l'alumnat seguint la línia del Decret 150/2017 i aportant eines de treball per a la seva plena inclusió en aquesta etapa educativa fent èmfasi en el treball d'anàlisi i projecció al nou curs, el treball individualitzat i el de grup en el que es treballen les habilitats socials i acadèmiques comunes. Tot i això, serà necessària la revisió d'aquesta organització per seguir desplegant els plantejaments del Decret 150/2017 de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu, algunes metodologies i models de gestió d'aula que augmentin possibilitats educatives i resultats de tot l'alumnat. Observarem les possibilitats que ofereix tenir el CF d'Integració Social i valorar actuacions conjuntes, puntuals o de tipus permanent en la inclusió de l'alumnat i/o a les activitats que poden servir de reforç a l'aprenentatge.

Quant a l'organització dels CF, és possible fer-ne un replantejament de les lògiques de l'oferta tot revisant la idoneïtat de l'actual. Igualment, cal estudiar la possibilitat d'incorporar noves famílies o CF al centre que aportin un aprofitament dels espais i noves expectatives professionalitzadores en aquells camps en què l'oferta



sigui deficitària en el nostre entorn geogràfic. Per altra banda, s'està iniciant progressivament el desplegament de diferents mesures flexibilitzadores de l'FP, així com la planificació d'una oferta de dos cicles formatius en un període de 3 anys, amb l'objectiu de diversificar les opcions d'inserció laboral. De la mateixa forma, durant el curs 2018-2019 es van iniciar els treballs que ens estan portant a oferir la Formació Dual en els cicles de TEI i TAST, esperant que aviat es pugui generalitzar a tots els CF. És de gran importància posar èmfasi en aquestes mesures per donar resposta a les necessitats reals d'alumnat adult amb vides que oscil·len entre els estudis i la vida laboral, i que requereixen d'una diversificació de l'oferta que superi l'absentisme i, finalment, l'abandó.

2.2.2. La digitalització i els recursos TIC

Un altre tret distintiu dels processos a l'aula és l'aposta necessària per la digitalització i les metodologies en línia a l'aula com a eina de millora dels aprenentatges competencials dels alumnes recolzant-se en la seva competència digital, tant a l'ESO com a la resta d'estudis postobligatoris,. El projecte de direcció revisarà el procediment i verificarà que tot l'alumnat de l'ESO, BTX i CF pugui treballar amb un ordinador personal propi. Per això, s'ha de fer un estudi en profunditat dels **recursos**, per poder dotar el centre de l'estructura de xarxa que sostingui la feina i els recursos digitals. L'envelliment de les instal·lacions elèctriques fa més que necessària aquesta revisió i planificació de les millores adients. Igualment, es dissenyarà i implementarà un procés d'acollida i acompanyament digital per a l'alumnat, les famílies i el professorat, per tal d'assegurar l'assoliment d'aquesta competència i minimitzar les possibles bretxes digitals. De la mateixa manera, es potenciarà la sensibilització, la formació i l'acompanyament en la protecció i el "fair play" a les xarxes i les aplicacions, és a dir en el món digital.

La utilització de la tecnologia i el desenvolupament de les competències digitals no es limita a les aules sinó que el seu ús s'estén al treball cooperatiu del professorat i a la comunicació amb les famílies. Aquest fet ens porta a la necessitat d'elaborar una Estratègia Digital de Centre, que s'incorporarà als documents de centre i que buscarà suport en recursos de l'entorn per dur-se a terme: UPC, Associació Empresarial de l'Hospitalet i Baix Llobregat, Ajuntament, MMEE, etc.

2.2.3. Convivència

Tot i que el centre disposa d'unes normes (NOFC) aprovades parcialment el curs 2018-2019, caldrà disposar durant el curs 2022-2023 d'un Pla de Convivència, tal com dicta la normativa i el ple desenvolupament del Projecte Lingüístic. Tot i això, aquesta direcció orientarà la seva responsabilitat a aconseguir que tota la comunitat educativa s'impliqui en el disseny del Pla i en el consens de les normes bàsiques del centre, interpel·lant a l'ètica procedimental tot generant un diàleg compartit entre tota la comunitat en tot el procediment normatiu. Qualsevol norma planteja serioses dificultats en l'assoliment dels principis rectors que l'han de mantenir; només quan existeix un consens podem arribar a les fites més altes, i aquesta serà la nostra bandera en el model de resolució de conflictes: la implicació de tota la comunitat educativa (alumnat, professorat, PAS, famílies i altres persones vinculades al centre).

Altrament, com explicitem al objectius i les activitats d'aquest PdD (Annex 1) caldrà tenir molt present que la convivència al centre han de tenir referències clares a la plena inclusió de totes les persones al centre, la promoció de la igualtat de gènere i la diversitat sexual, la multiculturalitat i la creació d'un espai lliure de violència. Aquests elements seran clau i formaran part de l'ADN de tots els documents que generi el centre, les accions i qualsevol acte per petit que pugui semblar. L'Equip Directiu i, en el cas de crear-se, el Consell de Direcció tindran la responsabilitat de la seva revisió i correcció en cas necessari. La millora de la convivència ha de ser un element d'èxit que acompanyi a l'increment dels aprenentatges, hem d'equilibrar la balança per assolir la millora en tots els aspectes humans, socials i acadèmics de la comunitat educativa.

2.2.4. Línies estratègiques del centre

Les principals línies de treball del centre els darrers cursos han estat centrades en la millora de la competència comunicativa i científica de l'alumnat, i s'ha iniciat un treball per a la introducció progressiva de noves metodologies per a incrementar-ne els resultats acadèmics, que es distancien significativament de la mitjana de Catalunya. El desenvolupament de l'avaluació per competència serà clau per a incrementar la implicació de l'alumnat i el compromís d'un professorat que ha començat, tímidament, a

treballar en la línia competencial i al que caldrà acompanyar i dotar dels recursos, formació i seguiments que permetin un procés creatiu i rigorós.

Els resultats educatius de l'ESO quant a la promoció de 1^r 2ⁿ i 3^r es troben significativament per sota de la mitjana dels centres de la mateixa tipologia. En les Proves de 4t, ens trobem amb una baixada considerable del nivell Alt en les diferents competències, a la vegada que s'incrementa la forquilla d'alumnat entre nivell Baix i Mig Baix, que són d'un pes important. Per tant, la prioritat d'aquesta direcció ha de ser, per força, assolir uns índexs de promoció i graduació que s'aproximin a la mitjana de Catalunya i a l'èxit educatiu de tot l'alumnat. Cada persona compta, i no podem deixar ningú al darrere. Les taxes d'exclusió a mitjans del s XXI, segons la UE, se situaran entre aquelles persones que no assoleixin els nivells de Batxillerat o similar; el futur del nostre alumnat passa perquè el dotem de les eines educatives imprescindibles per assolir nivells òptims de benestar.

Quant als estudis post-obligatoris, hem de discriminar entre Batxillerat i CF de FP. Respecte al Batxillerat, els índexs de promoció i de rendiment ens indiquen un molt bon treball en els darrers 3 cursos, que han corregit la davallada considerable dels cursos anteriors, situant el pic en el curs 2018-19 amb el nivell més baix de superació del batxillerat (54,7%); per tant, haurem de seguir reforçant les metodologies i coordinant els equips docents de forma que assolim els nivells d'excel·lència actuals i mantenir aquesta línia. Pel que fa als CF, tant el grau d'assoliment com la Inserció Laboral es mantenen i fan que puguem sentir la satisfacció de considerar la bona tasca dels equips docents i de l'alumnat, encara que haurem de continuar consolidant el treball fet fins ara i estudiar noves vies d'aprofitament dels estudis post-obligatoris com un espai d'aprenentatge més ampli del que es configura en aquest moment, com pot ser mitjançant l'oferta d'idiomes o una oferta de compactació de CF com ara TIS i TPIG, i TAST i TPIG, així com introduint algunes innovacions més enllà de l'Alternança o les pràctiques a l'estranger (Erasmus+), incloent la possibilitat d'incorporació de CF d'altres famílies professionals enllaçades i consensuades amb l'oferta formativa municipal i de proximitat.

2.3. Els processos de gestió organitzativa

2.3.1 Estructura organitzativa del centre

L'estructura organitzativa està formada pels òrgans preceptius: Claustre, Consell Escolar i Equip Directiu, a més d'una Comissió Pedagògica, formada per tots els caps de departament i els membres de l'Equip Directiu, a excepció del Secretari.

Els diferents departaments tenen el seu horari de reunions corresponent. Tot i això, segons les opinions del professorat, manca una coordinació més transversal que ajudaria molt més a generar línies d'actuació o de treball per projectes i/o objectius. Tal com aporten alguns membres del Claustre, seria prou interessant organitzar una coordinació de Cicle en què les tutories es poguessin trobar i traçar la trajectòria de treball comú amb l'alumnat.

Per altra banda, és necessari contribuir a una millora en les relacions i a una convivència més enriquidora entre els diferents docents del centre, fent una organització més democràtica, participativa i comunicativa, que aprengui del dia a dia i pugui crear línies col·lectives d'actuació per a la millora dels aprenentatges i la convivència. L'organització, per altra banda, pot ser col·laborativa per tal d'aportar coneixements continus. Un centre amb la diversitat del que ens ocupa pot establir sinergies que provoquin noves col·laboracions per a la millora del resultat educatiu de l'alumnat i també del professorat; els aprenentatges han de ser continus i qualsevol centre educatiu ha de treballar per constituir una comunitat que aprèn cada dia i de cada un de nosaltres. Per tant, en l'estructura que es dissenyi per a la gestió del centre s'han de racionalitzar els espais de trobada i de gestió, tant per nivells com per cursos, establint criteris de participació i temps per a la reflexió, el debat i la creació de dinàmiques que afavoreixin una gestió compartida i amb un objectiu comú, que sigui, sempre, la centralitat de l'aprenentatge i la millora de la convivència. Tot això ha de passar per l'organització prèvia i concreta de les reunions i de la documentació necessària per a la participació en elles i per comptar amb el temps de reflexió necessari i el respecte de totes les veus.

2.3.2 Documentació del centre

En aquests darrers 8 anys, el centre ha tingut com a objectiu l'elaboració dels documents interns de centre (en el mandat 2018-2022 era Objectiu Prioritari), però no ha estat possible tenir fets i aprovats el PEC i les NOFC (que estan parcialment aprovades). Per aquest motiu, una de les tasques *urgents i primeres* d'aquesta direcció serà elaborar, organitzar i sistematitzar la seva accessibilitat i difondre documentació interna. I que iniciem amb un document inicial i proposta de PEC que s'adjunta tal com s'indica a la RESOLUCIÓ EDU/3727/2021, de 16 de desembre, l'ANNEX 1 a les Bases de la convocatòria: *5.2 Quan s'opti a la direcció d'un centre educatiu que encara no tingui definit el seu projecte educatiu, l'aspirant, en el seu projecte de direcció, ha d'incloure una proposta de projecte educatiu inicial per al centre. Igualment, cal que inclogui les concrecions de l'estructura organitzativa i els indicadors per avaluar l'exercici de la direcció.*

Més enllà de l'elaboració necessària del PEC i d'altres documents de centre, l'assignatura pendent és la comunicació interna i, per tant, caldrà posar èmfasi en la difusió i treballar per al coneixement efectiu de tota la documentació perquè arribi a ser compartida per la totalitat de la comunitat educativa i que sigui prou transparent i de fàcil accés per a la ciutadania.

En els darrers anys s'ha impulsat una nova web del centre i se n'ha potenciat la presència a les xarxes (Twitter i Facebook), però necessita d'una major dinamització per a poder fer molt més visible el centre en el seu entorn i projectar-hi una molt bona imatge i una planificació d'activitats del centre amb un sentit de servei a la ciutadania i amb interès social i cultural des de la que projectar els trets característics i la vida del centre.

Finalment, es fa necessari un entorn digital que asseguri el treball des de qualsevol espai, i aquí és on trobem el *ViluCloud*, és a dir l'existència al núvol de tota la documentació, procediments de treball i recursos educatius i de convivència que asseguri que totes les persones implicades en la trajectòria educativa al centre puguin disposar-ne en tot moment.

2.4. Els recursos

2.4.1 Infraestructures i recursos materials

El centre consta de quatre edificis diferenciats i, per la seva estructura inicial, sembla poc funcional. El professorat ens trasllada el sentiment que hi ha falta d'espais per treballar en agrupaments diferents als de l'aula-grup, per definir aules específiques, per permetre el treball individual i personal, així com el cooperatiu del professorat, o per facilitar el contacte amb les famílies i amb el propi alumnat. A tot això, podem sumar-hi l'obsolescència d'alguns espais, com ara els lavabos per a l'alumnat de l'Edifici 2 i 3 o l'aulari de l'Edifici 3; igualment obsoletes són les instal·lacions elèctriques, de calefacció o altres. Malgrat tot el que s'ha exposat, creiem fermament que l'edifici pot generar un espai digne de la responsabilitat adquirida, ja que creiem que les aliances amb alguns centres universitaris i d'FP dedicats a les obres públiques poden acabar traçant línies d'actuació que ens permetin millorar els espais o crear-ne alguns d'icònics, com ara una biblioteca a la Sala de Rajoles, que és un dels espais emblemàtics del centre, no ja per la seva bellesa sinó per la llum i l'espai de què disposa i al qual es podria afegir un espai annex, així com la millora i adequació d'espais específics, com ara tallers (CF) o laboratoris (BTX).

2.4.2. Recursos humans

L'equip de professionals del centre té unes característiques que reclamen una atenció especial. Una de les dificultats ha estat l'extraordinari augment de la mobilitat del professorat, que ha passat d'un 9,63% el curs 2014/2015 a un 27,11% el curs 2019/2020. A més, tenim una proporció de 2/3 professorat d'ESO i BTX i 1/3 d'FP que mostra un claustre de professorat definitiu de Secundària del 23% i d'FP del 58%, mentre que la resta són interins o professorat sense plaça. Aquest fet desmobilitza i actua com a paralizador en molts casos, però també esdevé una font inestimable de noves energies que promouen noves accions o metodologies. Per aquest motiu, la plantilla del centre serà un dels eixos des d'on pivota el projecte de direcció, creant un compromís de treball en què destaquï la creativitat i la projecció del treball en equips, tot cercant objectius i estratègies clares. Aquesta direcció haurà de contribuir a superar la diferenciació històrica i poc racional entre els equips d'ESO i BTX i el de Cicles Formatius, unificant

equips i equilibrant la representació i les responsabilitats entre tota la comunitat educativa, fent emergir el coneixement mutu, la col·laboració i el respecte.

La comunicació és un dels elements que més preocupació genera a les persones que configuren l'equip humà del centre. Per tal motiu, es fa imprescindible pensar en una organització que generi la força pròpia del centre per assolir els resultats educatius de qualitat.

2.5. Els resultats educatius

2.5.1 Resultats

L'anàlisi dels resultats acadèmics a l'Institut Can Vilumara al llarg dels darrers set cursos es pot basar en diferents tipus de mesures, recollides en els indicadors anuals del centre i en les memòries anuals presentades al claustre i al consell escolar del centre.

- Ha baixat el nombre d'alumnat amb Necessitats Educatives Especials d'un 9,41% el curs 14/15 a un 4,72% al 20/21; de Situació Socioeconòmica desfavorida d'un 10,32% a un 1,85%, i es manté el de nova incorporació al Sistema Educatiu a l'ESO, encara que, analitzant les dades demogràfiques de l'Hospitalet relatives a la migració al barri Centre, podem dir que hauria de tendir a la baixa.
- Baixa l'elaboració a 4t d'ESO dels Plans Individualitzats d'un 9,41% a 4,72%.
- Augmenta la mobilitat de l'alumnat de l'ESO durant els primers 5 cursos i a l'actualitat s'ha corregit, mantenint-se al voltant d'un 8% ara com ara.
- S'ha baixat la ràtio a 13,68 alumnes per professor/ora, mentre que a Catalunya la mitjana és de 10,6, comptabilitzant ESO i Batxillerat. Aquestes xifres no són orientatives, perquè fan referència a la totalitat de professorat i alumnat i hauríem de discriminar per nivells educatius, i discriminar també el professorat i l'alumnat de CFFP.
- Els resultats en les proves externes s'han de tenir molt en compte, ja que hi ha xifres que oscil·len i que s'han d'estudiar de forma més qualitativa i des dels diferents departaments

didàctics. En Llengua Catalana (un 12% en els dos darrers cursos), Anglesa (encara que s'ha corregit en el darrer curs) i Matemàtiques (que havia baixat gairebé un 20% i que ha remuntat en el darrer curs).

- La promoció de 1^r de Batxillerat havia baixat considerablement el curs 18/19 d'unes xifres força positives de promoció en el curs 15/16, 85,71%, i que actualment s'han recuperat el curs 20-21 en un 85,49%, comportant-se d'una forma semblant les xifres d'accés a la universitat.
- A CF, la promoció i graduació es mantenen i pugen, fins i tot comptant amb la implementació dels cicles formatius de TAST i TPIG. La demanda supera en tots els CF l'oferta, exceptuant el d'Animació Sociocultural i Turística
- La inserció laboral de l'alumnat de CF continua un progrés molt positiu (sempre superior a la mitjana de Catalunya), actualment la mitjana d'IL de tots els CF és 79,34% davant d'un 43,39% de mitjana de la família Professional. Hem de dir que el CF d'Atenció a les Persones en Situació de Dependència augmenta, es manté molt fortament el d'Educació Infantil i segueix una tendència a la baixa el CF d'Integració Social
- L'abandonament en CF d'FP ha anat baixant en els darrers anys, fent que la major part dels CF se situïn en taxes per sota de la mitjana de Catalunya.

2.6. Anàlisi final

A partir de les entrevistes informals realitzades a professorat, PAS, famílies i alumnat, així com d'un formulari en línia que ha rebut la comunitat educativa i que ha respost 1/3 del professorat i 1/5 del PAS i serveis externalitzats, contrastats amb els coneixements teòrics sobre organització educativa, sociologia i psicologia de l'educació, presento les principals conclusions dels punts anteriors plasmades a l'anàlisi DAFO que oferim i que servirà per a dissenyar un projecte realista. El disseny de les estratègies a abordar haurà de tenir presents les debilitats internes que, minimitzades, contribuiran a l'assoliment dels objectius

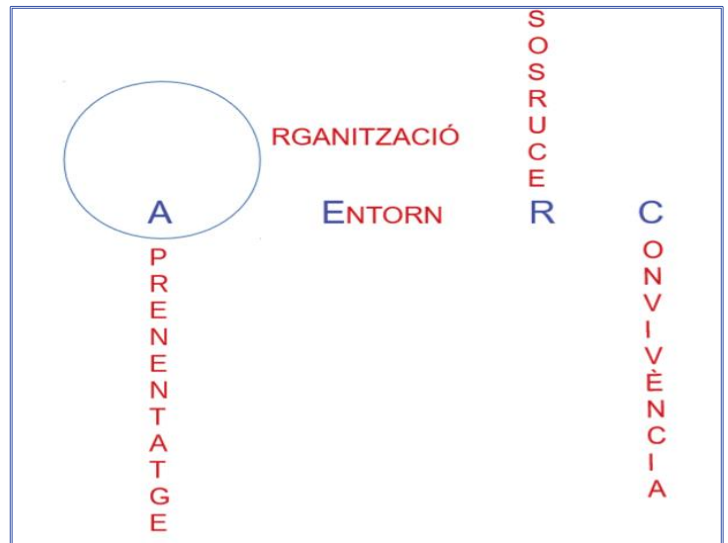
del projecte. A més, caldrà aprofitar les oportunitats que ofereix l'entorn de l'Institut per contrarestar les amenaces externes, que poden fer perillar la consecució d'aquests objectius.

Debilitats (internes)	Amenaces (externes)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existeix un Projecte Educatiu de Centre i l'anterior és tan antic que no es guarda digitalment a més de desaparegut, cosa que dificulta el debat pedagògic, així com la resta de documents prescriptius de centre. ▪ La coordinació dels Departaments Didàctics i la necessitat del canvi metodològic i espais de col·laboració. ▪ Els resultats educatius. ▪ Falta de claredat en els objectius i les estratègies. ▪ Comunicació entre l'Equip Directiu i la resta de Comunitat Educativa. ▪ Millorar la comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La composició de la plantilla de professorat del centre és molt poc estable. ▪ L'organització de les coordinacions i el temps de gestió. ▪ L'edifici és antic, té poca flexibilitat en els seus usos, i els seus espais són limitats. ▪ Distribució horària del professorat en relació a tasques d'innovació o creació metodològica.
Fortaleses (internes)	Oportunitats (externes)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professorat amb ganes de formació, plantejament de noves metodologies i diversitat de formacions. ▪ Edifici gran i amb possibilitats d'ampliar i modificar espais. ▪ Ubicació de l'institut (ben comunicat amb transport públic) ▪ Diferents nivells educatius i CF relacionats amb la intervenció social i educativa amb possibilitats de treball interdepartamental. ▪ Altes expectatives respecte a l'alumnat. ▪ Consolidació de l'equip docent de FP ▪ Departament d'Orientació Educativa a l'ESO i el Servei d'Informació i Orientació Professional a FP ▪ Modalitat de FP en Alternança: Dual ▪ intensiu d'escolarització inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entorn és molt ric cultural i socialment. ▪ Les famílies i les escoles de l'entorn estan, majoritàriament, compromeses amb l'educació. ▪ Un entorn en desenvolupament constant entorn al Campus Diagonal (UB i UPC) i la Fira de BCN-Gran Via Sud. ▪ Les relacions de col·laboració amb els centres i empreses de l'entorn són satisfactòries. ▪ El centre gaudeix de la forta presència d'una AFA amb iniciativa.

3.EIXOS ESTRATÈGICS, OBJECTIUS I MILLORA I ACTUACIONS

L'anàlisi detinguda i assossegada de la diagnosi efectuada per situar l'estat actual del centre i el seu context, juntament amb l'avaluació de les dificultats trobades i dels resultats aconseguits durant els propassats anys, ens permeten dissenyar un projecte de direcció que se centri en una organització del centre més efectiva i en base a una distribució de tasques i línies d'actuació. Aquesta organització ha de ser capaç de generar una dinàmica que ajudi a centrar el que ha de ser la pedra angular dels propers quatre cursos: la millora progressiva dels aprenentatges i dels resultats estadístics pel que fa a l'alumnat de l'ESO i la consolidació i millora als CF i Batxillerat. Aquesta millora haurà de venir de la mà d'una evolució metodològica basada en actuacions d'èxit que hagin obtingut resultats prou sòlids; de didàctiques més dinàmiques i participatives; d'una major contextualització de les situacions d'aprenentatge per fer-les més properes; d'una utilització més conscient, responsable, eficaç i eficient de les tecnologies digitals d'accés i construcció de coneixement, i de l'especial atenció al foment i el modelat de la creativitat, tal com hem volgut plasmar en la següent imatge dels 5 eixos del nostre projecte.

En les pàgines següents presentarem els cinc eixos estratègics, els objectius que se'n deriven i les actuacions previstes en un principi, tot i que aquest darrer grau de concreció s'ha d'entendre



Il·lustració núm. 1. Eixos del Projecte de Direcció 2022-2026

que està supeditat a l'avaluació anual del progrés del projecte de direcció i dels possibles canvis que es puguin donar tant al centre com al seu entorn, els quals recomanin o obliguin a fer modificacions a partir d'aquesta previsió.



ORGANITZACIÓ

Un institut que s'organitza de forma col·laborativa, eficaç i eficient per facilitar els aprenentatges.

L'organització del centre ha de possibilitar l'optimització dels recursos propis i aliens i una transmissió eficient de la informació entre tots els membres de la comunitat educativa, que augmenti la implicació i la participació, necessàries per a generar múltiples lideratges enfocats cap a l'objectiu comú de millorar els aprenentatges.



APRENENTATGE

Un institut amb una mirada en el futur i atent a descobrir i potenciar el millor de cadascú en el present i orientat al futur.

La recerca de l'excel·lència per a tothom, potenciant les capacitats que cadascú atresora, ha de guiar la personalització dels aprenentatges tot configurant una atenció a la diversitat global.

Cal una formació per al futur, i això s'aconsegueix amb metodologies i agrupacions a l'aula que ens permetin desenvolupar millor l'anàlisi i creació de la informació, una contextualització major dels aprenentatges, una utilització més eficaç i conscient de les tecnologies i l'especial atenció al foment de la creativitat i la reflexió entorn al millor coneixement generat per la humanitat .



RECURSOS

Un institut que aprofita els seus recursos.

El centre, especialment pel seu caràcter de servei públic, ha de conscienciar tota la comunitat educativa de la importància de l'ús responsable i sostenible dels seus recursos materials, espacials i econòmics i aprofitar els espais de què disposa realçant-ne la història i el caràcter.



CONVIVÈNCIA

Un institut compromès amb les persones.

La convivència al centre, entesa globalment com l'entorn que ha de permetre la formació integral de les persones i el seu ple desenvolupament, i no només com a absència d'infraccions, ha de guiar les relacions entre les persones -alumnat, famílies, PAS i professorat- directament implicades en la vida a l'institut.



ENTORN

Un institut connectat i implicat.

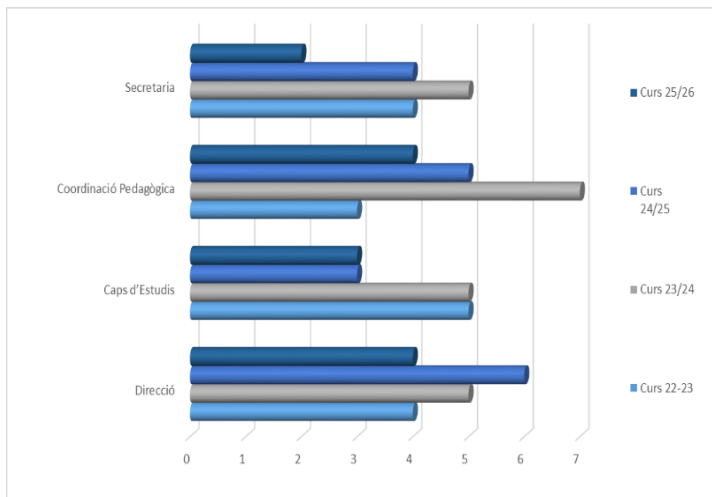
La tasca educativa (i el seu èxit o el seu fracàs) no comença i acaba entre les parets de l'Institut. És imprescindible la col·laboració, en tots dos sentits, amb tots aquells agents de l'entorn que hi intervenen per assegurar la coherència, l'aprofitament de tots els recursos i la possibilitat de millorar la utilitat social del centre.

L'acollida en el moment de l'arribada al centre per primer cop i l'acompanyament durant tota la seva estada són punts clau. El seguiment i unes normes consensuades és la millor mostra d'un centre que té integrat al seu funcionament diari el compromís amb unes interaccions positives i enriquidores i que penalitza les negatives i violentes.

Objectiu Estratègic Proposta Inicial de PEC	Eixos del PdD	Objectius PdD	Activitats
OE1 Desenvolupar les competències bàsiques, professionals i personals de l'alumnat del centre.	A p r e n t a t g e	O21 Aconseguir un aprenentatge més profund per part de l'alumnat amb la introducció de metodologies adients als processos d'aprenentatge a l'aula.	A211. Organització col·laborativa que permeti la utilització de més recursos humans a l'aula en les matèries instrumentals a l'ESO i en les matèries de caire pràctic en BTX i CF A212. Implementació progressiva del treball per projectes o treballs col·legiats de l'àmbit de les matemàtiques, les ciències i les llengües a l'ESO A213. Coordinació del treball dels diferents àmbits a partir del lideratge de l'àmbit de llengües per a la millora de la competència comunicativa de l'alumnat. A214. Programar i implementar un sistema de gestió de qualitat i millora del centre que ens permeti entrar en el Programa Activa FP i d'altres
		O22 Augmentar el coneixement de tot l'alumnat del seu propi procés d'aprenentatge implementant diferents formes i instruments d'autovaloració.	A221. Creació d'un conjunt d'instruments d'avaluació a utilitzar al centre per qualificar determinades competències i activitats, potenciant així l'autoavaluació i el seguiment del procés d'aprenentatge (ESO, BTX i CF) A222. Adequació de la biblioteca com un espai d'aprenentatge lliure i tutoritzat per tal de progressar en el treball i els aprenentatges. Ampliació d'horaris.
		O23 Incrementar els recursos humans a les aules per a la millora de l'atenció educativa de tot l'alumnat.	A231. Elaborar i implementar el Pla d'Igualtat del Centre i la Comissió de prevenció de la violència. A232. Implicació efectiva de la Comissió d'atenció a la Diversitat en els protocols de decisió i actuació en casos de dificultats d'aprenentatge i absentisme (ESO, BTX i CF) A233. Dissenyar un pla de formació del professorat basat en evidències científiques en relació a les necessitats, possibilitats d'intercanvi de coneixement i incorporació de jornades específiques (temàtiques i/o transversals)
		O24 Planificar la formació contínua del professorat i de tot el personal del centre	
OE2 Promoure la cohesió social entre la comunitat educativa afavorint la màxima participació dels seus membres.	O r g a n i t z a c i ó	O11 Elaborar i actualitzar els documents de centre en forma inclusiva, participativa i col·laborativa	A111. Elaboració, debat i aprovació del Projecte Educatiu de Centre incloent a tota la comunitat educativa A112. Revisió i aprovació de les Normes d'Organització i Funcionament del Centre A113. Estudi sobre dels avantatges i inconvenients pedagògics i organitzatius de l'oferta formativa actual i la distribució d'hores lectives i de descans, així com la incorporació de nous CF de FP A114. Organització de comissions mixtes de Convivència i de Participació al Centre
		O12 Possibilitar l'accés àgil i segur a la informació generada al centre als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	A121. Creació d'un organigrama funcional de centre més horitzontal i orquestrat en funció d'objectius i projectes, amb línies de treball transversals que assegurin la comunicació entre tota la Comunitat Educativa . A122. Elaboració i implementació del Projecte de Digitalització del centre en els seus apartats referents al tractament digital de la informació, la comunicació i la formació. A123. Elaboració d'un Pla d'Acollida i Acompanyament del personal novell al centre, per a les famílies i per l'alumnat.
	C o n v i v è n c i a	O51 Augmentar la participació i la implicació de l'alumnat, les famílies i el professorat amb l'elaboració i implementació del Projecte de convivència.	A511. Elaboració i aprovació del Projecte de Convivència A512. Creació del Consell de Delegats i Delegades i el Consell de Famílies A513. Implementació d'una entrevista individual inicial amb les famílies del nou alumnat de l'ESO, i amb el mateix alumnat als estudis post-obligatoris
		O52 Possibilitar la formació i un accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	A521. Mentoratge per al professorat novell i gups de treball per al disseny de projectes d'innovació pedagògica i pràctiques educatives de referència; així com avaluacions docents, etc. A522. Utilització de la comissió pedagògica com a espai impulsor del debat pedagògic i de canalització de la informació i la participació del professorat
OE3 Col·laborar amb la comunitat socioeducativa (altres agents socioeducatius) per complementar els processos d'aprenentatge del nostre alumnat.	E n t o r n	O31 Augmentar la col·laboració amb les escoles, els instituts i altres serveis socials i educatius de l'entorn.	A311. Coordinació entre els centres públics de l'entorn, serveis i empreses de l'entorn A312. Recerca de vies de treball comú i col·laboració amb la xarxa de serveis socials i educatius de l'entorn: Centre Cultural Sant Josep, Auditori Barrades, SS de l'Hospitalet, MMAC, CAID, Xarxa de d'Escoles Bressol de l'Hospitalet, etc.
		O32 Obrir el centre a l'entorn de forma que sigui un context educatiu per a la ciutadania.	A321. Planificació d'actuacions obertes al públic general i propostes de nous contextos d'aprenentatge, que programi l'alumnat del centre: festes populars, cicles de xerrades i jornades tècniques, actes commemoratius, etc.
	R e c u r s o s	O41 Optimitzar els espais del centre.	A411. Elaboració un estudi d'optimització d'espais A412. Presentació de proposta i adequació d'espais de treball per al professorat i aulari. Acords i posada en marxa de la A413. Incorporació d'espais per a magatzem i sala polivalent 2; i adequació dels laboratoris de ciències i els tallers dels CF TEI i TAST
		O41 Generar un indret sostenible i l'optimització dels recursos del centre.	A421. Programació regular de la revisió de tots els recursos elèctrics, calorífics, de subministraments d'aigua i gas, dels recursos digitals. Així com de recollida de residus. A422. Estudi d'eficiència energètica i d'optimització del subministrament elèctric i de fibra òptica, canalització d'aigua i gas i el seu condicionament per a tot el centre A423. Millora de les pràctiques de reducció, reutilització i reciclatge.

4. RESPONSABLES I TEMPORITZACIÓ DE LES ACTUACIONS

La planificació de les activitats desenvolupades a l'apartat anterior necessita també d'una temporització que possibiliti la seva posada en marxa de forma realista, no només voluntariosa, i la seva supervisió periòdica. Malgrat això, els continguts de les taules següents reflecteixen una previsió inicial que es pot veure modificada (com les pròpies definicions de les activitats) si el context, els objectius o l'evolució de les activitats prèvies varien i així ho requereixen.



Il·lustració núm. 2. Distribució de les responsabilitats 2022-2026

A la següent gràfica podem veure

la inversió d'esforç i temps de cada un dels membres de la Direcció en la responsabilitat distribuïda en els quatre cursos. D'aquesta forma, també podem veure quins són els cursos de més aportació per poder mesurar l'impacte de millor forma.

Les taules també reflecteixen la persona o les persones responsables directes de l'aplicació, coordinació i supervisió de cadascuna de les activitats, tot i que no necessàriament de la seva realització. Haver fet una anàlisi de les responsabilitats ens permet preveure i organitzar-nos en base als resultats que, com veiem a la Il·lustració núm.2, ens mostra una Coordinació Pedagògica que n'assumeix una càrrega important de revisió i acompanyament del treball diari del centre. Conseqüentment, haurem de racionalitzar la feina de les comissions entre les que s'han de distribuir la feina per que sigui un treball equitatiu i sostenible.

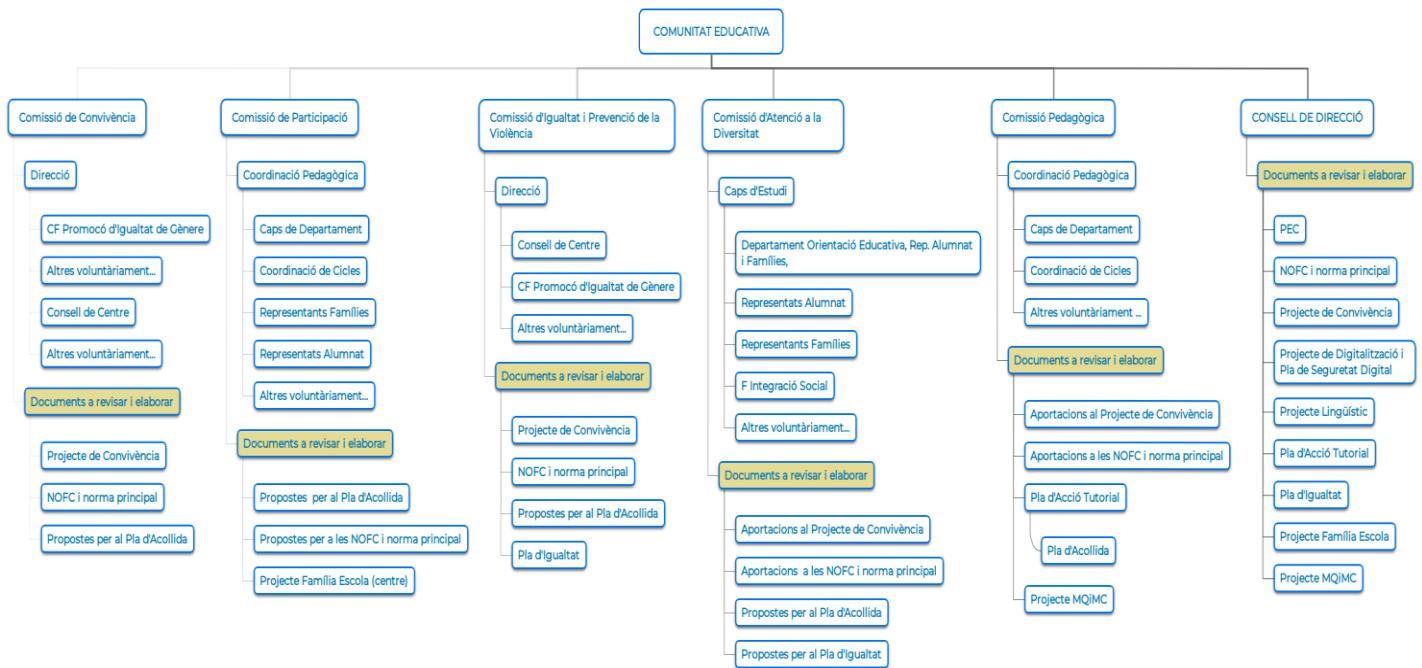
Activitats	Responsable	Sectors Implicats	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
A211. Organització col·laborativa que permeti la utilització de més recursos humans a l'aula en les matèries instrumentals a l'ESO i en les matèries de caire pràctic en BTX i CF	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació Cicles				
A212. Implementació progressiva del treball per projectes o treballs col·legiats de l'àmbit de les matemàtiques, les ciències i les llengües a l'ESO	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació Cicles				
A213. Coordinació del treball dels diferents àmbits a partir del lideratge de l'àmbit de llengües per a la millora de la competència comunicativa de l'alumnat.	Coordinació Pedagògica	Departament de Llengües. Coordinació de Cicles				
A214 Programar i implementar un sistema de gestió de qualitat i millora del centre que ens permeti entrar en el Programa Activa FP i d'altres	Caps d'Estudi	Caps de Departament FP. Coordinació Cicles				
A221. Creació d'un conjunt d'instruments d'avaluació a utilitzar al centre per qualificar determinades competències i activitats, potenciant així l'autoavaluació i el seguiment del procés d'aprenentatge (ESO, BTX i CF)	Caps d'Estudi	Dep. d'Orientació Educativa. Dep. de Matemàtiques. Dep de Serveis SSC. Representació Alumnat				
A222. Adequació de la biblioteca com un espai d'aprenentatge lliure i tutoritzat per tal de progressar en el treball i els aprenentatges. Ampliació d'horaris.	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació Cicles. Famílies. Representació Alumnat				
A231. Elaborar i implementar el Pla d'Igualtat del Centre i la Comissió de prevenció de la violència.	Caps d'Estudi	Consell Escolar. CF Promoció Igualtat de Gènere				
A232. Implicació efectiva de la Comissió d'atenció a la Diversitat en els protocols de decisió i actuació en casos de dificultats d'aprenentatge i absentisme (ESO, BTX i CF)	Caps d'Estudi	Dep Orientació Educativa. Representació Alumnat. Famílies. CF Integració Social				
A233. Dissenyar un pla de formació del professorat basat en evidències científiques en relació a les necessitats, possibilitats d'intercanvi de coneixement i incorporació de jornades específiques (temàtiques i/o transversals)	Direcció	Caps de Departament. Coordinació de Cicles				
A111. Elaboració, debat i aprovació del Projecte Educatiu de Centre incloent a tota la comunitat educativa	Direcció	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS				
A112. Revisió i aprovació de les Normes d'Organització i Funcionament del Centre	Direcció	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS				
A113. Estudi sobre dels avantatges i inconvenients pedagògics i organitzatius de l'oferta formativa actual i la distribució d'hores lectives i de descans, així com la incorporació de nous CF de FP	Caps d'Estudi	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS				
A114. Organització de comissions mixtes de Convivència i de Participació al Centre	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació de Cicles				
A121. Creació d'un organigrama funcional de centre més horitzontal i orquestrat en funció d'objectius i projectes, amb línies de treball transversals que assegurin la comunicació entre tota la Comunitat Educativa.	Caps d'Estudi	Caps de Departament. Coordinació de Cicles				
A122. Elaboració i implementació del Projecte de Digitalització del centre en els seus apartats referents al tractament digital de la informació, la comunicació i la formació.	Coordinació Digitalització	Caps de Departament. Coordinació de Cicles. Consell de Delegats				
A123. Elaboració d'un Pla d'Acollida i Acompanyament del personal novell al centre, per a les famílies i per l'alumnat.	Caps d'Estudi	AMPA. Consell de Famílies. Representants de personal novell.				
A511. Elaboració i aprovació del Projecte de Convivència	Caps d'Estudi	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS				
A512. Creació del Consell de Delegats i Delegades i el Consell de Famílies	Caps d'Estudi	Consell Escolar. AMPA. Famílies. Representants Alumnat				
A513. Implementació d'una entrevista individual inicial amb les famílies del nou alumnat de l'ESO, i amb el mateix alumnat als estudis post-obligatoris	Caps d'Estudi	Caps de Departament. Coordinació de Cicles. Famílies. Representació Alumnat				
A521. Mentoratge per al professorat novell i gups de treball per al disseny de projectes d'innovació pedagògica i pràctiques educatives de referència; així com avaluacions docents, etc.	Direcció	Caps de Departament. Coordinació de Cicles. Consell Escolar				
A522. Utilització de la comissió pedagògica com a espai impulsor del debat pedagògic i de canalització de la informació i la participació del professorat	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació de Cicles				
A311. Coordinació entre els centres públics de l'entorn, serveis i empreses de l'entorn	Direcció	Coordinació Pedagògica. Departament d'Orientació Educativa.				
A312. Recerca de vies de treball comú i col·laboració amb la xarxa de serveis socials i educatius de l'entorn: Centre Cultural Sant Josep, Auditori Barrades, SS de l'Hospitalet, MMAC, CAID, Xarxa de d'Escoles Bressol de l'Hospitalet, etc.	Direcció	Caps de Departament. Coordinació de Cicles.				
A321. Planificació d'actuacions obertes al públic general i propostes de nous contextos d'aprenentatge, que programi l'alumnat del centre: festes populars, cicles de xerrades i jornades tècniques, actes commemoratius, etc.	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació de Cicles.				
A411. Elaboració un estudi d'optimització d'espais	Secretaria	Caps de Departament. Manteniment i PAS. Representant del Claustre				
A412. Presentació de proposta i adequació d'espais de treball per al professorat i aulari. Acords i posada en marxa de la	Secretaria	Caps de Departament. Manteniment i PAS. Representant del Claustre				
A413. Incorporació d'espais per a magatzem i sala polivalent 2; adequació dels laboratoris de ciències i els tallers dels CF TEI i TAST	Secretaria	Caps de Departament. Manteniment i PAS. Representant del Claustre				
A421. Programació regular de la revisió de tots els recursos elèctrics, calorífics, de subministraments d'aigua i gas, dels recursos digitals. Així com de recollida de residus.	Secretaria	Manteniment, neteja i PAS. Caps d'Estudi				
A422. Estudi d'eficiència energètica i d'optimització del subministrament elèctric i de fibra òptica, canalització d'aigua i gas i el seu condicionament per a tot el centre	Secretaria	Manteniment. Coord. Digitalització. PAS. Caps d'Estudi				
A423. Millora de les pràctiques de reducció, reutilització i reciclatge.	Secretaria	Manteniment, neteja, menjador-cantina i PAS. Coord. Digitalització. Caps d'Estudi				

5. CONCRECIÓ ORGANITZATIVES I LIDERATGE DISTRIBUÏT I PARTICIPACIÓ DE LA COMUNITAT EDUCATIVA

L'estructura organitzativa del centre proposada per aconseguir els objectius fixats en el present projecte de direcció ha de ser diferent de l'organització actual. Els canvis s'han de produir de forma progressiva de manera que, en els 4 anys de projecte, es pugui assolir una major horitzontalitat de les tasques i una distribució equitativa i motivadora per a l'equip humà del centre. Més enllà dels òrgans normatius: claustre, consell escolar i equip directiu, caldria tenir en compte la creació del *Consell de Direcció* per dotar d'una representativitat real als equips de treball del centre. A banda d'aquesta transformació, serà necessària també la reorganització dels càrrecs de coordinació habituals del centre perquè siguin compartits per tots els departaments, no només amb representació d'un sector, i procurant fer les programacions i planificacions de les activitats amb la mirada i participació de tot el centre: digitalització, activitats educatives, riscos laborals, activitats lúdiques i extraescolars, participació, etc.

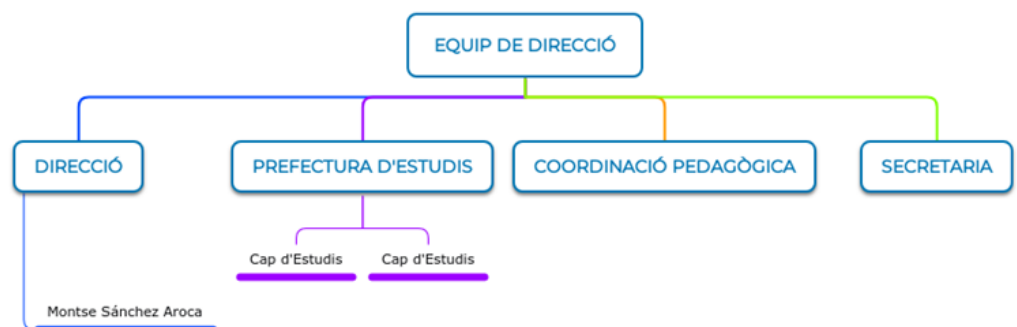
Aquesta estructura que s'ha d'implementar tindrà dos eixos transversals, horitzontal i vertical, en què tot el professorat estarà doblement representat, i configurarà una graella que ha de permetre el tractament de totes les qüestions referides al funcionament habitual del centre i el seguiment dels processos pedagògics i de gestió. És a dir, totes les tasques han de tenir dues persones responsables, com a mínim, amb l'objectiu de multiplicar visions i distribuir feina, base de la col·laboració i eix de l'aprenentatge continu (també del professorat).

En la millora de l'organització, es dissenyaran i posaran en marxa les comissions que ens permetin distribuir aquestes responsabilitats, protecció i lideratge:



L'equip directiu, en el moment de l'entrega del document, no està definit. Un grup de 9 professores i professors de diferents Departaments Didàctics (Matemàtiques, Llengües, Tecnologia, Català i Serveis Socioeducatius i a la Comunitat) hem dialogat i debatut entorn a l'anàlisi i les propostes llançades per tota la Comunitat Educativa. Ara queda per debatre la totalitat del projecte, que cada persona se'l faci propi i fer el pas endavant.

En el procés de la candidatura acordarem els càrrecs que seran distribuïts de forma paritària: homes i dones, Secundària i FP, configurant el següent equip:



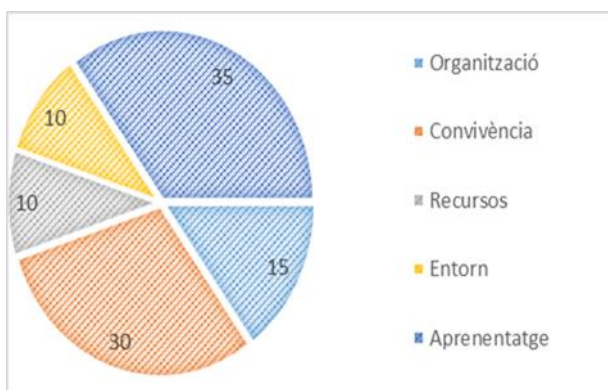
6. INDICADORS PER A L'AVALUACIÓ DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ

La planificació estratègica a quatre anys utilitzada en el projecte de direcció, i reflectida en els objectius i activitats definits en els anteriors apartats d'aquest document, té les limitacions inherents a la impossibilitat de preveure totalment i perfectament les modificacions que durant aquest temps puguin donar-se en el context normatiu, social i escolar on es pretén desenvolupar.

Una supervisió periòdica que permeti l'adaptació a les noves situacions, tant pel que fa a la temporització i al repartiment de responsabilitats com a les activitats a realitzar per a la seva consecució. El control democràtic, indestructible en una institució pública, és l'altre argument que justifica la definició d'uns mecanismes d'acompanyament i supervisió de l'efectivitat d'aquest projecte i del seu impacte en els objectius de sistema definits pel Departament d'Educació.

Com s'ha apuntat anteriorment, tot i definir cinc eixos estratègics, els quatre primers (organització, convivència, recursos i entorn) estan al servei del més important i que centralitza la resta d'activitat: l'eix d'aprenentatges. La rellevància en l'avaluació del projecte de direcció per a l'Institut, ha de tenir en compte aquesta asimetria en la definició dels

24



Il·lustració núm 3. Distribució de les accions del PDD 22-26

cinc eixos i ha de permetre una definició d'indicadors que no sigui equivalent sinó que respecti, tal com es pot veure en la il·lustració, la seva diferent rellevància. La proposta d'avaluació que se'n deriva es concreta en els dos arguments descrits amb no es limitarà a l'enumeració d'uns indicadors i del seu pes en la valoració final, sinó que també inclourà els

mecanismes per al retiment de comptes de les seves actuacions a partir d'un conjunt de dades que pretenem que siguin clares i objectivables, en la mesura del possible en un camp tan complex com és l'educatiu. Per altra banda, es persegueix definir un conjunt d'indicadors que sigui prou significatiu.

El sistema d'indicadors previst i descrit en les taules adjuntes combina indicadors d'execució amb indicadors d'impacte. Creiem oportú no centrar-nos només en si s'han aconseguit els objectius plantejats sinó també en la detecció del grau en què les actuacions portades a terme han estat realitzades i han estat efectives, provocant un impacte educatiu o social.

La taula dels indicadors ens permetrà, des de l'inici del projecte, incorporar una darrera columna on es pugui incorporar els índexs de contribució o impacte de cadascun dels objectius -calculat mitjançant els seus indicadors respectius- en l'avaluació final del projecte de direcció. Aquests índex de caire quantitatiu es contrastaran amb una recollida d'informació de característiques qualitativa i amb una base normativa i teòrica que ens permeti cada curs elaborar la memòria i projectar la Programació General Anual del següent curs consolidant els aspectes que hagin millorat i proposant elements de correcció per aquells aspectes als que calgui reforçar o corregir.

Objectiu Estratègic Proposta Inicial de PEC	Eixos del PdD	Objectius PdD	Indicadors d'acompliment	Instruments de recollida d'informació	
OE1 Desenvolupar les competències bàsiques, professionals i personals de l'alumnat del centre.	A p r e n e n t a t g e	O21 Aconseguir un aprenentatge més profund per part de l'alumnat amb la introducció de metodologies adients als processos d'aprenentatge a l'aula.	IA11. Percentatge d'hores que l'alumne dedica al treball en GI i per projectes	Registre Tutoria. Memòria Tutoria	
			IA12. Percentatge d'alumnes que superen les proves de competències de 4t.	Informe Resultats Proves de 4rt	
			IA13. Percentatge d'alumnes que augmenten el seu resultat en Comp. Comunicativa	Indicadors de Centre: Rendiment Educatiu a l'àmbit de Llengües	
			IA14 Nombre de programes de millora i de gestió en els que participa el centre	Actes de les reunions i acords del PQIMC i accés al mapa d'Activa FP	
		O22 Augmentar el coneixement de tot l'alumnat del seu propi procés d'aprenentatge implementant diferents formes i instruments d'autovaloració.	IA21. Nombre d'instruments d'avaluació compartits entre diferents àmbits didàctics del centre	Actes de Departament. Memòria Cap Departament	
			IA22. Nombre de persones que utilitzen de la Biblioteca Tutoritzada	Llibre de registre diari d'utilització de la biblioteca. Memòria anual Biblioteca.	
		O23 Incrementar els recursos humans a les aules per a la millora de l'atenció educativa de tot l'alumnat.	IA31. Nombre de seguiments i grau de satisfacció registrats per la Comissió d'Igualtat i la Comissió de Convivència	Actes i Memòria Anual Comissió d'Igualtat i la Comissió de Convivència	
			IA32. Absentisme de més del 5% i de més del 25%	Indicadors de Centre: Absentisme de tots els nivells educatius (ESO, BTX, FP)	
		O24 Planificar la formació contínua del professorat i de tot el personal del centre	IA41. Nombre de professors i professores que participen en activitats de formació proposades al Pla de Formació	Memòria del Pla de Formació amb formulari i anàlisi de dades recollides.	
		OE2 Promoure la cohesió social entre la comunitat educativa afavorint la màxima participació dels seus membres.	O r g a n i t z a c i ó	O11 Elaborar i actualitzar els documents de centre forma inclusiva, participativa i col·laborativa	IO11. Participació de la comunitat educativa en l'elaboració, debat i aprovació del Projecte Educatiu del Centre
IO12. Grau d'identificació de la comunitat educativa amb les NOFC	Informe de procés d'elaboració, debat i aprovació de cada un dels documents de centre. Acta de la votació de les normes de centre.				
IO13. Acord sobre el document en relació a l'estudi sobre l'oferta, la distribució dels estudis i l'organització escolar (hores lectives, temps de descans i distribució, incorporació de nous CF)	Informe de procés de recollida de la informació, anàlisi i acords. Actes de les reunions.				
IO14. Valoració de les Comissions de Convivència i Participació al Centre	Memòria de Valoració de les Comissions de Convivència i Participació al Centre				
O12 Possibilitar l'accés àgil i segur a la informació generada al centre als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IO21. Utilització dels canals d'informació per part de la comunitat educativa			Formulari a tota la comunitat educativa. Actes sobre l'anàlisi de les aportacions en cada un dels sectors de la comunitat educativa: claudres, consell escolar, consell de famílies i consell d'alumnat	
	IO22. Grau de satisfacció de la Comunitat Educativa amb el Projecte de Digitalització de Centre			Memòria de la Tutoria (curs)	
	IO23. Grau de Satisfacció del Pla d'Accollida i Acompanyament del personal novell al centre			Memòria de la Tutoria (curs)	
O51 Augmentar la participació i la implicació de l'alumnat, les famílies i el professorat amb l'elaboració i implementació del Projecte de convivència.	C o n v i v è n c i a			IC11. Participació de la comunitat educativa en l'elaboració del Projecte de Convivència	Informe de procés d'elaboració, debat i aprovació de cada un dels documents de centre.
				IC12. Grau de participació al Consell de Delegats i Delegades i en el Consell de Famílies	Memòria final de curs de cada un dels Consells
				IC13. Entrevistes inicials a l'alumnat i a les famílies de l'ESO	Registre de les entrevistes inicials a l'alumnat i a les famílies de l'ESO
O52 Possibilitar la formació i un accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IC21. Mobilitat de la plantilla de professorat. Abaixar l'índex en un 3% anual	Indicadors de Centre: Mobilitat del Professorat			
	IC22. Metodologies innovadores i pràctiques col·laboratives	Memòria Tutoria. Memòria Cap de Departament			
OE3 Col·laborar amb la comunitat socioeducativa (altres agents socioeducatius) per complementar els processos d'aprenentatge del nostre alumnat.	E n t o r n	O31 Augmentar la col·laboració amb les escoles, els instituts i altres serveis socials i educatius de l'entorn.	IE31. Activitats de col·laboració entre els centres públics, serveis i empreses de l'entorn.	Registre de les actuacions conjuntes. Memòria Anual.	
			IE32. Nombre de línies de treball comú i col·laboració amb la xarxa de Serveis Socials, educatius de l'entorn, organitzacions i el món empresarial (FP)	Registre de les actuacions conjuntes. Memòria anual.	
		O32 Obrir el centre a l'entorn de forma que sigui un context educatiu per a la ciutadania.	IE21. Valoració dels actes fets oberts a la ciutadania	Registre de participació dels actes i activitats oberts a la ciutadania	
	R e c u r s o s	O41 Optimitzar els espais del centre.	IR11. Grau de satisfacció de la comunitat educativa amb les instal·lacions del centre	Memòria de Tutoria.	
				Memòria Anual de Centre	
		O41 Generar un indret sostenible i l'optimització dels recursos del centre.	IR21. Grau de satisfacció de la comunitat educativa amb el manteniment, els recursos digitals i la sostenibilitat del centre	Memòria Anual de Centre	
		Memòria de Tutoria.			
			Memòria Anual de Centre		

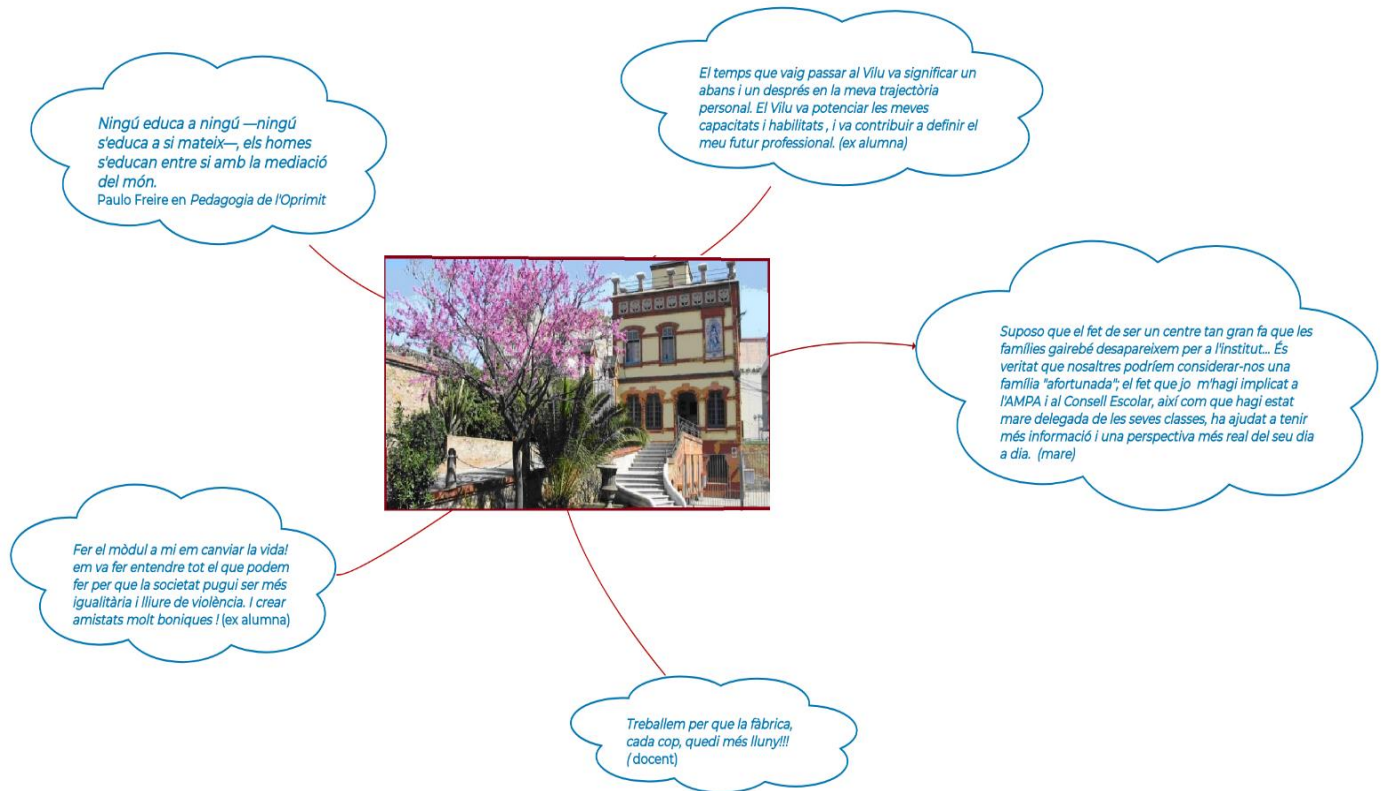
7. MECANISMES DE RETIMENT DE COMPTES

Uns mecanismes de comunicació per al retiment de comptes ben definits que contemplin l'accés regular i regulat a la informació generada durant els processos de treball, i que han de resultar en els processos de millora anteriorment descrits, esdevenen un element imprescindible per assegurar el rigor i l'equitat en les decisions preses i el control rigorós de les actuacions implementades. La transparència dels processos, així com dels resultats, han de ser un senyal d'identitat en la definició de l'actual projecte de direcció, ja que entenem que, avui dia, la informació és l'element bàsic de les relacions humanes, i només des de la informació pot sorgir la implicació i el compromís de la comunitat educativa, clau per a la distribució del lideratge en un projecte que volem compartit. Concretament els mecanismes d'informació i comunicació i de responsabilitat interna, la temporització del retiment de comptes, així com els moments en què també es presenta a l'Administració i la Inspecció Educativa, i els mostrem en la taula següent:

Contingut	Responsable	Destinatari	Periodicitat
Programació General Anual	Direcció	Inspecció Educativa Claustre Consell de Centre	1r Trimestre del curs
Memòria Anual	Direcció	Inspecció Educativa	1r Trimestre del curs
Memòria final de mandat	Direcció	Claustre	Al final del mandat
Memòria Anual de Gestió de Resultats	Direcció	Claustre Consell de Centre	Anual
Resultats educatius trimestrals	Cap d'estudis	Claustre Comissió Pedagògica Consell Escolar Consell d'Alumnat Consell de Famílies	Trimestral
Resultats de proves externes	Cap d'estudis	Claustre Comissió Pedagògica Consell Escolar	Anual
Gestió convivència	Cap d'estudis	Claustre Consell Escolar Consell d'alumnes Consell de famílies	Trimestral
Activitats del centre i extraescolars	Coordinació Pedagògica	Claustre Consell Escolar Consell d'alumnes Consell de famílies	Trimestral
Gestió Econòmica	Secretaria	Claustre Consell Escolar	Anual
Liquidació Econòmica	Secretaria	Administració Educativa	Durant el Curs

8. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

- AGUADO, C. & DE VICENTE, J. (2006). Gestión democrática de las normas. A J.C. Torrego (Coord.) Modelo integrado de mejora de la convivencia: Estrategias de Mediación y tratamiento de conflictos. Barcelona: Graó
- DE BOTTON, L., PUIGDELLÍVOL, I., & DE VICENTE, I. (2012). Evidencias científicas para la formación inicial del profesorado en prevención y detección precoz de violencia de género. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 73(26,1), 41-55. Recuperado de http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1396510014.pdf
- Decret 187/2015, de 25 d'agost, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia de centres educatius.
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de direcció de centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents.
- Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu.
- ELBOJ, C., & NIEMELÄ, R. (2010). Sub-Communities of Mutual Learners in the Classroom: The case of Interactive Groups. Revista de Psicodidáctica, 15(2), 177-189. doi:10.1387/RevPsicodidact.810
- FREIRE, P. 1997. *A la sombra de este árbol*. Esplugues de LL: El Roure. Ed.
- INCLUD-ED Consortium (2011). Actuaciones de éxito en las escuelas europeas. Madrid: MEC. Recuperado de <http://www.nesetweb.eu/sites/default/files/actuaciones-de-exito-en-las-escuelas-europeas.pdf>
- JAUSSI, M. L. Y LUNA, F. (2002). Experiencias de éxito. Cuadernos de Pedagogía, 316 (Tema del Mes, septiembre), 39- 67.
- LEVIN, H. M. (1987). Accelerated schools for the disadvantaged students. Educational Leadership, 44(6), 19-21.
- Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'Educació de Catalunya.
- Llei 8/2013, de 9 de desembre, per la millora de la qualitat educativa.
- PUIG, J. M. I PALOS, J. (2006). Rasgos pedagógicos del aprendizaje–servicio. Cuadernos de Pedagogía, 357, 60–63.
- Real Decreto 984/2021, de 16 de noviembre, por el que se regulan la evaluación y la promoción en la Educación Primaria, así como la evaluación, la promoción y la titulación en la Educación Secundaria Obligatoria, el Bachillerato y la Formación Profesional.



Annex 1

Objectiu Estratègic	Elxos del PdD	Objectius PdD	Indicadors d'acompliment	Instruments de recollida d'informació	Activitats	Responsable	Sectors Implicats	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26		
OE1 Desenvolupar les competències bàsiques, professionals i personals de l'alumnat del centre.	A P R E N E N T A T G E	O21 Aconseguir un aprenentatge més profund per part de l'alumnat amb la introducció de metodologies adients als processos d'aprenentatge a l'aula.	IA11. Percentatge d'hores que l'alumne dedica al treball en GI i per projectes	Registre Tutoria. Memòria Tutoria	A211. Organització col·laborativa que permeti la utilització de més recursos humans a l'aula en les matèries instrumentals a l'ESO i en les matèries de caire pràctic en BTX i CF.	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació Cicles						
			IA12. Percentatge d'alumnes que superen les proves de competències de 4t.	Informe Resultats Proves de 4rt	A212. Implementació progressiva del treball per projectes o treballs col·legiats de l'àmbit de les matemàtiques, les ciències i les llengües a l'ESO.	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació Cicles						
			IA13. Percentatge d'alumnes que augmenten el seu resultat en Comp. Comunicativa	Indicadors de Centre: Rendiment Educatiu a l'àmbit de Llengües	A213. Coordinació del treball dels diferents àmbits a partir del lideratge de l'àmbit de llengües per a la millora de la competència comunicativa de l'alumnat.	Coordinació Pedagògica	Departament de Llengües. Coordinació de Cicles						
			IA14 Nombre de programes de millora i de gestió en els que participa el centre	Actes de les reunions i acords del PQIMC i accés al mapa d'Activa FP	A214 Programar i implementar un sistema de gestió de qualitat i millora del centre que ens permeti entrar en el Programa Activa FP i d'altres.	Caps d'Estudi	Caps de Departament FP. Coordinació Cicles						
		O22 Augmentar el coneixement de tot l'alumnat del seu propi procés d'aprenentatge implementant diferents formes i instruments d'autovaloració.	IA21. Nombre d'instruments d'avaluació compartits entre diferents àmbits d'actes del centre	Actes de Departament. Memòria Cap Departament	A221. Creació d'un conjunt d'instruments d'avaluació a utilitzar al centre per qualificar determinades competències i activitats, potenciant així l'autoavaluació i el seguiment del procés d'aprenentatge (ESO, BTX i CF)	Caps d'Estudi	Dep. d'Orientació Educativa. Dep. de Matemàtiques. Dep. de Serveis SSC. Representació Alumnat						
			IA22. Nombre de persones que utilitzen de la Biblioteca Tutoritzada	Llibre de registre diari d'utilització de la biblioteca. Memòria anual Biblioteca.	A222. Adequació de la biblioteca com un espai d'aprenentatge lliure i tutoritzat per tal de progressar en el treball i els aprenentatges. Ampliació d'horaris.	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació Cicles. Famílies. Representació Alumnat						
		O23 Incrementar els recursos humans a les aules per a la millora de l'atenció educativa de tot l'alumnat.	IA31. Nombre de seguiments i grau de satisfacció registrats per la Comissió d'Igualtat i la Comissió de Convivència	Actes i Memòria Anual Comissió d'Igualtat i la Comissió de Convivència	A231. Elaborar i implementar el Pla d'Igualtat del Centre i la Comissió d'Igualtat i de prevenció de la violència.	Direcció	Consell Escolar. CF Promoció Igualtat de Gènere						
			IA32. Absentisme de més del 5% i de més del 25%	Indicadors de Centre: Absentisme de tots els nivells educatius (ESO, BTX, FP)	A232. Implicació efectiva de la Comissió d'atenció a la Diversitat en els protocols de decisió i actuació en casos de dificultats d'aprenentatge i absentisme (ESO, BTX i CF)	Caps d'Estudi	Dep Orientació Educativa. Representació Alumnat. Famílies. CF Integració Social						
		O24 Planificar la formació continua del professorat i de tot el personal del centre	IA41. Nombre de professors i professores que participen en activitats de formació proposades al Pla de Formació	Memòria del Pla de Formació amb formulari i anàlisi de dades recollides.	A233. Dissenyar un pla de formació del professorat basat en evidències científiques en relació a les necessitats, possibilitats d'intercanvi de coneixement i incorporació de jornades específiques (temàtiques i/o transversals)	Direcció	Caps de Departament. Coordinació de Cicles						
			OE2 Promoure la cohesió social entre la comunitat educativa afavorint la màxima participació dels seus membres.	O R G A N I Z A C I O	O11 Elaborar i actualitzar els documents de centre forma inclusiva, participativa i col·laborativa	IO11. Participació de la comunitat educativa en l'elaboració, debat i aprovació del Projecte Educatiu del Centre	Informe de procés d'elaboració, debat i aprovació de cada un dels documents de centre.	A111. Elaboració, debat i aprovació del Projecte Educatiu de Centre incloent a tota la comunitat educativa	Direcció	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS			
IO12. Grau d'identificació de la comunitat educativa amb les NOFC	Informe de procés d'elaboració, debat i aprovació de cada un dels documents de centre. Acta de la votació de les normes de centre.	A112. Revisió i aprovació de les Normes d'Organització i Funcionament del Centre				Direcció	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS						
IO13. Acord sobre el document en relació a l'estudi sobre l'oferta, la distribució dels estudis i l'organització escolar (hores lectives, temps de descans i distribució, incorporació de nous CF)	Informe de procés de recollida de la informació, anàlisi i acords. Actes de les reunions.	A113. Estudi sobre dels avantatges i inconvenients pedagògics i organitzatius de l'oferta formativa actual i la distribució d'hores lectives i de descans, així com la incorporació de nous CF de FP				Caps d'Estudi	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS						
IO14. Valoració de les Comissions de Convivència i Participació al Centre	Memòria de Valoració de les Comissions de Convivència i Participació al Centre	A114. Organització de comissions mixtes de Convivència i de Participació al Centre				Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació de Cicles						
O12 Possibilitar l'accés àgil i segur a la informació generada al centre als diferents membres de la comunitat educativa de les seves necessitats.	IO21. Utilització dels canals d'informació per part de la comunitat educativa	Formulari a tota la comunitat educativa. Actes sobre l'anàlisi de les aportacions en cada un dels sectors de la comunitat educativa: claustres, consell escolar, consell de famílies i consell d'alumnat			A121. Creació d'un organigrama funcional de centre més horitzontal i orquestrat en funció d'objectius i projectes, amb línies de treball transversals que assegurin la comunicació entre tota la Comunitat Educativa.	Caps d'Estudi	Caps de Departament. Coordinació de Cicles						
	IO22. Grau de satisfacció de la Comunitat Educativa amb el Projecte de Digitalització de Centre	Memòria de la Tutoria (curs)			A122. Elaboració i implementació del Projecte de Digitalització del centre en els seus apartats referents al tractament digital de la informació, la comunicació i la formació.	Coordinació Digitalització	Caps de Departament. Coordinació de Cicles. Consell de Delegats						
O13 Possibilitar l'accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IO23. Grau de Satisfacció del Pla d'Acollida i Acompanyament del personal novell al centre	Memòria de la Tutoria (curs)			A123. Elaboració d'un Pla d'Acollida i Acompanyament del personal novell al centre, per a les famílies i per l'alumnat.	Caps d'Estudi	AMPA. Consell de Famílies. Representants de personal novell.						
	O14 Possibilitar la formació i un accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IC11. Participació de la comunitat educativa en l'elaboració del Projecte de Convivència			Informe de procés d'elaboració, debat i aprovació de cada un dels documents de centre.	A511. Elaboració i aprovació del Projecte de Convivència	Caps d'Estudi	Consell Escolar. Claustre. AMPA. Consell Delegats. Consell de Famílies. PAS					
IC12. Grau de participació al Consell de Delegats i en el Consell de Famílies		Memòria final de curs de cada un dels Consells			A512. Creació del Consell de Delegats i Delegats i el Consell de Famílies	Caps d'Estudi	Consell Escolar. AMPA. Famílies. Representants Alumnat						
O15 Possibilitar la formació i un accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IC13. Entrevistes inicials a l'alumnat i a les famílies de l'ESO	Registre de les entrevistes inicials a l'alumnat i a les famílies de l'ESO			A513. Implementació d'una entrevista individual inicial amb les famílies del nou alumnat de l'ESO, amb el mateix alumnat als estudis post-obligatoris	Caps d'Estudi	Caps de Departament. Coordinació de Cicles. Famílies. Representació Alumnat						
	IC21. Mobilitat de la plantilla de professorat. Abaixar l'index en un 3% anual	Indicadors de Centre: Mobilitat del Professorat	A521. Mentoratge per al professorat novell i gups de treball per al disseny de projectes d'innovació pedagògica i pràctiques educatives de referència; així com avaluacions docents, etc.	Direcció	Caps de Departament. Coordinació de Cicles. Consell Escolar								
O16 Possibilitar la formació i un accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IC22. Metodologies innovadores i pràctiques col·laboratives	Memòria Tutoria. Memòria Cap de Departament	A522. Utilització de la comissió pedagògica com a espai impulsor del debat pedagògic i de canalització de la informació i la participació del professorat	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació de Cicles								
	O17 Possibilitar la formació i un accés àgil i segur a la informació relativa a la vida del centre, i a les metodologies emprades, als diferents membres de la comunitat educativa de l'Institut, en funció de les seves obligacions i les seves necessitats.	IE31. Activitats de col·laboració entre els centres públics, serveis i empreses de l'entorn.	Registre de les actuacions conjuntes. Memòria Anual.	A311. Coordinació entre els centres públics de l'entorn, serveis i empreses de l'entorn	Direcció	Coordinació Pedagògica. Departament d'Orientació Educativa.							
IE32. Nombre de línies de treball comú i col·laboració amb la xarxa de Serveis Socials i educatius de l'entorn, organitzacions i el món empresarial (FP)		Registre de les actuacions conjuntes. Memòria Anual.	A312. Recerca de vies de treball comú i col·laboració amb la xarxa de serveis socials i educatius de l'entorn: Centre Cultural Sant Josep, Auditori Barraques, SS de l'Hospitalet, MIMAC, CAID, Xarxa de d'Escoles Bressol de l'Hospitalet, etc.	Direcció	Caps de Departament. Coordinació de Cicles.								
IE33. Obrir el centre a l'entorn de forma que sigui un context educatiu per a la ciutadania.		Registre de participació dels actes i activitats oberts a la ciutadania	A321. Planificació d'actuacions obertes al públic general i propostes de nous contextos d'aprenentatge, que programi l'alumnat del centre: festes populars, cicles de xerrades i jornades tècniques, actes commemoratius, etc.	Coordinació Pedagògica	Caps de Departament. Coordinació de Cicles.								
OE3 Col·laborar amb la comunitat socioeducativa (altres agents socioeducatius) per complementar els processos d'aprenentatge del nostre alumnat.	R E C U R S S	O41 Optimitzar els espais del centre.	IR11. Grau de satisfacció de la comunitat educativa amb les instal·lacions del centre	Memòria de Tutoria.	A411. Elaboració un estudi d'optimització d'espais	Secretaria	Caps de Departament. Manteniment i PAS. Representant del Claustre						
			IR21. Grau de satisfacció de la comunitat educativa amb el manteniment, els recursos digitals i la sostenibilitat del centre	Memòria Anual de Centre	A412. Presentació de proposta i adequació d'espais de treball per al professorat i aulari. Acords i posada en marxa de la memòria Anual de Centre	Secretaria	Caps de Departament. Manteniment i PAS. Representant del Claustre						
		O41 Generar un indret sostenible i l'optimització dels recursos del centre.	Memòria Anual de Centre	A413. Incorporació d'espais per a magatzem i sala polyvalent 2; adequació dels laboratoris de ciències i els tallers dels CF TEI i ITAST	Secretaria	Caps de Departament. Manteniment i PAS. Representant del Claustre							
				Memòria de Tutoria.	A421. Programació regular de la revisió de tots els recursos elèctrics, calorífics, de subministraments d'aigua i gas, dels recursos digitals. Així com de recollida de residus.	Secretaria	Manteniment, neteja i PAS. Caps d'Estudi						
				Memòria de Tutoria.	A422. Estudi d'eficiència energètica i d'optimització del subministrament elèctric i de fibra òptica, canalització d'aigua i gas i el seu condicionament per a tot el centre	Secretaria	Manteniment. Coord. Digitalització. PAS. Caps d'Estudi						
				Memòria Anual de Centre	A423. Millora de les pràctiques de reducció, reutilització i reciclatge.	Secretaria	Manteniment, neteja, menjador-cantina i PAS. Coord. Digitalització. Caps d'Estudi						

