

# Desplegament e2cat 2015. Avaluador e2cat

Aplicació als centres educatius

Joan Ras Jansà  
Pere Canyadell Vilella

Primera edició: setembre 2015  
© Joan Ras Jansà i Pere Canyadell Vilella  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2015  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona



*Creative Commons BY (Atribució), autoritza la reproducció, distribució, transformació i comunicació pública de l'obra, per a qualsevol finalitat i per a totes les modalitats d'explotació, amb caràcter gratuït i per tot el termini de protecció.*

# Índex

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducció</b> .....  | 7  |
| <b>1. Model e2cat, origen i comparació amb el model EFQM</b> .....  | 8  |
| 1.1. Els principis de la qualitat i l'excel·lència .....            | 8  |
| 1.2. Excel·lència en el món educatiu .....                          | 9  |
| 1.3. El model e2cat. Característiques .....                         | 10 |
| 1.4. Comparació e2cat / EFQM .....                                  | 11 |
| 1.5. Esquema REDAR .....  | 12 |
| <b>2. Eix 1: Lideratge i estratègia</b> .....                       | 15 |
| 2.1. Objectiu .....   | 15 |
| 2.2. Abast .....  | 15 |
| 2.3. Lideratge compartit .....                                      | 15 |
| 2.4. Estratègia del centre .....                                    | 16 |
| 2.5. Organització .....   | 17 |
| 2.6. Comunicació interna i externa .....                            | 18 |
| <b>3. Eix 2: Gestió de les persones</b> .....                       | 20 |
| 3.1. Objectiu .....   | 20 |
| 3.2. Abast .....  | 20 |
| 3.3. Formació i competències .....                                  | 20 |
| 3.4. Alineament de l'organització i els professionals .....         | 21 |
| 3.5. Participació i empenedoria interna .....                       | 22 |
| 3.6. Reconeixement, Reward & Recognition .....                      | 22 |
| <b>4. Eix 3: Gestió de recursos</b> .....                           | 24 |
| 4.1. Objectiu de l'eix .....  | 24 |
| 4.2. Abast .....  | 24 |
| 4.2.1. A quin tipus de recursos ens referim? .....                  | 24 |
| 4.2.2. Aspectes inclosos en aquest eix .....                        | 24 |
| 4.3. Gestió econòmica del centre .....                              | 25 |
| 4.3.1. Elements a tenir en compte dins el marc de la normativa .... | 25 |
| 4.3.2. Què més ha de fer un centre excel·lent? .....                | 28 |
| 4.4. Recursos materials .....                                       | 28 |
| 4.4.1. Identificació de necessitats .....                           | 29 |
| 4.4.2. Pla de tecnologia i sistemes .....                           | 29 |
| 4.4.3. Decisió d'adquisició i finançament .....                     | 29 |
| 4.4.4. Priorització de les inversions .....                         | 29 |
| 4.4.5. Recursos disponibles .....                                   | 30 |
| 4.4.6. Tecnologia que millor s'adapta al centre .....               | 30 |
| 4.4.7. Selecció de proveïdors .....                                 | 30 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.8. Ús i manteniment .....   | 30        |
| 4.5. Seguretat i medi ambient .....   | 31        |
| 4.5.1. Aspectes generals .....  | 31        |
| 4.5.2. Planificació .....   | 31        |
| 4.5.3. Desplegament .....   | 32        |
| 4.5.4. Avaluació i millora .....  | 33        |
| 4.5.5. Medi ambient: aspectes per analitzar i reflexionar .....   | 33        |
| 4.5.6. Seguretat: aspectes per analitzar i reflexionar .....  | 34        |
| 4.6. Gestió de la informació i del coneixement .....  | 35        |
| 4.6.1. Cap a la societat de la informació i coneixement .....   | 35        |
| 4.6.2. Informació i coneixement: aspectes per analitzar<br>i reflexionar .....                            | 37        |
| 4.6.3. Informació i coneixement: exemples d'actuacions .....  | 38        |
| <b>5. Eix 4: Interacció amb els grups d'interès i l'entorn .....</b>                                      | <b>40</b> |
| 5.1. Subeix 4.1: orientació als grups d'interès .....   | 40        |
| 5.1.1. Orientació als grups d'interès: aspectes per analitzar i<br>reflexionar .....                      | 41        |
| 5.1.2. Orientació als grups d'interès: exemples d'actuacions .....  | 43        |
| 5.2. Subeix 4.2: aliances .....   | 44        |
| 5.2.1. Tipus d'aliances .....   | 46        |
| 5.3. Subeix 4.3: responsabilitat social .....   | 48        |
| 5.3.1. Àmbits de responsabilitat social .....   | 48        |
| 5.4. Gestió de la innovació .....   | 52        |
| 5.4.1. Definició d'estratègies i reptes d'innovació .....   | 54        |
| 5.4.2. Exploració .....   | 54        |
| 5.4.3. Ideació (amb equips interns) .....   | 55        |
| 5.4.4. Ideació (amb grups d'interès externs) .....  | 55        |
| 5.4.5. Desenvolupament .....  | 56        |
| 5.4.6. Millors pràctiques .....   | 56        |
| 5.4.7. Llançament al mercat .....   | 57        |
| <b>6. Eix 5: Servei ensenyament/aprenentatge .....</b>  | <b>59</b> |
| 6.1. Identificació de necessitats dels alumnes .....  | 60        |
| 6.2. Disseny, planificació i metodologies de les accions educatives .....                                 | 62        |
| 6.3. Desenvolupament de les activitats d'ensenyament/aprenentatge<br>i avaluació dels aprenentatges ..... | 65        |
| 6.4. Acció tutorial i orientació .....  | 67        |
| 6.5. Altres processos importants en l'ensenyament/aprenentatge .....                                      | 69        |
| <b>7. Eix 6: Resultats/indicadors per a l'excel·lència .....</b>  | <b>70</b> |
| 7.1. Referents per a la definició dels indicadors .....   | 70        |
| 7.2. Apartat 6.1.1: resultats pla estratègic .....  | 72        |
| 7.3. Indicadors estratègics .....   | 74        |
| 7.3.1. Apartat 6.1.2: resultats clau del centre .....   | 74        |
| 7.4. Indicadors de procés, operatius i de recursos .....  | 75        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.4.1. Resultats de procés .....                          | 75        |
| 7.5. Indicadors de la gestió de persones .....            | 76        |
| 7.5.1. Resultats de la gestió de persones .....           | 76        |
| 7.6. Indicadors d'economia i responsabilitat social ..... | 77        |
| 7.6.1. Resultats econòmics i sostenibilitat .....         | 77        |
| <b>Resum / conclusions</b> .....                          | <b>79</b> |
| <b>Bibliografia</b> .....                                 | <b>81</b> |



## Introducció

El model educatiu **e2cat** neix per la necessitat de trobar una manera de seguir avançant en el camí de la millora contínua dels centres certificats en la norma ISO 9001. Impulsat pel Departament d'Ensenyament, és fruit de la col·laboració entre el Projecte de Qualitat i Millora Contínua i l'Associació Catalana d'Excel·lència.

Trobareu àmplia informació i material del model e2cat a l'adreça del Departament d'Ensenyament: <http://odissea.xtec.cat/course/view.php?id=2482>

El model **e2cat** es va elaborar amb l'objectiu d'adequar un model d'excel·lència a les necessitats i al llenguatge del món educatiu. Un món que, d'altra banda, encara que és canviant i s'adapta al llenguatge modern de la gestió, té particularitats molt pròpies i diferenciadores dels models de gestió més empresarials.

El model d'eixos d'excel·lència **e2cat** defineix un referent sobre el qual es pot contrastar el funcionament d'un centre educatiu, d'acord amb els principis de la qualitat i l'excel·lència definits pels diferents models de la qualitat total.

El contrast del funcionament d'un centre educatiu respecte del model **e2cat** permet valorar, de forma global i sistèmica, el seu sistema de gestió a partir d'una sèrie d'eixos, àrees i criteris propers a la seva realitat, al seu dia a dia i a la seva pròpia cultura organitzativa i formativa.

El resultat final és una memòria de centre que analitza cadascun dels eixos i determina els seus punts forts i àrees de millora, que el centre ha elaborat a partir de processos d'anàlisi, reflexió i autoavaluació participatius.

Posteriorment, aquesta memòria és analitzada, valorada i contrastada in situ per persones expertes externes al centre que, a partir de les evidències obtingudes, li aporten orientacions per identificar punts forts i àrees de millora. La finalitat és que el centre elabori plans de millora, amb els objectius prioritzats, realistes i eficients que el portin al camí de l'excel·lència, a la vegada que s'identifiquin les bones pràctiques associades a cada eix que han de servir de palanca per a la seva millora contínua i d'aprenentatge per a altres centres.

La contrastació mitjançant el model **e2cat** facilita analitzar els resultats assolits pel centre i poder determinar els elements dels seus processos que cal millorar, tant a escala global de centre com en cada un dels seus eixos i àrees. El model inclou la seqüència metodològica de la millora contínua REDAR (**R**esultats, **E**nfocaments, **D**esplegament, **A**valuació i **R**evisió), que d'acord amb el resultat esperat, analitza la coherència dels objectius i les actuacions que han de conduir a la seva consecució.

## **1. Model e2cat, origen i comparació amb el model EFQM**

### **1.1. Els principis de la qualitat i l'excel·lència**

El model d'excel·lència educativa e2cat compleix amb els principis bàsics de la qualitat i l'excel·lència.

#### **Principis de la qualitat, segons ISO 9001:2015**

- 1) **Enfocament al client:** les organitzacions depenen dels seus clients; per tant, han de comprendre les seves necessitats actuals i futures, satisfer els seus requisits i esforçar-se a excedir les seves expectatives.
- 2) **Lideratge:** els líders estableixen la unitat de propòsit i l'orientació de l'organització. Han de crear i mantenir un ambient intern en el qual el personal pugui arribar a involucrar-se en l'assoliment dels objectius de l'organització.
- 3) **Participació del personal:** el personal, en tots els àmbits, és l'essència de l'organització, i el seu total compromís possibilita que les seves habilitats s'utilitzin per al benefici de l'organització.
- 4) **Enfocament basat en processos:** un resultat desitjat s'assoleix més eficientment quan les activitats i els recursos relacionats es gestionen com un procés.
- 5) **Millora contínua:** la millora contínua ha de ser un objectiu permanent de l'organització.
- 6) **Presa de decisions basades en evidències:** l'establiment de nous enfocaments ha d'estar basat en la informació prèvia i en l'anàlisi de les dades disponibles.

#### **Principis de l'excel·lència, segons EFQM**

- 1) Liderar amb visió, inspiració i integritat.
- 2) Gestionar amb agilitat.
- 3) Aconseguir l'èxit aprofitant el talent de les persones.
- 4) Mantenir en el temps els bons resultats.
- 5) Afegir, en les nostres accions, valor per als nostres clients (alumnat, famílies, empreses, etc.).
- 6) Crear un futur sostenible.



- 7) Desenvolupar plenament la capacitat de l'organització.  
8) Aprofitar sempre la creativitat i la innovació.

En el món educatiu es van adoptar els vuit principis segons el quadre adjunt (vegeu manual d'excel·lència en l'educació *El model europeu de qualitat aplicat a la gestió dels centres educatius*, editat per la Generalitat de Catalunya, maig 2006).

| Principis de la qualitat                          | Equip directiu / caps de departament | Caps d'estudi / coordinadors cycle / nivell | Equips docents |
|---|--------------------------------------|---|----------------|
| Lideratge i coherència                            |                                      |   |                |
| Desenvolupament d'aliances                        |                                      |   |                |
| Responsabilitat social                            |                                      |   |                |
| Desenvolupament i implicació de les persones      |                                      |   |                |
| Orientació a resultats                            |                                      |   |                |
| Orientació a client (alumnat, famílies, empreses) |                                      |   |                |
| Gestió per processos i fets                       |                                      |   |                |
| Millora contínua i innovació                      |                                      |   |                |

Figura 1. Principis de la qualitat segons el manual d'excel·lència en l'educació *El model europeu de qualitat aplicat a la gestió dels centres educatius*, Generalitat de Catalunya, maig 2006

## 1.2. Excel·lència en el món educatiu

Per definir l'excel·lència haurem de situar-nos en un entorn de qualitat total. Entenem per qualitat total aquella que va més enllà del compliment dels requisits establerts o de l'aplicació final de la normativa en els processos clau de l'organització. És a dir, no és aquella que només afecta el professorat pel compliment dels currículums establerts per l'administració educativa, sinó que la qualitat total «implica» des del director general fins a l'últim professor i tots els processos del centre, tant els estratègics com els de suport i, per descomptat, els operatius o processos clau del centre. Tots hi estem implicats.

Situats en aquest entorn podem definir que «una organització educativa progressa significativament en el camí de l'excel·lència si innova i treballa en millora contínua, aplicant les millors pràctiques per tal d'adaptar-se permanentment a les necessitats educatives del seu entorn, tot assegurant la qualitat dels seus serveis i millorant els seus resultats de manera responsable».

Un centre és excel·lent si, treballant en millora contínua i complint els requisits establerts, s'adapta permanentment a les necessitats educatives canviants del seu entorn socioeconòmic, assegura l'equitat i la qualitat dels seus serveis, innova i millora de manera responsable els seus resultats.

### 1.3. El model e2cat. Característiques

El model educatiu e2cat es basa en el model d'excel·lència EFQM i adapta el llenguatge al món educatiu amb l'objectiu de fer-lo més proper i treure barres que puguin frenar la seva utilització en els centres educatius.

La versió e2cat 2015 és fruit de l'experiència recollida després de més de cinc anys de treballar en la versió inicial, de les aportacions i suggeriments tant de les persones que hi han treballat com a avaluadores com d'aquelles que han estat avaluades.

El model està dividit en eixos, i cada eix és en si mateix un model al qual s'ha de donar resposta a través d'un REDAR. Un fil conductor o eix principal va unint els diferents eixos fins a arribar al dels resultats, i, a la vegada, l'eix retorna amb els aprenentatges apresos i les bones pràctiques detectades per aplicar les innovacions necessàries, tornant a alimentar el sistema i creant una gran roda de la millora o REDAR.

Són, doncs, els eixos de l'excel·lència educativa que ens han d'ajudar en la millora de la gestió en tots els àmbits del centre.

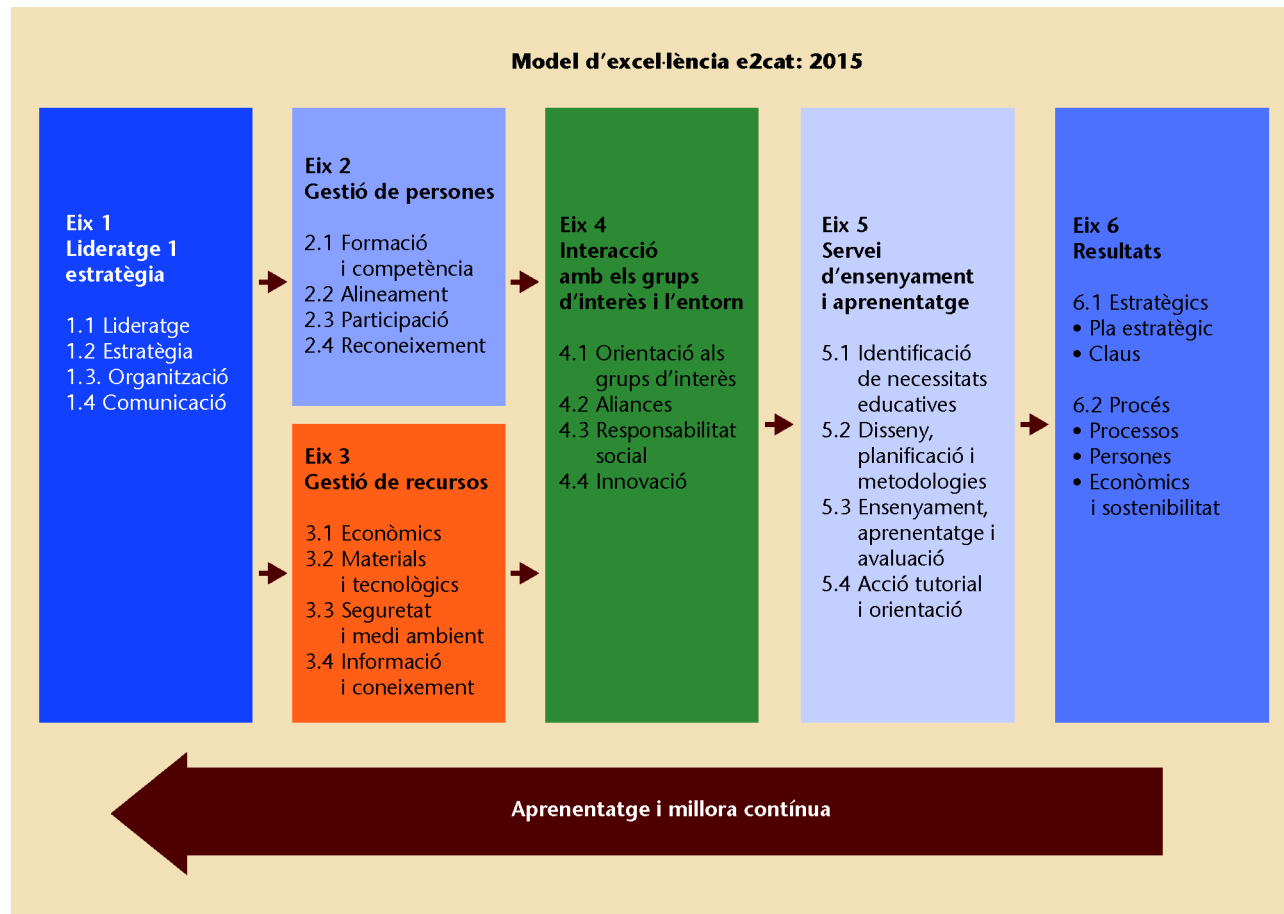


Figura 2. El model e2cat 2015

## 1.4. Comparació e2cat / EFQM

El model EFQM està dividit entre agents facilitadors i resultats.

Els agents tenen cinc criteris amb una puntuació màxima de 500 punts.

Els resultats tenen quatre criteris amb una puntuació màxima de 500 punts.

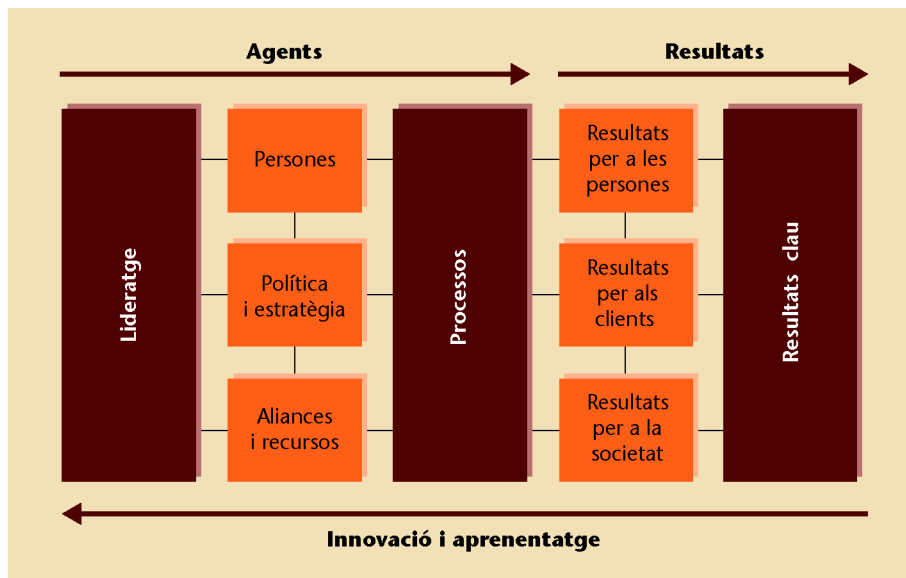


Figura 3. Model EFQM

### e2cat

El model e2cat té cinc eixos que actuen com a agents i un de resultats.

Els cinc eixos «agents» sumen un total de 600 punts.

L'eix de resultats val 400 punts.

La diferència rau en el fet que es va considerar la importància de valorar més la feina ben feta, i, d'alguna manera, recull la realitat del centre: «L'alumnat pot sortir amb títol o no; el centre lluitarà perquè el màxim nombre d'alumnes surtin titulats, però, més enllà del títol, es vol que el seu pas per l'escola els hagi estat útil per a la vida i que, amb títol o sense, siguin bones persones i bons ciutadans.»

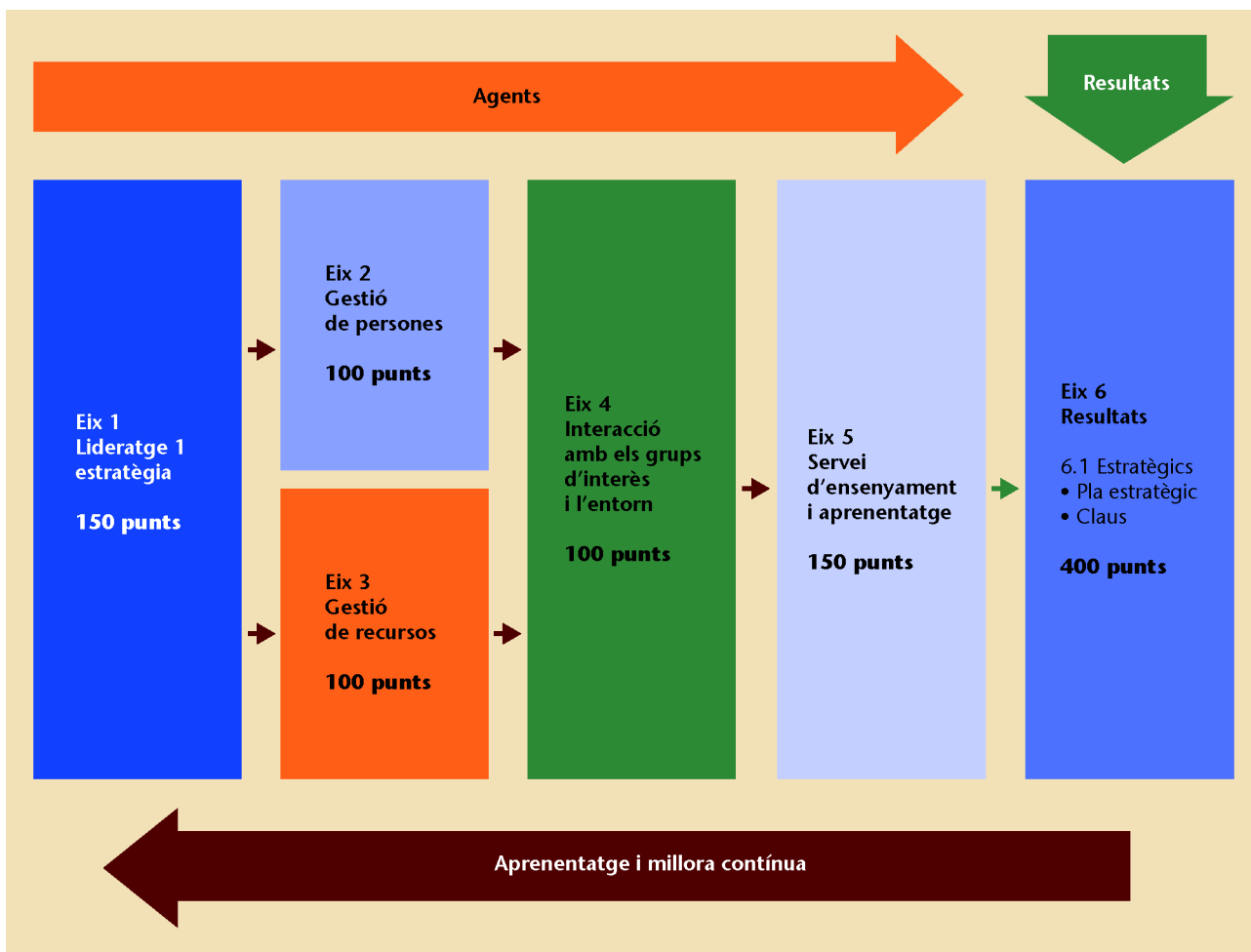


Figura 4. Model e2cat. Agents i resultats

### 1.5. Esquema REDAR

Els models d'excel·lència impliquen un canvi de motor en el sistema de millora contínua.

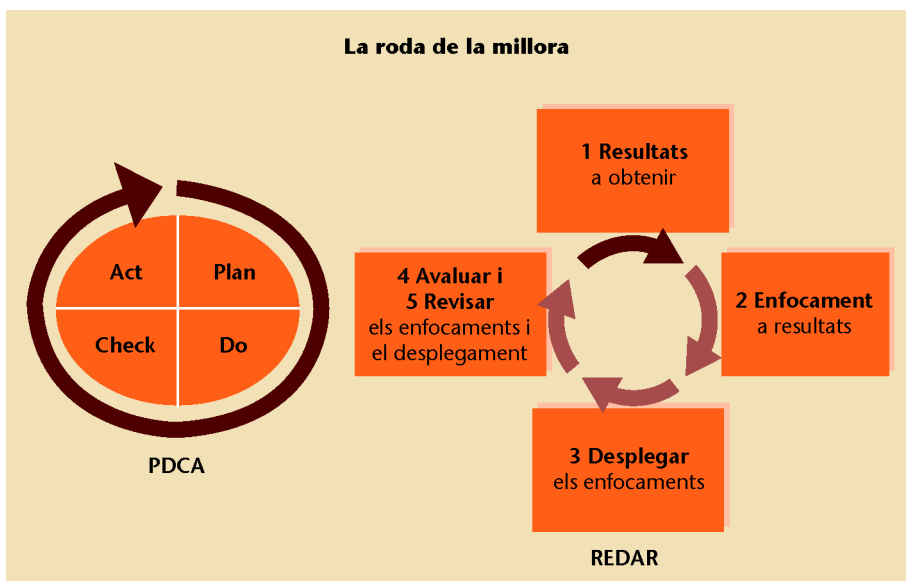


Figura 5. Roda de la millora PDCA / REDAR

A l'esquema podem veure gràficament la interpretació des de la roda de la millora de Deming (PDCA) fins al REDAR amb els agents i resultats del model.

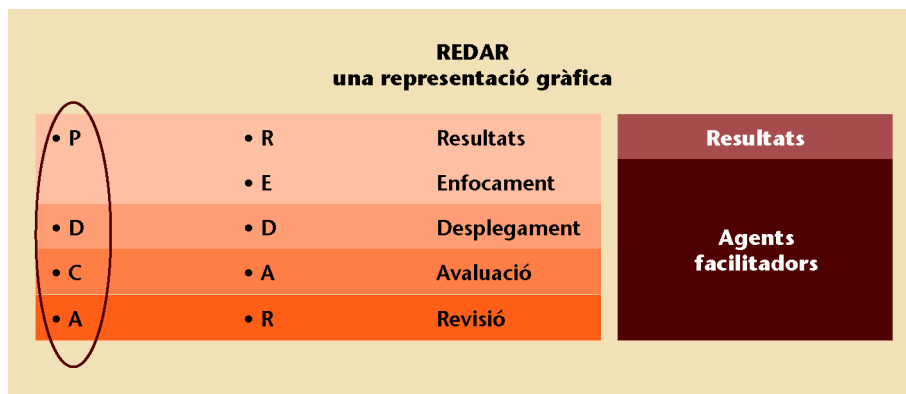


Figura 6. Esquema comparatiu PDCA / REDAR

La diferència més important és que el model REDAR suggereix que abans de planificar allò que volem fer, el que s'anomena adoptar un **enfocament**, és necessari determinar els **resultats** que es volen millorar, els objectius. Això reforça la importància de la relació causa-efecte entre procés (allò que fem) i resultats (allò que aconseguim).

El **desplegament** és equivalent al «Do / Fer» del cicle de Deming. L'avaluació i la revisió equival als dos darrers passos, «Check / Avaluar» i «Act / Actuar». El REDAR parteix de la idea de fixar l'escenari o visió del que es vol aconseguir per tal de fer una bona planificació.

- Resultats (quins aconseguix l'organització).
- Enfocament (quines polítiques i mesures porta a terme l'organització).
- Desplegament (mesures que l'organització realitza per posar en pràctica l'enfocament).
- Avaluació i Revisió (actuacions que realitza l'organització en l'avaluació i revisió del model i la seva aplicació).

Conceptes fonamentals per treballar el REDAR a l'hora de fer la memòria e2cat

| 1. Enfocament  |
|--|
| <p>Un centre excel·lent coneix els seus resultats, i disposa d'una evolució històrica d'acord amb la qual determina els nous resultats que, de manera responsable, pot i vol assolir.</p> <p>En aquest apartat el centre ha de concretar com s'orienta per assolir els resultats fixats, mitjançant la planificació de les àrees de cada eix. Cal posar èmfasi en les relacions de l'eix amb el sistema de planificació estratègica del centre.</p> <p>Les característiques d'un bon enfocament, com a centre, són:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lògica clara. Cal mostrar que s'estan planificant els aspectes de l'eix de forma coherent i que el conjunt serveix per a assolir finalment els resultats esperats.</li> <li>• Es basa en l'anàlisi prèvia de necessitats del centre i dels seus grups d'interès.</li> <li>• Ha de prendre com a referència el projecte educatiu i la <b>planificació estratègica de centre</b>.</li> <li>• Ha d'interactuar i ser coherent amb l'enfocament d'altres eixos, quan això sigui necessari.</li> </ul> |

|   |
|---|
| <b>2. Desplegament</b>  |
| <p>El centre ha d'implantar i desplegar allò que ha definit i planificat a l'enfocament de l'eix, destacant la implementació en les àrees més rellevants del centre.</p> <p>En aquest apartat cal exposar com la planificació prevista s'implementa en el dia a dia i com el que s'ha definit a l'enfocament s'adapta als canvis que es produeixen en el centre i el seu entorn.</p>  |
| <b>3. Avaluació i revisió</b>   |
| <p>L'avaluació i revisió ha de portar a la millora de la gestió i dels resultats del centre. Cal evidenciar com el centre, després de desplegar les actuacions planificades, mesura la seva efectivitat i idoneïtat en relació amb l'enfocament i desplegament. També cal aportar evidències de com el centre introdueix els canvis que siguin necessaris per a corregir o millorar.</p> <p>En aquest apartat cal que el centre expliqui com mesura l'eficàcia i l'eficiència de l'enfocament i del desplegament. Això vol dir que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El centre observa si l'enfocament és adequat per a si mateix i el seu entorn, si la seva implementació s'ha dut a terme i si s'ha efectuat segons el previst.</li><li>• L'avaluació de l'eix serveix per a introduir canvis en l'organització i identificar bones pràctiques i oportunitats de millora.</li><li>• La revisió ha de contribuir a la millora de l'enfocament de l'eix i de l'enfocament general del centre.</li></ul> <p><b>El centre ha d'aportar els indicadors adequats per a l'anàlisi de cada eix, coherents amb l'enfocament fixat. Cal presentar indicadors propis de l'eix.</b></p> |
| <b>Punts forts i febles</b>   |
| <p><b>En aquest apartat cal fer constar els aspectes identificats pel centre per a cada eix que suposen una fita important d'orientació a l'excel·lència, i aquelles àrees de millora detectades que poden ser objecte de canvis i on les formes de treball relacionades amb l'excel·lència haurien de ser implantades.</b></p>   |

## 2. Eix 1: Lideratge i estratègia

### 2.1. Objectiu

Aquest és l'eix fonamental per a tota organització d'excel·lència, es pot definir com la base de l'organització. El seu objectiu és establir les estratègies i l'organització necessàries per a poder desenvolupar-les així com els instruments necessaris per a la seva comunicació, difusió, comprensió i coneixement per tal que sigui una organització eficaç i al màxim d'eficient possible. Però, per fer-ho, cal disposar dels motors necessaris perquè l'organització funcioni d'acord amb els objectius previstos. Aquests motors són les persones responsables en els diferents àmbits, les encarregades d'exercir el lideratge.

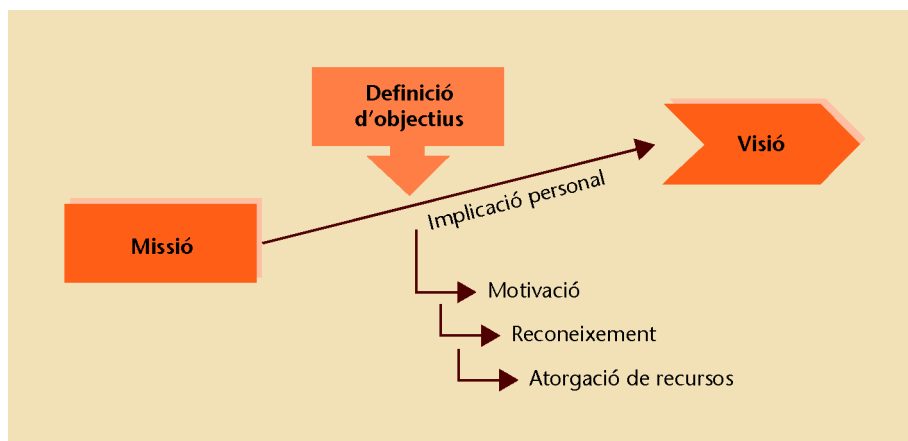


Figura 7. El camí per a assolir la visió

### 2.2. Abast

L'abast és tota l'organització perquè, encara que la responsabilitat recaigui principalment sobre l'equip directiu (direcció, caps d'estudi, secretari, etc.), els diferents coordinadors i els responsables de procés, en una organització educativa l'últim professor o mestre ha d'exercir el lideratge del seu grup d'alumnes si vol assolir els objectius fixats per la institució educativa.

### 2.3. Lideratge compartit

Els centres d'excel·lència defineixen el seu model de lideratge democràtic fonamentant-lo en el seu plantejament institucional (missió, visió i valors), el projecte educatiu, una estratègia enfocada a satisfer les necessitats i expectatives dels seus grups d'interès i els objectius propis del centre, per tal de fer del futur una realitat.

Les persones que lideren un centre excel·lent són accessibles, transmeten proactivitat, donen exemple i responen a les necessitats i expectatives dels professionals que hi treballen. Despleguen accions per tal d'assegurar l'acompliment dels objectius establerts amb la col·laboració i implicació de l'equip humà del centre educatiu de manera flexible i d'èxit continu.

#### Per què treballar amb un lideratge compartit?



Perquè formen un equip i els resultats d'un equip són sempre superiors als de la suma dels seus components

Els líders condueixen el centre cap a l'assoliment de l'èxit del seu projecte educatiu, amb la participació i coresponsabilitat de tots els grups d'interès i parts implicades. El centre excel·lent estableix el seu model de lideratge distribuït identificant els lideratges de l'organització i definint les funcions corresponents d'acord amb la seva responsabilitat. El centre estableix perfils professionals per als seus càrrecs a través de l'anàlisi dels coneixements i les competències necessàries per a ocupar-los. A l'hora d'establir responsables, té en compte les necessitats canviants dels diferents grups d'interès així com les característiques de les diferents àrees que cal gestionar (recursos, persones, tecnologia, etc.) de forma flexible i innovadora, per tal d'assegurar l'eficàcia en l'assoliment dels resultats i l'eficiència dels recursos esmerçats.

El centre excel·lent entén la importància del lideratge del professorat a l'aula i li proporciona el suport, els recursos i la formació necessaris per exercir-lo.

Els líders gestionen i milloren l'organització tenint en compte allò determinat al projecte educatiu, motiven les persones i ofereixen un perfil de referència d'acord amb els valors i principis consensuats, reforçant la cultura de l'excel·lència entre el seu personal.

## 2.4. Estratègia del centre

Els centres estableixen les seves estratègies per donar resposta al seu projecte educatiu i als seus objectius fixats d'acord amb les necessitats canviants dels seus grups d'interès.

Aquesta estratègia es concreta en l'elaboració de la seva documentació (projecte educatiu i de direcció, pla estratègic, plans anuals, etc.), on es defineixen les línies directives que guien l'organització. Un centre excel·lent ha de vetllar per



la coherència entre tots els seus documents, especialment els de caràcter estratègic; per això, cal que determini, comuniqui i revisi la seva missió, visió i valors.

Per fer tot això, és necessari que el centre conegui la seva situació de partida/inicial (interna i externa) que pot aconseguir a través de diverses fonts:

- Els resultats dels indicadors de centre dels:
  - Processos (on trobarem els d'E/A)
  - Pla estratègic
  - Plans de millora (projectes específics, plans pilot, etc.)
- Anàlisi DAFO
- Resultats de les avaluacions internes i externes (contrastació amb referents externs similars, etc.)
- Resultats d'auditories
- Dades de l'oferta i la demanda dels estudis
- Informació del mercat laboral
- Necessitats i expectatives dels grups d'interès
- Marc legal i reglamentari
- Tecnologia, empreses de l'entorn, recerca, innovació, transferència de coneixement o altres
- Aspectes socioeconòmics, de responsabilitat social i ambiental
- D'altres que el centre consideri

Una vegada analitzats els indicadors i avaluades les dades, es defineixen els objectius estratègics i els processos necessaris per a assolir-los. Es concreten les accions a seguir, els recursos necessaris, els indicadors de seguiment i es comunica el pla estratègic a la comunitat educativa. Aquests objectius i accions es concreten en els plans anuals del centre. Les persones que lideren el centre tenen un rol protagonista en el procés de definició de l'estratègia i la rendició de comptes als grups d'interès.

## 2.5. Organització

Els centres excel·lents disposen d'un **organigrama** conegut i assumit per l'organització, que dóna compliment al plantejament institucional i els objectius de centre; alhora, es garanteix que les funcions dels diferents càrrecs del centre són coherents amb la normativa d'Ensenyament, que disposen de la formació i competència necessària i que els seus objectius estan alineats amb els del conjunt del centre.

L'equip directiu revisa de forma sistemàtica que l'estructura de l'organització sigui eficaç i facilita la transmissió de la informació, la gestió diària del centre, la interacció entre els diferents equips i el desplegament de l'estratègia.

Els centres fonamenten la seva activitat en el treball per processos, identifiquen quins són els de caràcter estratègic, clau i de suport i estableixen indicadors per fer-ne l'avaluació. Els processos compten amb un responsable que lidera la seva execució, desenvolupament i seguiment, d'acord amb el cicle de millora continuada.

Els centres excel·lents dissenyen un model pressupostari per donar compliment als seus objectius. Es basa a donar resposta als serveis que presta el centre, al seu pla estratègic, a les innovacions i al manteniment i la millora dels equips, edifici i infraestructura. Ha d'estar basat en un model de gestió de recursos respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions dels grups d'interès i a les necessitats de l'entorn.

També es dissenya una gestió dels recursos economicofinancers que cerqui uns **resultats d'èxit sostingut a l'organització**, integrant les fonts necessàries de recursos, tant interns (departament, projectes, ajuts, subvencions, etc.) com externs (aliances amb empreses i institucions).

## 2.6. Comunicació interna i externa

Els centres excel·lents analitzen les necessitats de comunicació de l'organització amb cadascun dels grups d'interès (interns i externs) per tal d'elaborar el seu **pla de comunicació**. A l'hora d'establir aquest pla, els centres adequen els canals emprats al col·lectiu al qual s'adreça el missatge i treballen per activar canals de comunicació efectius.

Els diferents lideratges de l'organització han d'assegurar una **comunicació multidireccional** que garanteixi el desplegament de les estratègies, l'alineament amb els valors de l'organització i la consecució dels objectius marcats.

### Comunicació efectiva

- Existeixen canals de comunicació que són correctament utilitzats.
- Hi ha un ambient de lliure opinió i acceptació.
- No hi ha cabuda per als rumors. El que cal saber es coneix de primera mà.
- L'autoobertura i la retroalimentació són eines d'ús freqüent. Escoltar és igual d'important que parlar.



La cultura del centre ha de perseguir l'assoliment d'una informació compartida i una gestió del coneixement i bones pràctiques transparent i disponible que sigui llavor de nous aprenentatges i millores.

**La comunicació és bàsica** per a conèixer les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès, els objectius a assolir i les estratègies a utilitzar, així com els canvis que es produeixen.

L'organització ha de ser perseverant a mantenir els canals de comunicació, a assegurar que la informació arriba a totes les parts interessades i que, a la vegada, aquestes disposin dels canals adequats per a fer sentir la seva veu.

La comunicació s'ha de fer amb tots els grups d'interès. Especialment s'han de tenir en compte aquells que es troben, normalment, fora del centre.

El centre educatiu transmet missatges de moltes formes, per això ha de ser curós perquè la imatge corporativa que transmet (ordre, neteja, identificació, coherència, compromisos, resultats, ètica i estètica) sigui la que realment persegueix i vol el centre.

## **3. Eix 2: Gestió de les persones**

### **3.1. Objectiu**

L'objectiu d'aquest eix és establir les bases perquè el centre educatiu aprofiti tot el potencial del seu personal creant una cultura que animi la participació en la consecució d'objectius i millores que beneficiïn totes les parts implicades.

### **3.2. Abast**

L'abast és tot el personal del centre educatiu: personal docent (professorat i mestres) i PAS, però també tot el personal que intervé en la realització dels diferents serveis que presta el centre (monitors d'extraescolars, personal de cuina i menjador, psicopedagogs, personal de manteniment, conserges, porters, etc.).

### **3.3. Formació i competències**

Els centres d'excel·lència identifiquen quines són les tasques i activitats que ha de dur a terme el seu equip humà, dins i fora del procés d'ensenyament/aprenentatge, i les competències clau que ha de desenvolupar per poder-les dur a terme. Per fer això analitzen el perfil professional requerit per a exercir en els diferents llocs de treball de l'organització (formació reglada, no reglada, experiència i competències, etc.). La informació rellevant per a definir els perfils ve donada per la mateixa normativa educativa, la missió, visió, valors i objectius del centre, la definició de l'activitat recollida al sistema de qualitat i de la identificació de pràctiques innovadores en l'àmbit educatiu.

Malgrat les dificultats dels centres educatius per a reclutar i seleccionar els seus recursos humans, especialment els públics, els centres que s'orienten a l'excel·lència intenten que tots els seus professionals disposin del coneixement i competències més adients per a desenvolupar el seu treball.

Els centres excel·lents defineixen itineraris professionals per al desenvolupament de les persones del centre, d'acord amb les línies estratègiques i els interessos professionals de cada persona. Fruit d'aquesta anàlisi, els centres dissenyen un pla per desenvolupar les capacitats del seu equip humà. El pla té per objectiu millorar les competències clau per exercir amb èxit les funcions atribuïdes i afavorir el desenvolupament professional. Aquest pla de formació i desenvolupament pot estar integrat pel:

- Pla de formació per al personal docent, d'administració i serveis.
- Estades de professorat en empreses i/o en altres centres.
- *Benchmarking* amb centres excel·lents.
- Participació en projectes d'innovació, transferència de coneixement, investigació, etc.
- D'altres que es considerin.

### 3.4. Alineament de l'organització i els professionals

Els centres d'excel·lència tenen definida una política de gestió del capital humà a partir de la informació procedent dels indicadors de l'organització, que és coherent amb el seu projecte educatiu i el desplegament dels seus valors. En aquesta política cal desenvolupar les estratègies de l'organització per alinear les persones amb:

- La missió i la visió del centre.
- Els valors i la cultura del centre.
- Els objectius estratègics del centre.

De la mateixa manera, els centres han de definir quines estratègies faran servir per a motivar i alinear els interessos individuals de les persones que formen part de l'organització amb els interessos del centre: implicació en el lideratge i la coresponsabilitat, en l'estratègia, conciliació d'interessos familiars i laborals, implicació de les persones en activitats relacionades amb els valors del centre, etc.

Les persones reben informació precisa sobre les àrees de millora i els punts forts del seu treball i coneixen les implicacions derivades d'un bon o mal acompliment. Els membres de les organitzacions excel·lents entenen que l'avaluació de l'acompliment no és una eina de fiscalització, sinó un mecanisme per dur a terme la gestió eficaç del seu potencial i per al reconeixement del valor real aportat per les persones. Després de tot el procés es realitzen els canvis necessaris per a garantir que els diferents llocs de treball del centre estan orientats a la consecució dels objectius previstos d'acord amb els valors acordats i definits al projecte del centre.

#### Característiques d'un equip excel·lent

Existeixen set característiques comunes en tots els equips excel·lents independentment de la seva funció:

- 1) Objectiu únic i compartit.
- 2) Lideratge orientat al desenvolupament de les persones i de l'equip.
- 3) Flexibilitat davant variables imprevisibles.
- 4) Comunicació efectiva.



- 5) Orientació a resultats.
- 6) Reconeixement, estima i relacions constructives.
- 7) Confiança mútua.

### 3.5. Participació i emprenedoria interna

Els centres excel·lents desenvolupen un model de lideratge democràtic i distribuït. Per aquest motiu es **planifiquen mesures eficients de participació del personal en els processos de presa de decisions i en la gestió del centre**. La planificació de les activitats de participació d'un centre excel·lent busca enfortir la legitimitat en la presa de decisions de l'organització.

Aquesta participació s'estructura a través del claustre de professorat del centre, els mecanismes de representació del personal d'administració i serveis i, si és possible, amb reunions de coordinació interdepartamentals.

Per tal de garantir l'èxit del lideratge distribuït es **deleguen responsabilitats a les persones** a tots els nivells i es defineix un **sistema d'objectius i indicadors** per fer el seguiment i valoració de l'eficàcia de cada un dels grups i persones apoderats.

Els centres excel·lents analitzen la satisfacció del seu personal amb la seva participació més enllà de les tasques pròpies de la seva activitat. Es planifiquen noves vies de participació i la seva millora per donar una resposta adequada a les expectatives del personal.

El centre afavoreix la realització d'activitats d'emprenedoria per a la millora del servei, la difusió d'idees, la investigació, l'experimentació i l'assumpció de responsabilitats.

### 3.6. Reconeixement, Reward & Recognition

Els centres excel·lents defineixen un **sistema per al reconeixement de les persones** que es mostren especialment implicades en la millora de l'organització, realitzen activitats singulars, aconsegueixen resultats excel·lents, etc. Aquest reconeixement té difusió pública més enllà dels membres del centre i es revisa de forma continuada per a garantir la seva equitat.

Aquest sistema de reconeixement té en compte, entre d'altres:

- Els elements que fan que els seus professionals tinguin èxit.
- Les actuacions professionals que contribueixen a la visió del centre.
- Les actuacions que afavoreixen la innovació.

- Les actuacions que afavoreixen l'augment o millora de recursos per al centre.
- La implicació i compromís en el projecte de centre.
- En definitiva, el compromís de les persones amb el servei.

#### **Reconeixement, estima i relacions constructives**

- Es reconeixen els èxits sobre la base de la labor individual i la seva contribució a resultats.
- L'equip admet amb naturalitat la retroalimentació positiva.
- El reconeixement reforça el comportament, crea estima i augmenta la sensació de valor i assoliment de fites.



## 4. Eix 3: Gestió de recursos

### 4.1. Objectiu de l'eix

L'eix dels recursos té com a objectiu donar guies de com es duu a terme una gestió excel·lent dels recursos de què disposa un centre.

### 4.2. Abast

#### 4.2.1. A quin tipus de recursos ens referim?

En primer lloc cal aclarir que quan parlem de recursos ens referim tant als tangibles (edificis, equipaments, instal·lacions tècniques, aules, consumibles, etc.) com als intangibles (de forma molt especial al coneixement). Tant un tipus de recurs com l'altre necessiten recursos financers o d'altres tipus (per exemple aliances) per a poder disposar-ne.

#### 4.2.2. Aspectes inclosos en aquest eix

##### 1) Inversió i manteniment

Una gestió excel·lent implica poder disposar dels recursos adequats a l'activitat que es desenvolupa, però també que aquests estiguin en un estat òptim per a la seva utilització. Aquest darrer aspecte inclou el manteniment.

**Gestió eficient.** Disposar d'un recurs no implica que el centre sigui excel·lent. L'excel·lència vindrà donada per l'ús que se'n faci:

- **Taxa d'ocupació del recurs:** hores diàries que el recurs està sent utilitzat i nombre d'usuaris.
- **Qualitat de l'ocupació:** tipus d'activitat que s'hi porta a terme (projectes didàctics, projectes innovadors o de recerca) i per quin tipus d'usuari (alumnes, empreses, etc.).

##### 2) Gestió sostenible

La sostenibilitat de l'ús de recursos no està relacionada exclusivament amb l'impacte ambiental, sinó també amb l'econòmic:

- **Sostenibilitat ambiental:** impacte que el recurs té en el medi ambient (emissions, material rebutjat, consum energètic, etc.).



- **Sostenibilitat econòmica:** quan es fa una inversió cal avaluar no només el cost de la inversió, sinó el cost del seu ús i manteniment posterior (consumibles, manteniment, persones dedicades, etc.).

### 3) Seguretat

Finalment, cal tenir en compte els aspectes de seguretat relacionats amb la gestió dels recursos.

**Seguretat envers els usuaris actius i passius dels equipaments i instal·lacions.** Cal tenir en compte la normativa de seguretat tècnica dels equipaments i instal·lacions, a més de la normativa de prevenció de riscos laborals. Cal avaluar els riscos tant pel que fa als professors com als alumnes, així com per a altres usuaris passius (visitants del centre o veïns de la zona).

**Seguretat dels equipaments i instal·lacions.** Cal avaluar els riscos als quals estan sotmesos els equipaments i instal·lacions, i mirar de cobrir-los amb la política més adequada al centre (assegurances, contractes de manteniment, dotació de provisions per a la seva substitució, instal·lacions de seguretat contra incendis, mitjans suplementaris de subministrament d'energia, etc.).

## 4.3. Gestió econòmica del centre

Quin marge té un centre públic per a gestionar el seu pressupost? Aquesta és la pregunta clau que es fan els responsables d'un centre educatiu públic. Cal tenir en compte que la gestió econòmica del centre disposa de criteris i mecanismes propis de la gestió pública, però que existeix un marge raonable per aconseguir recursos addicionals que facilitin l'assoliment de la visió del centre.

### 4.3.1. Elements a tenir en compte dins el marc de la normativa

#### Criteris de gestió

Els centres han de gestionar els seus recursos seguint els criteris d'eficiència, equitat i transparència, i han de prioritzar les seves inversions d'acord amb criteris de factibilitat, rendibilitat (tenint en compte els aspectes tangibles i intangibles), cost, ús esperat i impacte en la formació de l'alumnat.

#### Elaboració d'un pressupost

Les organitzacions excel·lents elaboren el seu pressupost i planifiquen les seves inversions tenint en compte les necessitats que han identificat prèviament. Els recursos econòmics planificats han de donar suport a l'estratègia per assolir la missió i visió determinada al projecte de centre; per tant, donen resposta tant a curt com a llarg termini de les operacions econòmiques del centre.

El pressupost ha de combinar les partides necessàries per a les despeses corrents i les inversions, per exemple en innovació, projectes, edifici i estalvi de despesa (energia, subministraments, etc.) en el mitjà i llarg termini.

Igualment, cal elaborar per a cada departament, àrea i coordinació propostes raonades de despesa i inversió, a curt, mitjà i llarg termini bo i establint fórmules consensuades i transparents en el repartiment del pressupost.

Els centres públics utilitzen el projecte de direcció com a estratègia per a desplegar el seu projecte educatiu, la qual cosa vol dir gestionar pressupostos anuals enfocats a assolir els objectius estratègics.

### **Control de gestió**

La gestió econòmica respon a processos estratègics, operatius i de control, els quals garanteixen l'assoliment d'objectius, l'equitat de les assignacions, la fiabilitat de les operacions, la transparència informativa i el retiment de comptes. Elements a tenir en compte per a un bon control de la gestió:

- Assegurar l'eficàcia de les despeses a través del control de compres i proveïdors.
- Controlar la idoneïtat de la contractació dels subministraments.
- Reduir despeses innecessàries com a forma d'augmentar la disponibilitat de recursos.
- Centralitzar les compres de materials comuns, fins i tot establint aliances amb altres centres.
- Controlar sistemàticament les desviacions pressupostàries i la relació entre el pressupostat i el realment comprat.
- Delegar la coresponsabilitat de la despesa als responsables d'àrees i departaments mantenint el control i supervisió centralitzats.
- Establir polítiques de control de la despesa i energia, per exemple assignant responsabilitats en la neteja, control de llums, pèrdues d'escalfor, control de consum d'aigua, etc.
- Treballar la coresponsabilitat en el control de la despesa amb l'alumnat.

### **Gestió economicofinancera**

- Disposar d'una política de pagaments a proveïdors que assegurï el compliment normatiu i el millor preu possible en les compres. Quan escaigui,

s'avaluarà els proveïdors, sense descartar la realització d'auditories de tercera part, que evidencin el compliment dels processos interns dels proveïdors d'acord amb la política de responsabilitat social aprovada pel centre educatiu.

- Disposar d'acords amb entitats financeres en aquells aspectes on es puguin realitzar.

### **Retiment de comptes**

- Incorporar a les memòries dels departaments, àrees i coordinacions la justificació d'ús, manteniment i millora dels espais i equipaments en el present i futur, les noves necessitats, els seus inventaris i les necessitats raonades de despesa i inversió.
- Obrir línies específiques de queixes i suggeriments per al tema dels recursos.
- Utilitzar programari eficient per al control pressupostari, de tal manera que asseguri la transparència i el retiment de comptes periòdic.
- Participar del *benchmarking* i transferència de bones pràctiques amb altres centres educatius.
- Establir metodologies d'anàlisi de cost-benefici, auditories i formació als responsables de partides econòmiques per assegurar que la política es desplega a totes les àrees del pressupost.
- Mantenir vigilància normativa sobre la gestió dels recursos i el seu compliment.
- Informar periòdicament el claustre i consell escolar sobre el desplegament del pressupost.
- Retre comptes periòdicament del balanç pressupostari, del tancament de l'exercici, dels criteris d'elaboració del nou pressupost i dels detalls de les partides.
- Crear un consell econòmic on estiguin representats tots els centres de cost del centre.
- Controlar mitjançant indicadors el pressupost dedicat a despesa corrent i inversions.
- Assegurar la rendibilitat dels comptes econòmics, les instal·lacions i equips del centre.

- Animar la presentació de suggeriments per fer més eficient el capítol de despeses. Reconèixer les oportunitats de millora aportades.

#### 4.3.2. Què més ha de fer un centre excel·lent?

Un centre excel·lent va més enllà del marc normatiu i, per tant, avalua els seus actius, intenta identificar oportunitats i generar nous recursos addicionals que aportin valor per als seus alumnes.

Alguns exemples en relació a:

- Instal·lacions i equips: cessió amb lloguer de les instal·lacions.
- Capital humà: generació d'ingressos addicionals per serveis de formació *in company* o serveis de consultoria.
- Informació i coneixement: es poden avaluar models de negoci associats a la informació i coneixement que el centre gestiona: publicacions, col·laboració amb universitats o empreses, serveis web, etc.

El sistema de gestió econòmica del centre dóna resposta al que s'ha planificat a la política pressupostària. Aquest model es basa en una gestió de recursos que a més de desenvolupar l'estratègia, és especialment respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions i iniciatives dels grups d'interès.

En les inversions ha de tenir un pes important allò destinat a projectes d'innovació, tecnologia, recerca, simulació per a l'aprenentatge, etc.

Un centre excel·lent estableix aliances i relacions amb altres organitzacions que poden incrementar els recursos disponibles.

En l'anàlisi de cost-benefici, té en compte els beneficis intangibles de les inversions.

El centre s'ha de plantejar calcular els costos de la qualitat i de la no-qualitat a l'efecte de trobar un punt òptim d'inversions.

#### 4.4. Recursos materials

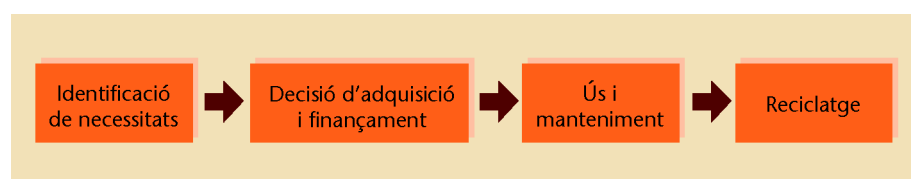


Figura 8. Procés de gestió dels recursos materials i tecnològics

#### **4.4.1. Identificació de necessitats**

Els centres han de definir i aplicar una sistemàtica per identificar les necessitats de l'organització en matèria d'edifici, infraestructures, equips i tecnologia.

Els centres excel·lents elaboren un pla d'inversions d'infraestructures i un pla de tecnologia i sistemes, a partir del seu pla estratègic.

Les fonts utilitzades per a elaborar aquesta planificació són les mateixes que les utilitzades al pla estratègic. No és fins a la fase següent, decisió de compra, que s'incorpora informació tècnica dels equipaments. Alguns exemples de fonts d'informació:

- Enquestes de satisfacció dels grups d'interès.
- Disseny curricular de les diverses àrees, matèries i mòduls, i projecte educatiu.
- Dades d'ocupació dels espais.
- Auditories.
- Memòries dels departaments i coordinacions.
- Indicadors economicofinancers.
- Sol·licituds raonades.
- Control de l'inventari.
- Queixes i suggeriments.
- Altres.

#### **4.4.2. Pla de tecnologia i sistemes**

Pel que fa a l'elaboració del pla de sistemes, es requereix informació addicional atesa la ràpida evolució de la tecnologia. Així, un centre excel·lent duu a terme prospeccions tecnològiques a través de l'assistència a fires i congressos, la participació en cursos formatius, la transferència de bones pràctiques a les xarxes del projecte de qualitat i l'aprofitament de la informació de radars tecnològics i les entitats col·laboradores.

#### **4.4.3. Decisió d'adquisició i finançament**

En el procés de decisió d'adquisició cal tenir en compte:

- 1) Priorització del pla d'inversions.
- 2) Recursos disponibles.
- 3) Quina és la tecnologia que millor s'adapta al centre.

#### **4.4.4. Priorització de les inversions**

En funció de la necessitat de l'equipament al centre: grau d'obsolescència de l'equipament anterior, entrada en funcionament d'un nou pla d'estudis, taxa prevista d'ocupació de l'equipament, etc.

#### **4.4.5. Recursos disponibles**

- Recursos financers: import necessari per a l'adquisició de l'equipament, així com possibles solucions de finançament: rënting, préstec, lísing, etc.
- Aliances: possibilitat d'arribar a un acord amb un proveïdor de l'equipament i la tecnologia, a través del qual s'obté el recurs amb condicions molt avantatjoses.

#### **4.4.6. Tecnologia que millor s'adapta al centre**

##### **Criteris a tenir en compte**

- Sostenibilitat econòmica: cost de manteniment de l'equipament, cost dels consumibles.
- Sostenibilitat mediambiental: consum, emissions, residus, reciclabilitat dels consumibles i de l'equipament mateix.
- Temps d'instal·lació.
- Formació necessària del professorat.
- Proximitat del proveïdor.
- Activitat educativa que es realitzarà.

#### **4.4.7. Selecció de proveïdors**

Els centres excel·lents disposen d'un sistema de gestió de proveïdors que permet aplicar els criteris de qualitat, econòmics, de seguretat i medi ambient per a la selecció de productes i serveis.

#### **4.4.8. Ús i manteniment**

Durant l'ús de l'equipament caldrà tenir en compte les recomanacions del fabricant amb l'objectiu d'assolir un rendiment òptim, tant pel que fa a l'activitat com a l'impacte ambiental i la seguretat. Igualment, caldrà establir:

- Funcions i responsabilitats associades a la neteja, manteniment i millora dels equips i espais.
- Reglaments i pautes de funcionament en aules, laboratoris i tallers específics; comprovar sistemàticament el seu acompliment i actuar en conseqüència.
- Treballar en la coresponsabilitat dels diferents grups d'interès en el manteniment del bon estat i la millora d'equips i edifici.
- Inventaris dels recursos materials de què disposen i aplicar plans de renovació que tinguin en compte el cicle de vida dels actius.

Per altra banda, els centres han de disposar d'un pla de manteniment preventiu i correctiu d'edificis, infraestructures i equipaments. En aquest pla s'incorporen criteris d'eficiència i sostenibilitat. Cal desplegar plans de manteniment general de l'edifici i específics en el cas d'àrees especialment sensibles: seguretat, elevadors, emergència, calderes, dipòsits de combustibles, aigua i electricitat, alarmes, equips informàtics i xarxes, aire condicionat, etc.

Finalment, amb l'objectiu de verificar el funcionament correcte del sistema de gestió d'equipaments i instal·lacions, caldrà:

- Auditar els plans de manteniment i establir plans de millora.
- Realitzar enquestes als grups d'interès per tal de conèixer l'adequació i funcionalitat d'equips i instal·lacions.
- Verificar la gestió correcta dels residus i equipaments obsolets.

## **4.5. Seguretat i medi ambient**

### **4.5.1. Aspectes generals**

- El fet que en els centres educatius s'estiguin preparant les futures generacions és una oportunitat única per a desplegar les polítiques de sensibilització i formació envers un desenvolupament sostenible de la societat.
- L'escola ha de tenir clar que influeix tant o més amb l'exemple que dóna a l'alumnat que amb els coneixements que transmet.
- Igualment, ha de tenir un coneixement actualitzat de la normativa que cal aplicar en matèria de seguretat, salut i medi ambient. S'ha d'establir un sistema que permeti actualitzar la normativa, de manera que tots els membres de l'equip humà que hi treballen tinguin en compte els aspectes necessaris en aquesta matèria per garantir-ne el compliment.
- Cal també planificar i dur a terme accions formatives (cursos de primers auxilis, ús d'extintors, seguretat viària, identitat digital, etc.).
- Per tancar el cercle de la seguretat i el medi ambient s'ha d'integrar aquestes matèries en el cicle de millora continuada, és a dir, s'ha de mesurar els seus resultats, auditar-ne el compliment i fer propostes de millora.

### **4.5.2. Planificació**

Els centres implanten la seva política mediambiental i de seguretat a través de:

- La inclusió de criteris de sostenibilitat i seguretat en la gestió de compres, el manteniment d'instal·lacions i la gestió de residus.

- Una política responsable d'inversions en instal·lacions (energies renovables, materials no agressius, integració i ús d'instal·lacions al barri, EPI, etc.).
- La minimització de consum de recursos materials i subministraments.
- El desenvolupament d'una política de reutilització, recollida selectiva i reciclatge.
- La minimització de residus sòlids, abocaments i emissions del centre.
- La gestió energètica eficient.
- La sensibilització i formació com a «ambaixadors» de la sostenibilitat ambiental i la seguretat de les persones del centre.
- Altres.

#### **4.5.3. Desplegament**

- Determinar els processos per controlar l'activitat ambiental, des de la formació i sensibilització fins a la gestió d'elements perillosos, emmagatzematge i eliminació de residus.
- Establir protocols d'actuació en emergències, evacuació i confinament.
- Assegurar el compliment dels aspectes ergonòmics: pantalles, cadires, etc.; i d'ambient de treball: soroll, llum, ventilació, humitat, fred, calor, etc.
- Assegurar el correcte control d'emissions, emmagatzematge i eliminació de residus.
- Sistematitzar la recollida selectiva de residus i mantenir registres de l'activitat.
- Establir la informació necessària per als usuaris: plànols, retolació, llums i itineraris d'emergència.
- Establir i comunicar les polítiques d'estalvi energètic i de subministraments.
- Determinar funcions i responsabilitats respecte de la salut, seguretat i medi ambient a cadascun dels responsables de l'organigrama.
- Determinar la coresponsabilitat dels diferents grups d'interès en la seguretat i sostenibilitat del centre.



- Assegurar que les pràctiques en empreses es realitzen amb els estàndards de seguretat i salut determinats per la normativa legal aplicable.
- Comprovar que a les sortides del centre s'apliquen convenientment les normes de seguretat i salut, incloses les relacionades amb el transport escolar i l'acompanyament.
- Mantenir un pla d'ús, manteniment i renovació d'EPI, extintors i BIE.
- Controlar la senyalització d'emergència del centre.
- Realitzar simulacres, mantenir registres i elaborar plans de millora. Establir la comissió de seguretat i salut.
- Establir la comissió ambiental i les ecoauditories.
- Elaborar i implementar el pla d'autoprotecció del centre.
- Fer difusió, sensibilització i formació dels aspectes de seguretat i ambientals.

#### **4.5.4. Avaluació i millora**

- Establir sistemes d'indicadors referits tant a l'estat d'implantació de les actuacions previstes com als seus resultats en termes de nivells de protecció i prevenció, consum, generació de residus o inversions en energies renovables, per tal d'assegurar el control i la informació per a l'anàlisi i millora.
- Impulsar la realització d'auditories ambientals, de riscos laborals i de seguretat dels sistemes d'informació i dades de caràcter personal que gestiona el centre; de manera que s'acompleixi amb el que exigeix la normativa legal i reglamentària, s'asseguri el que el projecte de centre i els diferents plans han establert i s'apliqui.
- Mantenir els registres corresponents de l'activitat de seguretat i ambiental.

#### **4.5.5. Medi ambient: aspectes per analitzar i reflexionar**

És important que el centre integri la planificació ambiental i els aspectes operatius en els processos educatius del centre.

En darrer terme cal que el centre valori la possibilitat de disposar d'un sistema de gestió ambiental certificat o acreditat (ISO 14001, EMAS). Això dependrà de:

- Si el centre imparteix cicles relacionats amb el medi ambient.

- Si el centre imparteix cicles relacionats amb indústries d'alt impacte ambiental.
- Que l'equip ho hagi decidit com a línia estratègica.

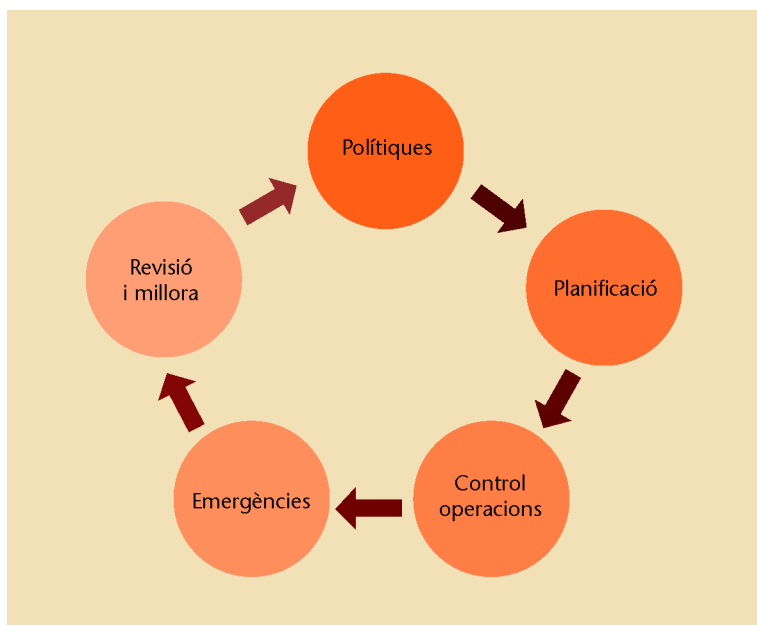


Figura 9. Roda de la millora en la gestió dels residus

#### 4.5.6. Seguretat: aspectes per analitzar i reflexionar

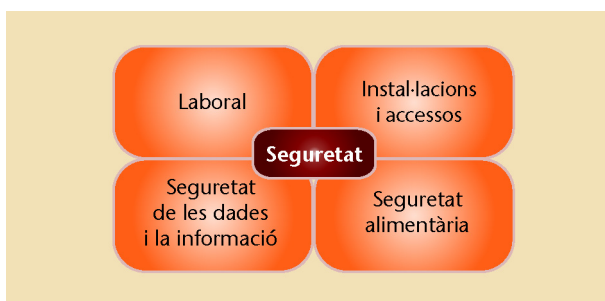


Figura 10: Esquema per a analitzar la seguretat

- Es determinen processos i s'assignen responsables per tal de controlar i eliminar els riscos, formar i informar dels aspectes relacionats amb la prevenció al centre, coordinar la realització de simulacres d'evacuació i confinament per tal de millorar-ne el funcionament, etc.
- Es realitza educació per a la salut.
- Es tenen en compte els riscos derivats de l'ús d'equips digitals personals.
- Es posen a l'abast de l'alumnat recursos per a la consulta i assessorament personal.
- Existeixen protocols d'intervenció ràpida en cas de perills i amenaces contra la integritat personal.

- Disposen de sistemes de gestió de la prevenció de riscos laborals integrats al sistema de gestió del centre. En l'organització s'aplica un programa de seguretat que preveu l'adequació dels equipaments didàctics i instal·lacions, l'adequació dels accessos, la instal·lació de dispositius antiincendis i la senyalització de les dependències del centre, etc.
- Respecte de la protecció de dades de caràcter personal, implanten sistemes de gestió i procediments de seguretat en l'ús de la informació.
- El centre té controlat la dispensació de medicaments, l'ús de la farmaciola, l'atenció de primers auxilis i l'actuació en cas d'emergències mèdiques.
- Dins del pla de manteniment i actuació ambiental es determina com es controla i s'actua sobre el tema de plagues.
- Cal que el centre valori la possibilitat de disposar d'un sistema de gestió de prevenció de riscos certificat o acreditat (OHSAS18001 o ISO 45001) o d'un sistema de gestió de seguretat de la informació certificat o acreditat (ISO 27001). Això dependrà de:
  - Que l'equip ho hagi decidit com a línia estratègica.

## **4.6. Gestió de la informació i del coneixement**

### **4.6.1. Cap a la societat de la informació i coneixement**

El desenvolupament de les tecnologies de la informació ha creat un espai nou, on es desenvolupen activitats econòmiques que abans no existien i espais de relacions socials nous. Aquesta realitat fa que la gestió de la informació i del coneixement siguin un aspecte cada cop més rellevant de les organitzacions excel·lents.

#### **Elements a tenir en compte:**

- Alfabetització digital.
- Noves eines d'interacció amb grups d'interès.
- Lògica de negocis digitals.
- Gestió de la informació externa.
- Gestió de la informació interna.
- Gestió del coneixement.

#### **Elements que cal desenvolupar:**

**Estratègia:** Els centres d'excel·lència disposen d'una estratègia per dur a terme la gestió de la informació i el coneixement que és coherent amb el seu projecte educatiu i el pla estratègic. El centre ha de definir:

- Quina informació i coneixement són rellevants per a l'organització i proporcionar-li un tractament específic.
- Les fonts principals per a l'establiment de l'estratègia d'informació i coneixement, que són l'anàlisi de les necessitats d'informació dels diferents grups d'interès.
- Sistemes per a identificar tecnologia rellevant per a la gestió de la informació i el coneixement.

**Política:** El centre ha de definir polítiques pel que fa a l'ús de les tecnologies per part del centre i els alumnes, així com per a la gestió de la informació i el coneixement, drets de propietat, etc. Aquesta política ha d'incloure l'ús que es fa de les xarxes socials al centre.

#### **Sistemes de captura i d'interacció amb informació de grups d'interès externs**

- Els centres d'excel·lència fan ús de totes les fonts d'informació que tenen al seu abast, ja siguin registres derivats de la seva activitat, resultats de les enquestes que responen els grups d'interès, dades de l'oferta i la demanda dels seus estudis i l'evolució del mercat de treball.
- Els centres desenvolupen les capacitats digitals del seu equip i el preparen per a l'ús de les eines 2.0. Aquestes eines permeten anar més enllà de la captura de dades i permeten la interacció amb grups d'interès externs.

#### **Sistemes de captura d'informació interna**

- Els centres d'excel·lència fan ús de totes les fonts d'informació que tenen al seu abast, ja siguin registres derivats de la seva activitat, resultats de les enquestes que responen els grups d'interès, dades de l'oferta i la demanda dels seus estudis i l'evolució del mercat de treball.
- Aquests sistemes inclouen eines de gestió de dades com poden ser indicadors clau o d'èxit (KPI), gestió del coneixement (bases de dades documentals) i xarxes socials internes.

#### **Sistema de gestió del coneixement**

Aquests centres planifiquen accions per detectar i mantenir el talent i el coneixement que s'incorpora i el que es genera al centre. Per fer-ho, planifiquen accions d'emmagatzematge, intercanvi i transmissió del coneixement entre tots els membres de la comunitat educativa per tal de garantir que el coneixement professional individual esdevé també coneixement de l'organització.

Els centres educatius estan sensibilitzats en la difusió lliure del coneixement però mantenint el respecte i reconeixement als drets d'autor i propietat intel·lectual.

#### **4.6.2. Informació i coneixement: aspectes per analitzar i reflexionar**

- Els centres estan compromesos amb la creació i difusió de coneixement a les seves organitzacions i el desenvolupament d'iniciatives que trascendeixin les activitats vinculades al servei d'ensenyament i aprenentatge. Es fomenta la participació de les persones en grups d'intercanvi i millora de processos pedagògics, les estades de professorat en empreses, la realització de visites de *benchmarking* a altres organitzacions i s'anima el professorat a:
  - Participar en projectes d'innovació, al centre i en col·laboració amb l'entorn.
  - Elaborar i difondre articles, llibres i ponències vinculades al seu àmbit d'especialització.
  - Elaborar blocs i wikis, professionals i amb l'alumnat.
  - Redactar memòries que recullin l'activitat dels departaments del centre.
  - Altres.
- Aquests centres intenten establir bones pràctiques d'intercanvi de coneixement, com ara trobades entre el professorat, grups d'intercanvi i realització de sessions de *benchmarking*. També duen a terme actuacions per cultivar, desenvolupar i protegir la propietat intel·lectual que posseeixen els membres de l'organització i donen difusió als documents i publicacions elaborats per persones del centre.
- Les organitzacions excel·lents gestionen el seu coneixement implícit, és a dir, implanten iniciatives per fer emergir el capital intel·lectual de l'equip humà que no es troba recollit en cap suport. Igualment, garanteixen que la informació generada pel centre arriba als seus destinataris de manera eficaç. Això implica que bona part del material que es troba en suport físic s'incorpori progressivament al suport digital, el qual pot estar disponible a través de la pàgina web del centre, la intranet corporativa i altres dispositius que agilitzin la difusió d'informació.
- Els centres compten amb una sistemàtica per garantir i millorar contínuament la validesa, seguretat i integritat de la informació que gestionen. Aquests centres avaluen el compliment de la llei de serveis de la societat de la informació.
- Es distingeix entre dades, informació i coneixement, i s'actua convenientment en cada cas. Els sistemes de gestió basats en ERP (sistemes integrals per a planificar i gestionar els recursos de l'organització) poden resultar eines molt eficaçes i eficients en la integració de dades i la gestió del coneixement.
- A intervals programats, el centre fa ús del coneixement col·lectiu per generar noves idees i innovacions, i anima que els diferents grups d'interès hi participin.

#### 4.6.3. Informació i coneixement: exemples d'actuacions

- Elaborar articles, llibres i ponències vinculades a l'àmbit d'especialització i fer-les públiques determinant l'ús que s'ha de fer dels drets d'autor i protecció intel·lectual.
- Crear cursos a la plataforma Moodle (o altres entorns virtuals d'aprenentatge) de les assignatures i matèries amb el coneixement acumulat del professorat i les incorporacions que hagi fet l'alumnat en els cursos anteriors.
- Plantejar-se oferir cursos en obert, tipus MOOC (Massive Online Open Course) tant per a l'alumnat que no pot assistir a classe com per al d'FP DUAL, o altres casos que el centre consideri; per exemple, com a promoció dels bons cursos que imparteix el centre.
- Redactar memòries que recullin l'activitat dels departaments i coordinacions del centre.
- Detectar, compartir i disseminar les bones pràctiques educatives, tant de gestió del centre com de l'aula, i fer-les visibles entre el professorat, grups d'intercanvi i realització de sessions de *benchmarking* intercentres.
- Gestionar el coneixement tàcit, és a dir, implantar iniciatives per fer emergir el capital intel·lectual i experiències de l'equip humà que no es troben recollits en cap suport.
- Dipositar i fer accessible el material dels cursos que realitza el professorat.
- Dipositar i fer accessible el material que genera l'alumnat.
- Proporcionar recursos per mantenir disponible de manera ubíqua i permanent la memòria auxiliar emmagatzemada en dispositius digitals o reservoris de documentació.
- Afavorir la creació d'EPL (entorns personals d'aprenentatge) per tal que es pugui fer ús de la diversitat de recursos disponibles en l'accés i dipòsit de continguts per a l'aprenentatge sincrònic o asincrònic.
- Realitzar enquestes per conèixer la percepció dels grups d'interès sobre la informació i els canals de comunicació que proporciona el centre.
- Preguntar sobre la qualitat dels mitjans informàtics i de xarxes que proporciona el centre.
- Establir les estratègies de repetició i de retroalimentació que cal tenir en compte per tal d'assegurar que la informació hagi arribat al receptor i s'hagi produït, efectivament, comunicació.

- Treballar en la línia que l'ús d'un dispositiu no és un fre, o incompatibilitat, per a accedir a la informació. Desenvolupar estratègies per al seu ús i manteniment.
- Elaborar bancs de vídeos amb classes per a reforços i alumnat amb dificultats d'assistència.
- Dissenyar les accions del centre, especialment les educatives, tenint en compte l'avenç que es preveu en les tecnologies de la informació i la comunicació. Elaborar plans de formació on s'inclogui la formació del professorat en aquestes àrees.

## 5. Eix 4: Interacció amb els grups d'interès i l'entorn

Un centre educatiu és una entitat viva que forma part d'un ecosistema amb el qual interacciona. Al voltant dels centres hi ha un conjunt de grups d'interès que tenen els seus objectius i activitats, i que es troben amb els objectius i activitats del centre.

|  |  |
|--|--|
| Famílies                                 |  |
| Alumnes                                  |  |
| Empreses de l'entorn / sector del centre |  |
| Barri / ciutat / societat                |  |
| Altres centres                           |  |
| Universitat i centres de recerca         |  |
| Altres empreses                          |  |
| Altres grups d'interès                   |  |

Figura 11. Grups d'interès d'un centre educatiu

Els centres d'excel·lència identifiquen els grups d'interès (alumnat, professorat, famílies, empreses, institucions i entitats, etc.) als quals s'orienta directament i indirectament la seva activitat.

És important dissenyar un procés sistemàtic i planificat per recollir informació sobre les seves necessitats i expectatives, tant en l'àmbit educatiu com en altres serveis. Han d'establir mecanismes sòlids i sistemàtics per tal de mantenir un diàleg permanent amb aquests grups d'interès amb la finalitat de ser capaços d'identificar i anticipar-se a les necessitats de l'entorn.

Cada departament o cicle identifica els seus grups d'interès, així com els àmbits en els quals pot interactuar, com per exemple:

- Pràctiques a les empreses.
- Projectes d'innovació i recerca.
- Projectes socials o ambientals.

A partir d'aquests àmbits, el centre intenta establir aliances estratègiques, i mesura el resultat d'aquesta interacció.

### 5.1. Subeix 4.1: orientació als grups d'interès

Els centres d'excel·lència identifiquen les necessitats i expectatives dels seus grups d'interès. La informació per determinar aquestes necessitats pot venir de



diferents fonts, com per exemple visites a empreses i entitats, enquestes, assistència a conferències, estades en empreses, grups de discussió, queixes i suggeriments, prospeccions a internet, informes d'experts, etc.

Quan el centre identifica necessitats contraposades, utilitza criteris objectius i coneguts per decidir quins àmbits d'actuació resulten prioritaris, tenint en compte sempre en primer lloc les necessitats educatives de l'alumnat. La informació procedent de l'anàlisi de necessitats i expectatives dels grups d'interès és una de les fonts principals d'informació que s'utilitza per a l'elaboració del projecte educatiu i el pla estratègic.

Els centres d'excel·lència formen persones de manera integral en els diferents àmbits del coneixement per tal que es desenvolupin amb èxit en les tres esferes: personal, social i professional, per fer front als reptes de futur i les urgències del present, amb un desplegament de capacitats transversals clau en el marc dels valors propis del centre.

En un servei educatiu cal tenir en compte que:

- Les necessitats i expectatives de l'alumnat no sempre són explícites.
- Les necessitats d'avui no sempre resolen problemes de demà; per això, cal proporcionar una formació integral de qualitat que, entre d'altres, ensenyi i motivi a aprendre contínuament al llarg de la vida.
- La formació de qualitat i amb valors sòlids proporciona el caràcter per tal d'abordar, amb garanties d'èxit, les diferents fases a les quals l'alumnat haurà de fer front al llarg de la vida.
- La importància de la família i l'entorn de l'alumnat en el seu aprenentatge és molt determinant. Cal afavorir, doncs, la coresponsabilitat i la participació d'aquest grup d'interès.
- La responsabilitat de l'educació és compartida; per això, cal determinar i explicitar molt clarament els compromisos de cadascú en el procés d'ensenyament i aprenentatge, controlar el seu desplegament, revisar-los, actualitzar-los i comunicar a les parts implicades els resultats.
- Aquells altres aspectes que el centre consideri i que, per tant, estiguin reflectits al projecte educatiu.

#### **5.1.1. Orientació als grups d'interès: aspectes per analitzar i reflexionar**

- Els centres d'excel·lència planifiquen serveis d'informació i orientació professional al llarg de la vida, adreçats tant al seu alumnat com a la població, les empreses i entitats.

- Cal assegurar-se que en el procés d'informació, preinscripció i matrícula, l'alumnat (especialment el d'etapes postobligatòries) realment es matricula del que vol fer i amb prou coneixement del que se li exigirà.
- Específicament en l'àmbit dels ensenyaments professionals, els centres defineixen itineraris formatius i metodologies didàctiques adequades a les necessitats dels diferents grups d'interès.
- L'oferta d'unitats formatives adaptades als canvis continus que proporciona la tecnologia es pot convertir en font de formació contínua per a l'exalumnat o persones que requereixin actualitzar els coneixements i competències professionals.
- El centre ha de ser una referència en el seu entorn respecte de la informació i orientació acadèmica i els serveis que l'administració educativa i el centre determinin.
- El centre participa en la societat civil de l'entorn per conèixer i donar resposta a les necessitats de formació que es presentin, bé com a oferta, traslladant les necessitats a instàncies superiors, o bé orientant en les diferents alternatives possibles.
- Els centres mantenen relacions de coordinació vertical amb les escoles que proporcionen alumnes i les institucions superiors que els reben.
- Els centres mantenen una coordinació horitzontal amb altres instituts de la zona, fins i tot dissenyant projectes educatius de ciutat, si escau.
- Els centres excel·lents coneixen la inserció laboral dels seus estudiants i actuen en conseqüència.
- Els centres coneixen l'èxit educatiu dels seus estudiants en etapes educatives superiors i actuen en conseqüència.
- Els centres excel·lents fan esforços per avançar-se als canvis (tecnològics, socials, metodològics, laborals, etc.) i realitzen una oferta formativa flexible, adaptada i de qualitat. Per això mantenen radars que aporten informació contínua per a l'anàlisi, diagnòstic i planificació de l'estratègia formativa.
- Els centres sempre escolten i tenen en compte les veus dels seus grups d'interès.
- Els centres educatius intensifiquen les polítiques de mobilitat de la Unió Europea per aconseguir que les persones joves puguin dur a terme activitats educatives reglades i activitats formatives laborals en altres estats membres.

- Les famílies són un grup d'interès molt important, i les seves relacions amb el centre s'organitzaran de manera inversament proporcional a l'edat de l'alumnat. Aquesta relació formarà part de l'estratègia del centre.

### 5.1.2. Orientació als grups d'interès: exemples d'actuacions

- Implantar nous serveis per donar resposta als grups d'interès després d'identificar les seves necessitats mitjançant l'anàlisi, entre altres, de:
  - Nous mètodes d'ensenyament i d'aprenentatge.
  - Necessitats de l'entorn.
  - La incidència de les noves tecnologies en els processos d'ensenyament/aprenentatge.
  - Les competències clau en els nous models d'empreses i organitzacions.
  - Perfil social, econòmic o cultural del seu entorn per tal d'afavorir l'accés al mercat de treball qualificat.
- Dissenyar l'oferta formativa inclusiva, tenint en compte l'educació integral de l'alumnat i l'acompliment normatiu:
  - Coneixements racionals i emocionals.
  - Competències bàsiques, personals, culturals, professionals i socials.
  - Capacitats clau transversals com la col·laboració, assumpció de responsabilitats, autonomia, assertivitat, presa de decisions, comunicació, etc.
  - Adaptada als temps i el context.
  - Atenent a la diversitat de procedència, interessos, capacitats i motivacions.
  - En definitiva, ensenyar a saber, saber ser, saber fer i saber estar.
  - Ser una palanca social per fer una societat més justa, equitativa i avançada proporcionant competències per a la igualtat d'oportunitats.
- Identificar i aprofitar noves oportunitats d'innovació en serveis i per donar resposta als grups d'interès. Entre les diferents possibilitats es poden citar serveis d'informació, orientació professional, formació semipresencial i dual, programes de mobilitat, *e-learning*, esports, idiomes, mediació, formació contínua en col·laboració amb empreses, reconeixement de l'experiència laboral, atenció individualitzada, emprenedoria o autoconeixement i intel·ligència emocional, entre d'altres.
- Establir canals de comunicació per propiciar el contacte entre els diferents grups d'interès, tant en la seva relació amb el centre com entre el mateix grup (per exemple, un centre d'excel·lència podria organitzar trobades que propiciessin l'intercanvi d'experiències entre les famílies, reunions amb empresaris de la zona, xerrades d'interès social a les persones de l'entorn, etc.).
- Desenvolupar mecanismes per tal que els seus usuaris participin activament en la vida del centre (antics alumnes, empreses i escola, etc.), ja sigui

assistint-hi o realitzant activitats culturals impulsades pel centre, oferta formativa complementària, Moodles (EVA) en obert, borsa de treball, realització d'activitats esportives, o bé responnent les enquestes de satisfacció i altres eines destinades a conèixer les seves percepcions.

- Fomentar la integració dels interessos personals amb els de la institució formativa, possibilitant tasques no docents o extracurriculars al centre, de col·laboració amb les empreses i l'entorn social del centre, etc.
- Proporcionar la possibilitat de fer un ús eficient de les instal·lacions del centre a l'entorn (biblioteca, pistes esportives, sala d'actes, aules d'informàtica, etc.).
- Oferir formació i/o informació a famílies, empresaris i exalumnes sobre temes emergents i/o sobre el qual el centre troba mancances i que cap institució no resol.
- Utilitzar canals de comunicació efectius, especialment amb els grups d'interès que habitualment no són al centre educatiu. Per exemple, la web, el correu electrònic, fòrums, etc.
- Afavorir el contacte entre l'exalumnat, per exemple amb fòrums, trobades o xarxes socials.
- Avaluar permanentment l'oferta formativa i serveis proporcionats per tal d'adaptar-los a les noves necessitats i expectatives dels estudiants.
- Assegurar la fidelitat i sentit de pertinença dels diferents grups d'interès, més enllà del temps d'estada a l'escola.

## **5.2. Subeix 4.2: aliances**

La capacitat de tota organització és finita, fins i tot d'una multinacional. Sempre hi haurà recursos dels quals un centre no podrà disposar, però altres organitzacions de l'entorn del centre els poden tenir disponibles. Per altra banda, un centre educatiu té un conjunt d'actius, tangibles i intangibles, que pot posar a disposició d'altres organitzacions.

Les aliances són l'art de crear acords amb altres entitats, amb els quals ambdues parts hi surten guanyant.

### **Què no és una aliança?**

- Una relació client-proveïdor estàndard.
- Una entitat que fa un donatiu i no rep res a canvi.

- Un acord de pràctiques de FCT en el qual l'alumne no és atès correctament.
- Fer un projecte amb una empresa i que el centre no se'n vegi beneficiat en termes d'aprenentatge del professorat, dels alumnes o econòmicament.

### Com s'organitzen?

Els centres d'excel·lència gestionen les seves aliances d'acord amb una política prèviament definida, que és coherent amb la missió, visió i valors de l'organització, s'adequa al seu projecte educatiu i estratègia i aporta valor als alumnes i a altres grups d'interès. D'acord amb l'oferta formativa i la seva estratègia, aquests centres tenen una actitud proactiva per establir aliances amb entitats externes. S'utilitzen eines d'anàlisi de l'entorn (contacte amb organitzacions representatives, institucions, empreses, etc.) per a determinar quines aliances poden resultar més profitoses, per exemple amb l'anàlisi DAFO.

Els centres poden establir aliances amb universitats, centres de primària i secundària, ajuntaments i els diferents serveis locals i comarcals, organitzacions empresarials i culturals, organitzacions d'exalumnes, centres a l'estranger, entitats esportives, etc.

Les organitzacions que aposten per models d'excel·lència disposen d'un ampli ventall de col·laboradors externs que es revisa periòdicament per tal de renovar aquells acords que han estat profitosos, així com per incorporar noves aliances. Aquests centres diversifiquen les seves col·laboracions segons les seves necessitats i finalitats perseguides en l'estratègia de les aliances.

Els centres excel·lents són conscients de la rellevància de mantenir un contacte permanent amb els seus col·laboradors externs. És per això que organitzen activitats de millora contínua i innovació per tal d'identificar canvis i procuren estendre l'abast de col·laboració amb les empreses més enllà de la formació en centres de treball, mitjançant estades que tenen per objectiu formar l'alumnat en entorns laborals, formació de personal treballador, serveis d'innovació, etc.

Per a cada aliança el centre excel·lent disposa d'un pla de desenvolupament o conveni de col·laboració que preveu els objectius, els compromisos de les parts, el pla d'activitats, la fórmula de seguiment i l'avaluació final.

Per decidir la renovació de les aliances s'utilitzen els resultats de l'avaluació i s'incorpora la visió de l'entitat col·laboradora a través de procediments de seguiment establerts, consulta, queixes i suggeriments.

En l'establiment d'aliances s'impulsa que a més del centre, altres departaments o àrees es coresponsabilitzin de la concreció de convenis o relacions formals.

Els centres defineixen com s'identifiquen els aliats clau de l'organització en línia amb l'estratègia i plans, determinen qui i com s'encetarà la col·laboració i

les responsabilitats en l'èxit final del pla. Per això cal que estiguin estructurades les sistemàtiques de treball de les aliances amb institucions, altres centres educatius, entitats cíviques, associacions de mares i pares d'alumnes, proveïdors, empreses, etc.

### 5.2.1. Tipus d'aliances

- Aliances d'aprenentatge.
- Aliances de recursos.
- Aliances d'innovació.
- Aliances de *benchmarking*.
- Aliances comercials.
- Aliances d'intercanvi i mobilitat.

#### Aliances d'aprenentatge

Per al desenvolupament de la formació de l'alumnat, els centres excel·lents estableixen aliances que, d'acord amb la seva missió i projecte educatiu, siguin beneficioses per als seus grups d'interès i el servei que proporciona el centre.

Els centres educatius, pel seu potencial i neutralitat, poden catalitzar i afavorir la formació, o emergència, de grups amb interessos comuns (associacions, fundacions, clústers, *start-ups*, etc.).

Les aliances i convenis amb empreses faciliten el desenvolupament d'activitats de pràctiques dels alumnes, per exemple la formació en centres de treball, l'ús o obtenció de recursos tecnològics per al centre, la formació i desenvolupament del professorat o el desenvolupament de projectes d'innovació, entre d'altres.

- Formalitzar acords amb empreses i organitzacions per tal que el professorat pugui fer estades de reciclatge o actualització professional.
- Preveure, en els acords amb empreses i proveïdors, la possibilitat que expliquin a l'alumnat i/o professorat productes, processos, tecnologia o serveis dels quals siguin experts, tenint en compte, a més, si aquesta formació es fa al centre o a les instal·lacions dels socis.
- Gestionar els convenis per realitzar la formació en centres de treball controlats com un procés clau propi del centre.
- Establir aliances per tal de col·laborar en la formació inicial del professorat.
- Treballar competències i maduració personal a través de les activitats d'aprenentatge-servei.

### **Aliances de recursos**

Els centres excel·lents desenvolupen sistemes de gestió de proveïdors que preveuen la selecció de productes i serveis d'acord amb criteris de qualitat, seguretat, sostenibilitat mediambiental i responsabilitat social. Els centres planifiquen i avaluen l'efectivitat dels productes i serveis adquirits abans de comprar-los, de tal manera que es redueixen els costos de control, retorn i temps una vegada comprats.

- Compartir amb els ajuntaments els recursos públics: pistes i zones esportives, sales d'actes, serveis socials, mediació, orientació, assessorament psicopedagògic, biblioteques, aules per a formació, etc.
- Establir acords amb empreses d'equipaments i material tecnològic per formar alumnat i professorat en aquesta tecnologia. Aquest tipus d'acord es pot ampliar fent que el centre sigui el referent de formació de tècnics en aquesta tecnologia.

### **Aliances d'innovació**

- Incentivar el treball conjunt amb les aliances del centre en projectes d'innovació i transferència de coneixement, i augmentar el valor afegit del treball desplegat pel centre fent tangible el coneixement.

### **Aliances de *benchmarking***

- Realitzar *benchmarking* de processos i bones pràctiques amb les aliances.
- Establir, intercanviar, accions de *mentoring* amb professorat d'altres centres educatius.
- Fer públiques les relacions i convenis amb els socis.
- Realitzar activitats conjuntes de difusió dels resultats aconseguits amb els socis.

### **Aliances d'intercanvi**

- Fer agermanaments amb centres estrangers per a l'intercanvi d'alumnat.
- Promoure la mobilitat per ampliar coneixements.

### **Aliances comercials**

- Plantejar-se amb les empreses col·laboradores la possibilitat de realitzar acords de formació, assessorament, reconeixement de l'experiència laboral dels seus treballadors, etc.
- Informar l'alumnat universitari de la possibilitat de fer unitats formatives que complementin la seva formació des d'una vessant més pràctica als centres d'FP.

- Preguntar a les empreses les necessitats que tenen i tindran de qualificacions i personal.

### 5.3. Subeix 4.3: responsabilitat social

A l'inici de l'eix 4 hem definit el centre educatiu com una entitat viva, que forma part d'un ecosistema amb el qual interacciona.

En aquesta interacció del centre amb el seu entorn es produeixen efectes positius i efectes negatius, anomenats externalitats. Per exemple, el centre genera activitats de les quals l'entorn es pot beneficiar, i a la vegada produeix efectes negatius a l'entorn: emissions, residus, soroll, etc.

La gestió dels impactes del centre amb els seus grups d'interès interns i externs és el que anomenem responsabilitat social.

|  |  |
|--|--|
| <b>Grups d'interès intern</b>            |  |
| Direcció del centre                      |  |
| Alumnes                                  |  |
| Famílies                                 |  |
| Professionals del centre                 |  |
| <b>Grups d'interès extern</b>            |  |
| Departament d'Ensenyament                |  |
| Empreses de l'entorn / sector del centre |  |
| Barri / ciutat / societat                |  |
| Antics alumnes                           |  |
| Altres centres                           |  |
| Universitat i centres de recerca         |  |
| Aturats                                  |  |
| Països en desenvolupament                |  |
| Entorn cultural                          |  |
| Entorn social                            |  |
| Entorn natural                           |  |

Figura 12. Mapa dels grups d'interès interns i externs d'un centre educatiu

#### 5.3.1. Àmbits de responsabilitat social

##### RS interna

Comportament responsable i transparent dels grups d'interès interns del centre. Els centres excel·lents entenen que la responsabilitat social comença pel



desplegament de valors i el lideratge responsable del centre, és a dir, gestionar el centre d'acord amb els seus valors i amb transparència. Aquest comportament pot quedar recollit en un codi ètic que inclogui la gestió de la direcció, dels departaments, del professorat i dels alumnes i famílies.

Per completar el codi ètic es desenvolupen i implanten activitats i sistemes adreçats a l'equip humà i l'alumnat per tal de millorar la seva estada i convivència a l'organització, com poden ser els codis de conducta (normativa de centre), sistemes de gestió de conflictes, plans de seguretat, educació per a la salut, educació per al lleure, foment de l'esport, prevenció de les addiccions, prevenció de riscos laborals, mesures d'igualtat de gènere i formació en valors per a l'alumnat.

Més enllà de les persones que integren la comunitat educativa, els centres d'excel·lència estan compromesos amb l'entorn, i desenvolupen activitats per sensibilitzar i formar l'alumnat i els socis en la correcció dels efectes negatius que pugui tenir la seva activitat.

Els centres d'excel·lència apliquen una política de sostenibilitat adreçada a minimitzar l'impacte ambiental de la seva activitat: utilitzen energies renovables i materials no agressius amb el medi ambient, dissenyen actuacions adreçades a minimitzar els consums de materials i subministraments, fomenten el reciclatge, procuren reduir la generació de residus sòlids, abocaments i emissions, etc.

Aquests centres tenen polítiques educatives inclusives i duen a terme accions de conscienciació social relacionades amb la xenofòbia, drogodependències, homofòbia, malalties infeccioses, igualtat de gènere, respecte envers la població nouvinguda, etc., tant per al seu alumnat com per a l'entorn proper i la societat en general.

Els centres excel·lents són curosos amb els temes de seguretat i salut; per això, implementen sistemes integrats de gestió de riscos laborals al centre i fan conscienciació a les empreses amb les quals es fa formació als centres de treball.

Els centres identifiquen activitats de responsabilitat social que puguin aportar valor a la societat i als seus grups d'interès:

- Realitzen accions com ara cessió d'instal·lacions o organització i/o participació en activitats esportives, culturals o mediambientals impulsades per agents locals i empreses per tal de fomentar la connexió del centre amb el territori.
- Estan atents i realitzen serveis a la comunitat que beneficien, si pot ser, ambdues parts.

- Col·laboren activament en programes de cooperació amb països en vies de desenvolupament i zones amb necessitats especials.
- Treballen per tal que cap estudiant abandoni el curs o no pugui fer-lo amb garanties per manca de recursos econòmics.

Els centres excel·lents tenen una gestió transparent, rendeixen comptes i fan públics, sempre, els seus resultats.

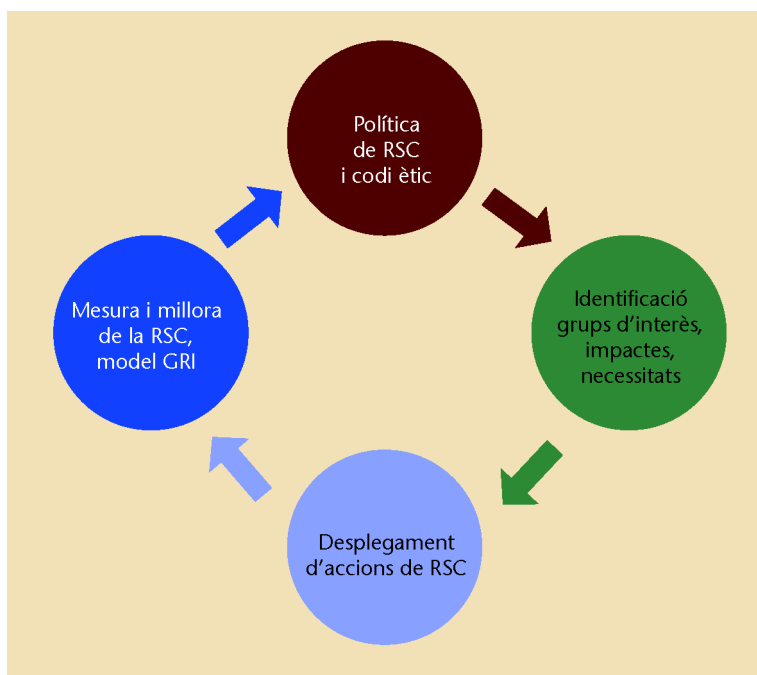


Figura 13. Responsabilitat social: sistema de gestió

- **Política de RSC i codi ètic**
  - Els centres excel·lents desenvolupen una política de RSC alineada amb els seus valors i la seva estratègia.
  - Igualment, desenvolupen codis ètics i de comportament de l'equip professional amb els seus grups d'interès.
  - Els centres d'excel·lència són proactius i van més enllà del que la normativa en aquests àmbits els exigeix.
- **Identificació de grups d'interès, impactes, necessitats**
  - Els centres excel·lents analitzen l'impacte social, laboral i ambiental que genera la seva activitat tant dins de l'organització com en el seu context, per tal de dissenyar accions destinades a corregir possibles externalitats negatives i a reforçar aquells aspectes que tenen una incidència positiva.
  - Els centres han de tenir en compte les persones amb dificultats, del tipus que sigui, i posar en marxa mecanismes per tal de minimitzar-les: educati-

ves, d'accessibilitat, d'orientació, psicològiques, d'integració, d'acceptació, etc.

- Igualment, els centres analitzen les necessitats socials, ambientals o culturals de l'entorn i identifiquen oportunitats per tal de generar valor amb el seu alumnat o altres grups d'interès.
- A l'hora de planificar les iniciatives que es duran a terme, els centres identifiquen les necessitats i expectatives dels grups d'interès sobre els quals generen algun tipus d'impacte. Després de fer això, incorporen activitats a l'estratègia del centre destinades a actuar sobre les externalitats identificades.

- **Desplegament d'accions de RSC**

- Per a desenvolupar la responsabilitat social, els centres elaboren un pla d'acció amb activitats concretes, defineixen indicadors de seguiment i resultats a assolir i nomenen responsables encarregats del seu seguiment, avaluació, retiment de comptes i millores.
- Els centres d'excel·lència vetllen per tal que els recursos esmerçats a les aules s'aprofitin completament, ja sigui mantenint unes ràtios eficients o bé realitzant estratègies d'ensenyament i aprenentatge d'èxit (*e-learning*, *blended learning*, teleassistència, videoconferència, entorns personals d'aprenentatge, formació personalitzada, etc.) quan l'alumnat no assisteix amb regularitat al centre.
- Els centres duen a terme projectes amb els seus grups d'interès per minimitzar impactes negatius (per exemple, disminució de residus) o per maximitzar valor o cultura en aquests àmbits (projectes socials o ambientals conjuntament amb institucions).
- Desplegar un sistema de gestió incloent els aspectes ambientals, de seguretat i de qualitat de manera eficient.
- Optimitzar els recursos públics: el temps de les persones que hi treballen, els edificis, els econòmics, els organitzatius i els recursos materials.
- Estar alerta i actuar en casos de detecció de falta de necessitats bàsiques de l'alumnat: desnutrició, salut, maltractaments, desatenció, etc. i posar en marxa les accions que corresponguin.
- Participar activament en les reunions, activitats i grups ciutadans de l'entorn.
- Participar i mesurar les aparicions del centre en els mitjans de comunicació. Treballar per aconseguir un impacte positiu dels mitjans que aportin valor al centre i, en conseqüència, a l'entorn socioeconòmic.
- Comprar a proveïdors socialment responsables.

- Controlar les emissions, residus, consums i altres aspectes ambientals i de salut (il·luminació, soroll, ergonòmics, etc.) aprofitant l'efecte educatiu que això té com a exemple en l'alumnat.
- Fer participar l'alumnat en l'assoliment dels valors proposats pel centre, per exemple mantenir l'escola neta, els llums apagats, un ambient sense sorolls, respecte de les diferències, etc.
- Mantenir una borsa de treball i distribuir les ofertes amb criteris de responsabilitat i equitat social.
- Establir indicadors que proporcionin informació objectiva dels resultats obtinguts en els aspectes de responsabilitat social per tal de realitzar l'anàlisi corresponent i noves actuacions al pla d'actuació o estratègic.

- **Mesura i millora de la RSC, model GRI**

- Preguntar a les parts implicades per l'impacte que produeix el centre i les expectatives que en tenen. Enquesta de materialitat.
- Publicar els resultats dels processos clau a la web del centre.
- Avaluar, millorar i retre comptes del compliment i dels resultats assolits en relació amb els aspectes econòmics, socials, ambientals i, especialment, educatius.
- El model més reconegut en aquest àmbit és el GRI (Global Reporting Initiative), del qual podeu trobar informació al lloc web [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), model que inclou els àmbits i indicadors principals que ha de desenvolupar una entitat que tingui en compte en la seva gestió el triple balanç econòmic, social i ambiental.
- Fer públiques les accions de responsabilitat social i treballar en l'entorn per tal d'estendre aquestes polítiques entre la població i les institucions de l'àrea d'influència.

#### **5.4. Gestió de la innovació**

«Ja no és important la velocitat dels canvis, sinó si nosaltres anem més ràpids o més lents» (Peter Drucker).

La innovació és la capacitat de les organitzacions de generar canvis que siguin acceptats per la societat i els mercats i que portin valor. La innovació ja és un procés més que les organitzacions han de desenvolupar. La velocitat del canvi fa que sigui tan important pensar en l'explotació (feina que fem cada dia, els nostres processos clau) com en l'exploració (buscar quines coses noves haurem de fer els anys vinents per donar valor als nostres alumnes i empreses).

Per aconseguir aquest objectiu, cal vèncer moltes resistències internes i externes i aprendre com es gestiona el canvi.

Els centres excel·lents incorporen la innovació com una àrea comuna de desenvolupament del centre, que millora la capacitat emprenedora dels alumnes i genera valor per al centre i les empreses o entitats amb les quals té aliances.

Aquests centres col·laboren en projectes d'innovació amb empreses, universitats i centres de recerca en el desenvolupament i millora tecnològica.

Els centres que s'orienten a l'excel·lència identifiquen en quines àrees poden desenvolupar projectes d'innovació a incorporar als seus processos d'ensenyament i aprenentatge.

Quan el procés d'innovació està estructurat de forma sistemàtica, els centres poden disposar d'un pla d'innovació, alineat amb la missió, visió, valors i estratègia del centre, en el qual recullen aquestes actuacions.

La creació i la innovació sistemàtica produeixen cada vegada més valor per al centre i la societat.

Els centres excel·lents avaluen els canvis introduïts amb la finalitat d'analitzar si la innovació ha estat profitosa, ha millorat els resultats clau, així com l'eficàcia i l'eficiència dels seus processos.

En la gestió del centre es pot fer ús de referents en la gestió de la innovació, tal com el manual d'Oslo, la col·lecció de normes ISO 166000 i la més recent **norma EN/TS 16555-1 Innovation Management - Part 1: Innovation Management System**.

La majoria de les eines de la qualitat són útils i necessàries en la gestió del procés innovador: gestió de processos, estadística, equips de millora, quadre de control d'informació, *benchmarking*, DAFO, gestió d'equips, lideratge, etc.

Els centres han de treballar amb conceptes d'innovació oberta col·laborant amb socis i altres organitzacions, aprofitant els recursos comuns i cooperant en equips multidisciplinaris.

Cal recordar que la innovació abasta els processos, els productes, els serveis, la comercialització, el màrqueting, les organitzacions, la gestió, etc.

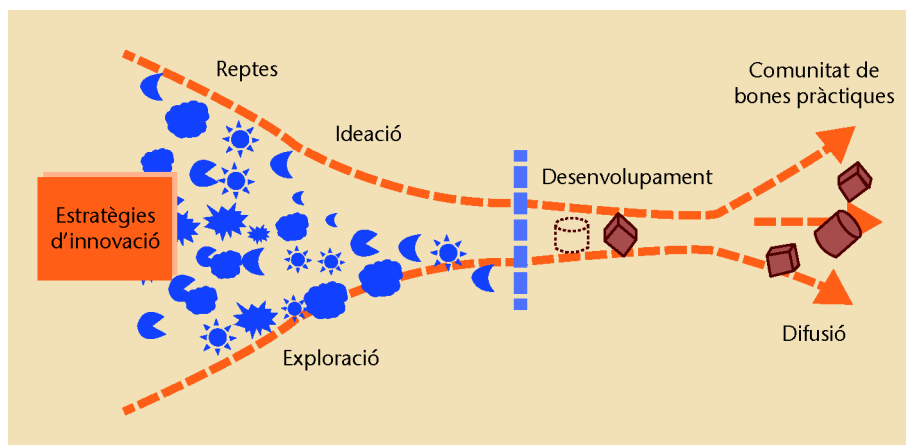


Figura 14. Embut de la innovació

#### 5.4.1. Definició d'estratègies i reptes d'innovació

- Identifiquen els seus factors clau d'èxit.
- Analitzen les potencialitats de l'organització.
- Recullen informació sobre la satisfacció, necessitats i expectatives dels grups d'interès a què s'orienten.
- Analitzen la informació de l'entorn en els aspectes socioeconòmics, tecnològics, ambientals, legals, polítics, culturals, etc.
- Realitzen visites de *benchmarking* a altres organitzacions.
- Treballen conjuntament amb les empreses i altres entitats col·laboradores.
- Analitzen el seu model de negoci amb el Canvas Osterwalder (vegeu <https://strategyzer.com>) i defineixen reptes i oportunitats d'innovació.

Els centres excel·lents disposen d'indicadors per mesurar la seva capacitat innovadora, i desenvolupen la cultura i les competències innovadores en el seu equip.

#### 5.4.2. Exploració

Els centres excel·lents participen en radars de prospecció d'innovacions tecnològiques de productes, organitzatives, metodològiques i de serveis a través de:

- L'assistència a jornades, fires i congressos.
- La recerca a la xarxa del projecte de qualitat.
- La informació d'empreses i entitats col·laboradores.
- Les alertes a internet.
- La comunicació en el centre.

- La participació en fòrums virtuals i/o presencials.
- La vigilància de l'activitat del centre.
- Altres.

### 5.4.3. Ideació (amb equips interns)

Els centres formen un grup de professors en tècniques d'innovació i creativitat, i llancen reptes internament al professorat i als alumnes, que participen en tallers d'innovació i creativitat. Aquests reptes poden estar vinculats a innovacions dins l'àmbit educatiu, o bé a reptes relacionats amb el sector empresarial al qual està vinculat el centre.

Les idees generades es recullen, es milloren, se n'avalua la capacitat innovadora i viabilitat i se seleccionen les millors per al seu desenvolupament: <https://canalinnovacio.induct.no>.

Figura 15. Canal Innovació, GIR-Innova

### 5.4.4. Ideació (amb grups d'interès externs)

El centre pot implicar agents externs en la solució de reptes i oportunitats. Els agents externs poden ser antics alumnes, futurs alumnes, empreses externes, famílies, etc.

L'objectiu és que aportin un punt de vista diferent al repte que volem resoldre. Un exemple és el projecte TARRACOLAB, o el projecte INNOBAIX, en el qual han participat alumnes de centres d'FP, empreses i ajuntaments: <https://inno-baix.induct.no>.

**ESPAI PER A EMPRESES INNOVADORES**  
ENVIANS EL TEU PROJECTE I JUNTS EL FAREM CRÉIXER.  
LA TEVA INFORMACIÓ SERÀ CONFIDENCIAL.

ENVIAR ARA

385 users 463 ideas 10 archived ideas 9 challenges 70 projects

**INNOLAB - ESPAI OBERT**  
SI DONES BONES IDEES ALS REPTES QUE ENS PLANTEGEN ELS  
MEMBRES D'INNOBAIX, PODRÀS GUANYAR PREMIS!

CONEIX INNOLAB  
CONEIX ELS REPTES  
COMPARTEIX LA TEVA IDEA

**Idees en resposta a reptes** Last updated

- Control de tracció de emergència | INNOBAIX-2016 | Sergio Diaz Perez | 25/11/2014
- Sistema para impedir proyección delantera. | INNOBAIX-2206 | Marc Diaz Mir | 20/11/2014

**Reptes d'innovació** Last updated

- Reducció del consum de climatització a un edifici d'oficines | INNOBAIX-1042 | INNOBAIX CLUSTER D'INNOVACIÓ | Ideas: Eficiència Energetica | 22/10/2014
- Què fem amb les nintades a Espanya? | 17/10/2014

Figura 16. Innobaix, comunitat d'innovació

### 5.4.5. Desenvolupament

El centre té equips entrenats per convertir les idees en projectes i prototips, capacitat per contrastar les solucions amb els potencials clients interns o externs, així com per fer proves pilot i aprendre per millorar les solucions. L'objectiu d'aquesta fase és obtenir projectes reals, amb els quals es puguin fer proves internes, o amb empreses.



Figura 17. Exemples d'idees portades a la pràctica

### 5.4.6. Millors pràctiques

Els centres excel·lents tenen sistemes per detectar bones pràctiques, fruit de projectes d'innovació o no. Aquestes bones pràctiques i innovacions es reconeixen i valoren, es difonen i, quan escau, es realitza transferència de coneixement a altres centres educatius o empreses per a la seva posada en valor.

Un exemple al sector de la salut és l'OIGS, que disposa d'una base de dades de les millors pràctiques en gestió de centres sanitaris: <http://oigs.gencat.cat>.





Figura 18. Observatori d'innovació en gestió del Sistema de Salut de Catalunya

O el lloc web del Departament de Governació, on es publiquen les millors pràctiques en gestió pública:

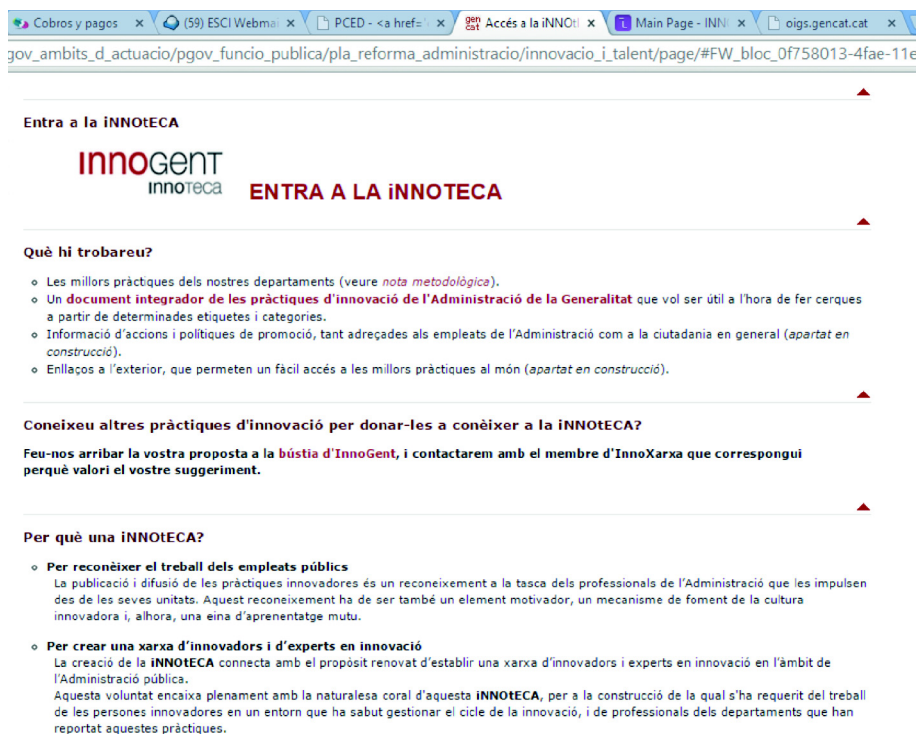


Figura 19. Web del Departament de Governació, publicació de bones pràctiques

### 5.4.7. Llançament al mercat

Un dels aprenentatges més complexos que pateixen els alumnes és passar de les aules al món real. L'impacte en ritme, orientació a objectius i capacitat de resoldre problemes és molt important. Poder fer proves reals de projectes amb empreses i aprendre dels errors és un dels camins més importants que poden fer en el seu període d'aprenentatge.

Aquí podem posar exemples com el de Makers of Barcelona:

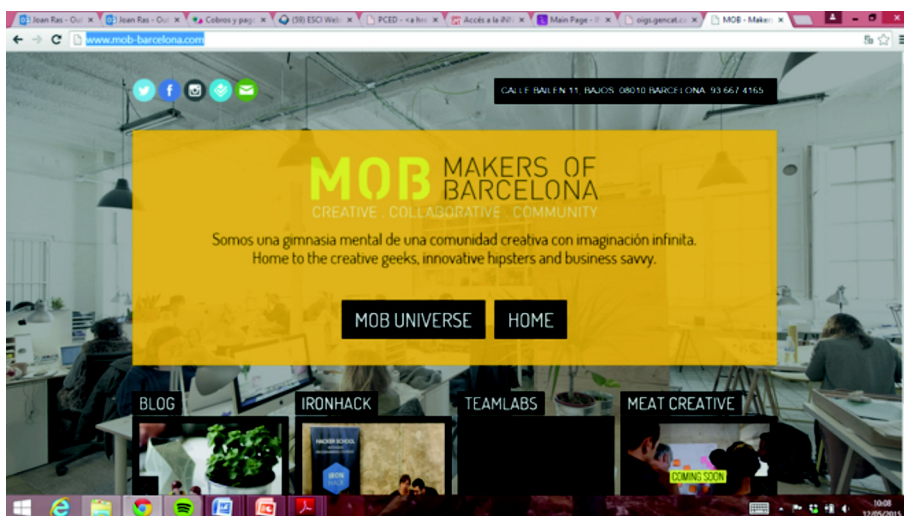


Figura 20. Web de Makers of Barcelona, presentació d'innovacions

O llocs web com Quirky, on es pot explicar un projecte i, si rep prou suport, es pot dur a producció en poques setmanes:

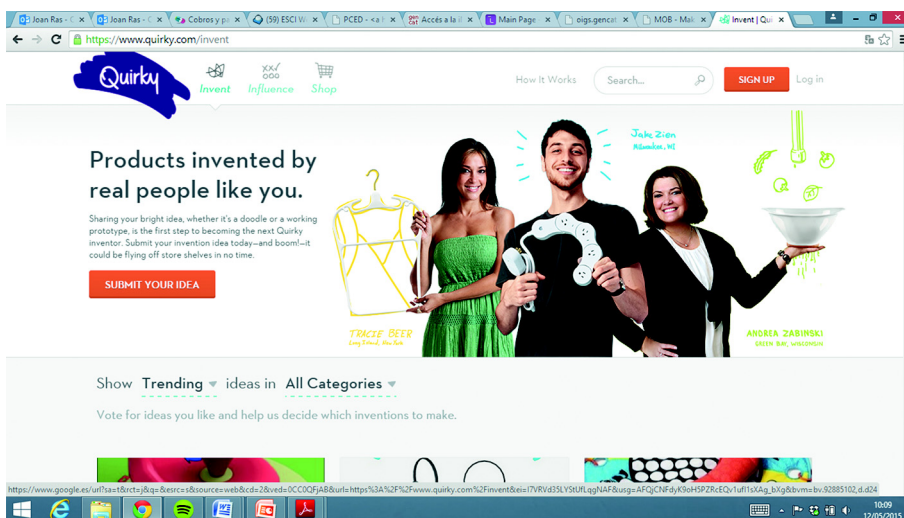


Figura 21. Web de Quirky, ajuts a la innovació

Per altra banda, també cal tenir en compte la protecció del dret a la propietat intel·lectual i utilitzar les llicències de Creative Commons per protegir-les i, alhora, permetre la seva difusió.

## 6. Eix 5: Servei ensenyament/aprenentatge

Els centres excel·lents han de donar resposta a tot el que han definit i planificat d'acord amb la seva missió, visió i valors i els requeriments normatius establerts, especialment els curriculars, en el marc del seu projecte educatiu.

Això es concreta en el desenvolupament del projecte educatiu a través de la **programació general anual de centre** i de les **concrecions curriculars** de les diverses **programacions d'aula, de l'acció tutorial** i del desenvolupament dels seus **processos clau**: acollida, acció tutorial, activitats d'aula (amb totes les seves variants), gestió de la formació en centres de treball o de la formació dual (centres d'FP) i procés d'avaluació i qualificació.

Respecte de l'organització de les ofertes formatives, els centres excel·lents apliquen models innovadors que s'adapten a les necessitats canviants dels seus grups d'interès, i donen resposta a les expectatives explícites i implícites de les diferents parts implicades en l'ensenyament. En relació amb les programacions didàctiques i la gestió d'aula, els centres utilitzen metodologies didàctiques, pedagògiques i tecnològiques innovadores amb l'objectiu d'aconseguir incrementar la motivació de l'alumnat i la implicació en el seu propi aprenentatge.

Els centres excel·lents estan orientats a donar una resposta de qualitat al procés d'ensenyament i aprenentatge. Per fer-ho, cal controlar aquest procés i gestionar-lo adequadament mitjançant la utilització d'indicadors que permeti al professorat, en primer lloc, i després al centre, prendre decisions a partir de dades i fets. Els centres que avancen cap a l'excel·lència organitzen models de treball cooperatiu i harmonitzen col·lectivament els seus criteris i actuacions per garantir l'èxit educatiu de l'alumnat en cadascun dels nivells i matèries.

Els centres excel·lents adequen els processos educatius i formatius a les singularitats de cada etapa i a la diversitat de necessitats i expectatives que tenen els diferents grups d'interès, interns i externs.

En els centres excel·lents l'èxit educatiu, entès com la qualitat dels aprenentatges, la millora dels resultats educatius obtinguts per *tot* l'alumnat en un entorn d'equitat i de cohesió social i que culminen amb l'adquisició de les competències previstes, és l'**objectiu més important i la raó de ser del centre**. Està recollit, de manera clara i explícita, al projecte educatiu i al seu pla estratègic. Els centres excel·lents **són innovadors en la prestació del servei educatiu**.

El centre educatiu informa l'alumnat (i famílies quan l'alumnat és menor d'edat) sobre el què, com i quan està previst assolir d'acord amb allò establert

al projecte de centre, així com els objectius d'aprenentatge de les concrecions curriculars de cada curs i etapa educativa abans de formalitzar la inscripció.

El centre s'assegura que els futurs alumnes i/o famílies **coneixen l'oferta educativa** que ofereix el centre i els compromisos que totes les parts han de complir per tal que es desenvolupi el servei educatiu amb garanties d'èxit. Per això, el centre excel·lent proposa models com cartes de compromís, de serveis o altres models similars per garantir-ho.

Els centres d'excel·lència **vetllen perquè el seu l'alumnat no abandoni els estudis**. Aquest fet s'identifica com un símptoma de fracàs, amb una incidència molt negativa de cara al futur. Està establert, com a objectiu prioritari, que més del 90% de la població assoleixi titulacions d'estudis postobligatoris.

Els centres treballen pel desenvolupament integral de l'alumnat i aborden les dimensions individuals, socials i professionals. S'asseguren que l'alumnat tingui accés a la cultura i l'art en totes les seves diferents manifestacions. Es realitzen esforços per afavorir la creativitat, la innovació i la intel·lectualitat, i aquestes expressions resulten valors positius que es tenen en compte, es valoren i es potencien.

Els centres excel·lents **estableixen sistemes d'avaluació interna i externa** per tal de verificar que el procés d'ensenyament i aprenentatge es realitza d'acord amb allò planificat, i s'incorporen, permanentment, millores i innovacions que l'enriqueixen per tal d'augmentar el valor per a l'alumnat en particular i la societat en general.

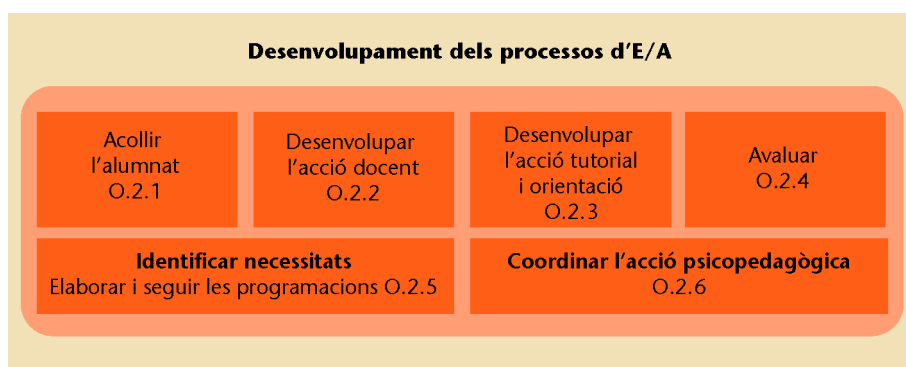


Figura 22. Exemple d'una part del mapa de processos d'un centre educatiu. Subprocessos del procés Operatiu O.2 Desenvolupament dels processos d'E/A

### 6.1. Identificació de necessitats dels alumnes

Els centres excel·lents, mitjançant els equips docents i els diferents responsables pedagògics, **identifiquen les expectatives, les necessitats i les capacitats dels seus alumnes i treballen per donar una resposta educativa de qualitat**. Per fer això analitzen, d'acord amb els factors legals, socials, antropològics i ideològics, quins són els **aprenentatges esperats** en finalitzar la seva

formació per tal de construir un **perfil de sortida del que han de saber, saber ser, saber estar i saber fer**, determinant, quan i com correspongui:

- Els diferents perfils i els mecanismes d'aprenentatge més eficaços per a cadascun dels alumnes.
- El nivell acadèmic inicial de cada alumne; analitzant, en funció del seu perfil, les competències assolides i les que resten per desenvolupar.
- Les aliances amb altres centres i entitats, i d'on prové l'alumnat, per tal d'analitzar les seves motivacions, necessitats, capacitats i actuar de forma més eficaç.
- Els coneixements i competències a desenvolupar per l'alumnat.
- El millor sistema per actuar sobre l'entorn socioeconòmic d'influència.
- La millora a través de la contextualització temporal i significativa dels ensenyaments per tal d'augmentar la motivació de les persones.
- El disseny d'instruments idonis per vehicular els aprenentatges (plans, projectes, proves pilot, etc.), com poden ser els projectes Lingüístic, Impuls a la lectura, Digitalització de les aules, Aprenentatge-servei, Currículum obert, Dispositius mòbils a l'aula, etc.
- El desenvolupament i actualització del projecte educatiu i el pla estratègic.

Amb aquesta informació el centre revisa la concreció del disseny curricular i estableix els objectius pedagògics a assolir tant en l'àmbit individual com de grup.

### **Qüestions per a reflexionar:**

Sabem que el punt de partida dels ensenyaments a desplegar són els objectius definits a les lleis educatives i les concrecions dels currículums establerts i reglamentaris. Però la identificació de necessitats educatives de l'alumnat és un element cabdal, i per fer-ho necessitem la informació provinent dels anteriors centres o cicles educatius.

No estem sols; és del tot convenient conèixer què fan altres centres, els currículums i el seu desplegament, per la qual cosa l'eina del *benchmarking* és, en aquest cas, imprescindible.

El procés d'acollida i l'avaluació inicial de l'alumnat serveix per a identificar els seus coneixements previs, les seves motivacions, els seus talents i la seva situació personal, per tal d'adaptar de forma individualitzada els serveis educatius que se li prestaran.

### Qüestions per a recordar:

- Ser conscients dels aspectes del desenvolupament psicològic, fisiològic i cognitiu de l'alumnat i de les diferències que ens podem trobar al grup classe.
- Actualitzar els coneixements que s'impartiran a partir d'avaluacions prèvies i els canvis de l'entorn.
- Reconèixer les competències de l'alumnat en les matèries instrumentals i dissenyar un pla per assolir-les, si escau, per assegurar el seguiment correcte de les matèries d'estudi.
- Observar si els aspectes emocionals, conductuals, personals o familiars s'han de tenir en compte en fer el disseny, i vigilar quan aquests, temporalment, afecten l'alumnat per tal d'actuar en conseqüència.
- Aprofitar els cursos de formació per a fer *benchmarking* entre el professorat (i formadors) de diferents centres.
- Observar el creixement i/o canvis reflectits en l'entorn social, econòmic i cultural del centre.
- Tenir en compte els resultats de les proves d'avaluació interna i externa.
- Disposar de radars tecnològics, pedagògics i socioeconòmics per tal de detectar i incorporar els canvis al projecte educatiu que correspongui.
- Dissenyar una organització flexible per a la incorporació dels canvis i de la qualitat per a l'assegurament del compliment del servei dissenyat.

### 6.2. Disseny, planificació i metodologies de les accions educatives

Per donar resposta a les necessitats detectades i als objectius educatius a assolir, els centres excel·lents elaboren, a partir dels criteris curriculars establerts per l'administració educativa i les necessitats dels diferents grups d'interès, la seva programació i la concreció per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen.

Les programacions de les àrees, matèries, mòduls i unitats formatives dels diferents cicles i etapes educatives del centre són coherents amb el perfil de sortida i els valors, el projecte educatiu i l'estratègia del centre; i preveuen els elements necessaris per desplegar un procés educatiu centrat en l'aprenentatge que generi alt valor afegit per a l'alumnat i l'organització.

Els centres excel·lents comuniquen les programacions didàctiques i els resultats educatius a assolir per l'alumnat, per tal que aquest conegui com es desenvoluparà el procés formatiu i el que se n'espera. A més, garanteixen la

transmissió d'aquestes programacions a les famílies, les empreses o entitats (en els casos en els quals és especialment necessari).

Els centres d'excel·lència proposen metodologies didàctiques que garanteixin, de la millor manera possible, el compliment fixat al perfil de sortida de cada estudiant. Les estratègies educatives disposaran de capacitat d'adequació a les diverses necessitats formatives de l'alumnat, a les diverses motivacions canviants, als continguts i als objectius establerts. Aquestes metodologies s'imparteixen de manera col·legiada per tot l'equip docent. Tot i això, l'equip docent gaudeix de flexibilitat didàctica i metodològica per tal d'aconseguir els fins educatius previstos, especialment en entorns educatius molt heterogenis o quan presenten dinàmiques especials.

Els centres d'excel·lència que ofereixen ensenyaments professionalitzadors treballen per ajustar l'oferta de formació pràctica d'acord amb les característiques dels centres de treball de la seva zona d'influència i amb els objectius i interessos de l'alumnat.

El centre proveeix els recursos necessaris per a poder desplegar l'ensenyament i aprenentatge d'acord amb la planificació i les metodologies dissenyades previstes per a cada activat didàctica.

#### **Qüestions per a reflexionar:**

Els centres excel·lents identifiquen i generen coneixement, metodologia i instruments d'ensenyament/aprenentatge adequats a les finalitats formatives, als canvis al perfil de l'alumnat i a l'aparició de noves tecnologies.

El centre excel·lent crea protocols d'actuació a les aules que permetin garantir unes pràctiques formatives adequades, i els diversos equips docents elaboren els materials didàctics corresponents per donar-hi resposta.

Les programacions didàctiques compleixen amb els criteris generals organitzatius, estratègies metodològiques, concrecions curriculars, criteris generals d'avaluació, qualificació i recuperació, etc. previstos al projecte educatiu.

El pla general anual de centre concretarà els punts de control del procés d'ensenyament i aprenentatge a través de les diferents reunions d'avaluació i d'equips docents. Es determina la informació que ha de retornar a l'alumnat i família i s'acorden conjuntament les accions a seguir.

El disseny del curs, la planificació, el desplegament i la qualificació final tenen com a objectiu l'aprenentatge de l'alumnat. Les estratègies didàctiques, les diferents metodologies, les avaluacions, els canvis per la millora, etc. tenen com a objectiu corregir les desviacions del procés d'ensenyament i aprenentatge per tal d'enfocar-lo cap a l'èxit educatiu.

El centre ha d'aprofitar les oportunitats que li ofereix l'entorn.

### Qüestions per a recordar:

- Revisar cada curs el projecte educatiu, incorporant-hi modificacions per dirigir l'acció educativa d'acord amb els canvis normatius, les propostes didàctiques de millora dels departaments i les decisions sobre l'organització pedagògica dels ensenyaments.
- Revisar i aprovar les programacions, cada curs, abans d'impartir-les.
- Assegurar-se que es disposen dels recursos planificats per a impartir la programació.
- Planificar el seguiment docent al pla anual de centre.
- Realitzar l'acollida de l'alumnat.
- Realitzar activitats d'avaluació inicial, emetre informes i corregir el que calgui per reenfocar el projecte pedagògic de cada curs i alumne/a.
- Complir amb el programa previst utilitzant les millors eines pedagògiques possibles.
- Realitzar un seguiment individualitzat de l'alumnat i global de la dinàmica del grup, analitzar els resultats i proposar els canvis que l'equip docent consideri per assolir els objectius determinats.
- Avaluar periòdicament els resultats acadèmics parcials i corregir les accions educatives quan escaigui.
- Desplegar de manera integrada les activitats previstes en l'acció tutorial i l'orientació.
- Ajustar els nivells dels criteris d'avaluació previstos a la realitat individual i del grup classe sense renunciar als objectius generals del curs.
- Vigilar l'entorn, participar en grups especialistes, mantenir una formació contínua per part del professorat, etc. són condicions indispensables d'un centre excel·lent per tal d'incorporar les innovacions metodològiques i noves activitats didàctiques que el centre pugui dissenyar com a conseqüència de nous aprenentatges del professorat, nous materials i/o equipaments, etc.
- Considerar l'ús de les TIC com una eina instrumental per a l'aprenentatge de moltes altres matèries. L'ús de les TIC pot afavorir la motivació de bona part de l'alumnat.



- Introduir a les activitats didàctiques del centre les estratègies per tal que l'alumnat assoleixi les competències de la llengua anglesa, determinades al projecte educatiu. S'ha de dissenyar un pla per assolir aquests i altres objectius que, sens dubte, haurà d'entomar el centre.
- Dissenyar un manual del servei educatiu que assegurí que els processos bàsics d'ensenyament i aprenentatge es realitzen segons la forma planificada i acordada pel claustre de professorat.

### **6.3. Desenvolupament de les activitats d'ensenyament/aprenentatge i avaluació dels aprenentatges**

El centre proporciona el professorat i els recursos necessaris previstos a les diferents programacions didàctiques per tal de realitzar el servei educatiu d'acord amb la planificació (programació).

Els centres excel·lents controlen el servei educatiu utilitzant eines de gestió com la gestió per processos i el sistema REDAR. Els centres defineixen a priori els resultats a assolir, els revisen, defineixen els enfocaments, els despleguen completament a totes les activitats, els integren en la dinàmica del centre i els executen de forma sistemàtica (desenvolupament de l'ensenyament/aprenentatge i avaluació) millorant i innovant contínuament.

El centre realitza el servei educatiu d'acord amb allò planificat al seu projecte, temporitzat a la planificació anual i concretat en els diferents projectes i programacions, ajustant-lo de manera flexible per adaptar-se a les situacions canviants sense perdre de vista l'objectiu final: l'aprenentatge de l'alumnat.

El servei educatiu, per tal que sigui eficaç, es realitza en entorns que afavoreixin l'estudi i la concentració, l'ordre i neteja; en definitiva, l'ambient escolar ha d'ajudar a complir les finalitats educatives.

A cada moment d'estudi li corresponen moments d'esbarjo, així com una pluralitat d'activitats complementàries destinades a optimitzar el temps d'estudi i la formació integral de l'alumnat. El centre diferencia correctament el procés de qualificació del procés d'avaluació. Del procés d'avaluació, normalment, se'n deriven accions de millora.

Els processos d'avaluació han de servir per a verificar, contínuament, que el procés d'ensenyament i aprenentatge es desenvolupa d'acord amb allò planificat, i per a corregir, si escau, les formes i mètodes d'ensenyament.

#### **Qüestions per a reflexionar:**

Els centres excel·lents despleguen les activitats formatives en coherència amb les programacions, la planificació de l'acció tutorial i l'orientació establertes, i

adeqüen permanentment, si cal, elements de les programacions didàctiques a les necessitats de l'alumnat.

Els centres d'excel·lència innoven amb nous mètodes d'aprenentatge i nous formats de relació professor/alumnat en funció dels aprenentatges esperats i del coneixement científic sobre com s'aprèn. Es tenen en compte metodologies d'ensenyament i d'aprenentatges d'èxit, inductives, deductives, multimèdia, d'experimentació real, de simulació, d'investigació, de treball individual, en grup, cooperatiu i/o col·laboració, per projectes, exposicions orals, exposicions públiques, creació i construcció de mecanismes, aprenentatge entre iguals, sorpresa pedagògica, utilització de recursos externs, visites, conferències, etc.

### **Qüestions per a recordar:**

- Assegurar que els recursos necessaris per a desplegar l'ensenyament estan disponibles sempre a l'aula, que funcionen i que el professorat disposa d'informació i coneixement per poder-los utilitzar de forma eficaç.
- Dissenyar l'organització del centre per tal que el professorat es pugui centrar a ensenyar i que l'alumnat aprengui.
- Proporcionar eines de gestió que redueixin el temps que el professorat dedica a passar llista, posar en marxa els equips de multimèdia i comunicació, fer el seguiment de la programació, etc. per tal de centrar-se en la creació de valor del procés d'ensenyament i aprenentatge.
- Garantir que l'activitat d'aula que fa un professor/a no afecta negativament l'activitat que desenvoluparà el professor/a que segueix a continuació.
- Garantir la coherència del projecte educatiu que realitza l'equip docent.
- Avaluar de manera equitativa i d'acord amb allò previst a les programacions didàctiques referenciades al projecte educatiu de centre.
- Qualificar de forma integradora els diferents sabers i reflexionar sobre el procés d'ensenyament que ha portat als resultats d'aprenentatge obtinguts, així com analitzar les pràctiques educatives susceptibles de millora.
- Utilitzar l'avaluació continuada com una eina de suport a l'acció tutorial i a l'orientació.
- Corregir a cada avaluació la planificació del curs, aspectes generals, individuals i de dinàmica de grups necessaris, per dirigir l'acció educativa cap a l'èxit final de l'aprenentatge de l'alumnat, si escau.
- Intervenir quan sigui precís en la resolució de conflictes.

- Incentivar el treball excel·lent (per sobre de les expectatives) de l'alumnat.
- Ajudar que l'alumnat entengui que treure notes excel·lents és fruit del seu esforç i dedicació. Això és un valor positiu i una forma de fer front als requisits del present alhora que es prepara per al seu futur.

#### **6.4. Acció tutorial i orientació**

L'acció tutorial i l'orientació a l'alumnat forma part dels processos d'E/A, però per la seva mateixa importància en aquests processos hem cregut convenient destacar-lo en un apartat especial dedicat només al subprocés d'acció tutorial i orientació.

Els centres implanten el pla d'acció tutorial i d'orientació dissenyat per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen i el concreten mitjançant activitats eficaces i temporitzades.

La funció tutorial ha de disposar d'eines de gestió eficients per conservar la informació més rellevant de l'alumnat del centre, així com de registres on deixar constància del resultat de les reunions amb l'alumnat i les seves famílies. El tutor/a coordina l'equip docent i vetlla per l'assoliment dels objectius previstos per a cada alumne i per al grup.

Els centres d'excel·lència dissenyen plans d'acció tutorial que complementen la formació integral de l'alumnat, i desenvolupen aspectes que ajuden a millorar i optimitzar el temps d'estudi i el temps de lleure.

El pla d'acció tutorial respon al projecte educatiu i és una eina important per assegurar que s'assoleixen els valors determinats pel centre. Per això cal realitzar activitats que facilitin que l'alumnat els integri com a propis.

L'orientació de l'alumnat és un element clau del seu èxit posterior. Els centres excel·lents desenvolupen mecanismes eficaços per al coneixement i la millora de la inserció laboral dels seus alumnes, i estableixen aliances per garantir que s'aconsegueix el màxim valor social i laboral.

El tutor o tutora és el professional que vetlla per la correcta evolució de l'alumnat al centre i, per tant, és el responsable últim del seu èxit educatiu.

#### **Qüestions per a reflexionar:**

Els centres excel·lents **dissenyen plans d'acció tutorial per a cada etapa** i curs per donar resposta al que s'ha definit al projecte educatiu. Aquests plans es dissenyen, planifiquen, despleguen, controlen, avaluen i milloren contínuament.

La tutoria de grup cal que tingui en compte la introducció d'activitats per desenvolupar aspectes individuals i de grup. El centre ha de valorar l'oportunitat d'introduir a la tutoria temes reaccionats amb el desenvolupament de la intel·ligència emocional, l'autoconeixement i la gestió de la individualitat, enfront del que té lloc als diversos entorns en què l'alumnat interactua.

L'orientació de l'alumnat és un tema central de la tutoria, i abasta l'orientació acadèmica, personal, professional i laboral. Les visites a empreses i organitzacions, convenientment preparades, poden ser d'utilitat a l'hora de realitzar l'orientació.

El centre pot recórrer a especialistes externs per acomplir el que proposa el pla d'acció tutorial, com per exemple tècnics i professionals en actiu, tècnics en orientació acadèmica, psicòlegs, etc.

La tutoria individualitzada ha d'ajudar que l'alumnat faci accions d'autoavaluació de la seva actuació al centre, potenciant l'autoconeixement, la presa de decisions i l'èxit educatiu.

#### **Qüestions per a recordar:**

- Definir a cada pla d'acció tutorial els objectius, els continguts, la temporització i els indicadors per avaluar els resultats assolits.
- Nomenar responsables de coordinar el PAT en els diferents nivells i etapes, dissenyar i distribuir els materials necessaris per a realitzar les sessions de tutoria. Preparar els qüestionaris d'autoavaluació de l'alumnat i analitzar-los conjuntament amb els tutors.
- Implementar plans d'acollida caracteritzats per cursos i etapes.
- Dissenyar i implementar les accions de presentació del centre, les assignatures, el professorat, els recursos disponibles i els referents a tenir en compte (NOFC) davant de problemes i conflictes.
- Acompanyar l'alumnat en el procés educatiu, ajudar-lo a conèixer la seva situació respecte a l'aprofitament del curs i ajudar-lo a treure el màxim profit personal i acadèmic de l'ensenyament al centre.
- Desplegar activitats de tutoria utilitzant una diversitat de metodologies: entrevista, estudi de casos, jocs de rol, qüestionaris, sociogrames, treball en grup i cooperatiu, etc.
- Ajudar en el disseny del pla de formació de centre incloent-hi formació específica per als tutors.
- Dissenyar les activitats de tutoria sobre hàbits i tècniques d'estudi, com més aviat millor.

- Ensenyar a l'alumnat com s'ha d'actuar en reunions de grup i assemblees: convocatòries, gestionar les paraules, aprendre a exposar les idees, respectar els altres, arribar a acords i respectar-los, aixecar actes, assumir responsabilitats, fer el seguiment dels acords, etc.
- Treballar les exposicions orals i les presentacions en grup en les activitats de tutoria.
- Definir els continguts i responsabilitats de les reunions d'equips docents i juntes d'avaluació, el seguiment dels acords i el retiment de comptes dels resultats.
- Organitzar visites, reunions d'exalumnats o entrevistes personals posteriors a la sortida de l'alumnat del centre per contrastar l'orientació realitzada i la seva eficàcia.
- Fer el seguiment acadèmic i laboral dels exalumnats.
- Orientar en les activitats extraescolars i complementàries en funció dels interessos i necessitats individuals de l'alumnat.
- Avaluar el pla d'acció tutorial desplegat. Incloure l'opinió de l'alumnat i de l'equip docent.

### 6.5. Altres processos importants en l'ensenyament/aprenentatge

Alguns centres educatius ofereixen serveis que van més enllà dels bàsics d'ensenyament/aprenentatge: menjador, activitats complementàries o extraescolars, transport, mobilitat a l'estranger, empenedoria, serveis escola-empresa, assessorament individualitzat, psicopedagogia, etc.

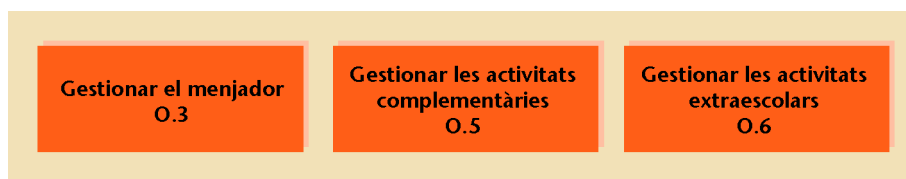


Figura 23. Exemple d'una part del mapa de processos d'un centre educatiu. Processos operatius de suport a l'E/A

Aquests processos en un centre d'excel·lència s'implanten per satisfer les necessitats de l'alumnat i de les famílies. Han d'estar dissenyats amb els corresponents objectius, continguts temporitzats i indicadors necessaris per a la seva avaluació.

**Els objectius i programacions han de ser públics i coneguts per l'alumnat i famílies.** Moltes vegades l'èxit o fracàs d'un centre educatiu ve donat per la percepció que les famílies tenen d'aquests processos, que han de ser avaluats i sotmesos a la millora contínua per atendre les necessitats canviants de la societat.

## 7. Eix 6: Resultats/indicadors per a l'excel·lència

Fins ara s'han establert els criteris que segueixen els centres que s'orienten a l'excel·lència, com defineixen la seva estratègia, l'estil o models de lideratge que incorporen, com s'organitza el centre i es gestionen els recursos, com es relaciona amb l'entorn i els grups d'interès, com planifiquen i desenvolupen el disseny del procés d'ensenyament i aprenentatge, etc. L'eix dels resultats té una naturalesa diferent dels cinc anteriors però no es pot comprendre, ni té cap sentit entendre'l, per separat de la resta d'eixos.

Els resultats que assoleix un centre excel·lent, tot i ser la conseqüència del compliment dels criteris establerts a la resta d'eixos, ha de tenir un abast en tots els seus grups d'interès. Per mesurar aquest impacte de manera evident, els centres excel·lents utilitzen indicadors de resultats que mesuren l'assoliment dels seus processos, els objectius estratègics i anuals.

L'anàlisi d'aquests indicadors és la base per a l'establiment dels plans de millora que han d'ajudar a redefinir l'enfocament que cal donar als altres eixos. Els indicadors han de recollir informació tant del rendiment (resultat del procés, activitat o recurs) com de la percepció de la qualitat del servei proporcionat (què n'opinen els grups d'interès).

Un centre excel·lent estableix els indicadors necessaris i suficients per fer el seguiment contínuament i reorientar les accions desplegades quan aquestes no donen el resultat esperat. Els centres mesuren, analitzen i avaluen els seus resultats finals. Un centre excel·lent utilitza els resultats de l'avaluació com a eina de millora per prendre decisions de futur i informar la resta dels grups d'interès.

### 7.1. Referents per a la definició dels indicadors

#### Balance score card

El conjunt d'indicadors proposats per e2cat es basen en el model dissenyat pels doctors Robert Kaplan (Harvard Business School) i David Norton (Balance Score Card, <http://balancedscorecard.org>), que defineix els quatre àmbits clau en els quals s'ha de dividir un quadre de comandament integral d'una organització:

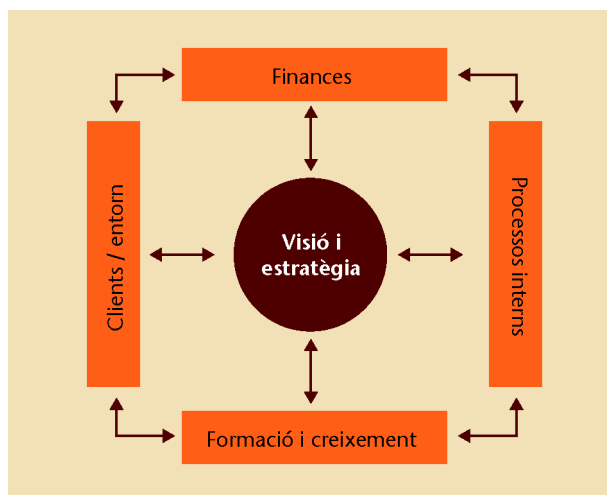


Figura 24. Visió estratègica per a confeccionar un quadre de comandament

### Model EFQM

De fet, el model EFQM és referent de tot el model e2cat, i en l'àmbit dels indicadors té en compte els elements essencials del model, és a dir:

- Criteris: resultats amb els clients, resultats amb les persones, resultats amb la societat i resultats clau.
- Elements d'anàlisi: totes les dades, indicadors, objectius, tendències, comparacions i relació causa-efecte.

El model e2cat separa de forma explícita les dues dimensions de cada criteri, és a dir, mesures de percepció i mesures de rendiment. Aquests elements es tenen en compte a l'hora de definir els indicadors. Els centres estableixen **indicadors de rendiment** lligats a l'obtenció de resultats educatius, pla estratègic, pla anual, processos, etc., però també **indicadors de satisfacció** de l'alumnat, professorat, famílies, empreses i societat o entorn sobre diferents aspectes del centre.

Els centres tenen present cada vegada més la participació del «client» en la presa de decisions a l'hora d'establir nous enfocaments.

### Fonts de dades

Les fonts per a l'obtenció de dades en un centre educatiu es troben normalment en:

- Els indicadors de seguiment del pla estratègic.
- Els indicadors dels processos del centre (resultats educatius, context, recursos, etc.).
- Eines de participació de professors i estudiants (enquestes, entrevistes, correus electrònics, reunions, coordinació, etc.).

El centre excel·lent disposa d'un sistema de seguiment i avaluació dels objectius anuals (operatius) i de les activitats corresponents, per tal d'assegurar el control del seguiment del pla estratègic i disposar d'informació per a l'anàlisi i reorientació de l'estratègia, si escau. Mitjançant aquest sistema controla:

- El grau d'implantació de les diverses accions del pla estratègic.
- L'impacte d'aquestes accions sobre els resultats del centre.
- La contribució de les diferents activitats programades a l'assoliment dels objectius operatius.
- Els indicadors dels objectius operatius anuals.
- La contribució de l'objectiu operatiu anual a l'assoliment de l'objectiu estratègic.

En aquest eix s'indiquen la distribució dels indicadors més importants d'un centre educatiu i les orientacions corresponents per a l'anàlisi de les dades obtingudes amb la finalitat que l'aprenentatge sigui útil per a la millora contínua, la innovació i l'excel·lència en els resultats educatius i acadèmics.

## **7.2. Apartat 6.1.1: resultats pla estratègic**

El pla estratègic recull les línies d'acció que vol desenvolupar el centre excel·lent per a projectar-se cap al futur i desenvolupar la seva missió.

Una bona manera de gestionar la informació dels resultats del centre és utilitzant els quadres de control i informació (QCI), els quals han de presentar els resultats segmentats i ordenats per procés, àrea, departament; i també agregats globalment quan calgui.

El QCI ha d'informar dels principals indicadors estratègics del centre que, entre d'altres, poden ser:

- Indicadors del compromís del centre respecte d'allò planificat, per exemple:
  - Currículum impartit.
  - Hores impartides.
  - Activitats realitzades.
  - Èxit d'inserció laboral.
  - Èxit de continuació en els estudis.
  - Satisfacció sobre el servei proporcionat.
  - Satisfacció sobre el pla d'acció tutorial.
  - Índex d'actualitzacions anuals de les programacions didàctiques.
  - Índex de compliment de la carta de serveis/compromís.
  - Índex de compliment del retiment de comptes a la web del centre.
  - Índex d'hores perdudes de classe.
  - Índex d'hores de classe realitzades per professorat no titular de la matèria.



- Indicadors d'èxit educatiu, per exemple:
  - Alumnat que supera el curs.
  - Alumnat que es titula.
  - Índex d'abandonaments en els estudis postobligatoris.
  - Índex d'aprovat a la selectivitat.
  - Índex d'assoliment de competències bàsiques.
  
- Índexs d'acompliment i de creixement dels objectius estratègics i anuals, per exemple:
  - Índex acumulat de realització de les activitats previstes.
  - Índex d'assoliment dels objectius estratègics.
  - Índex de processos que superen els criteris d'acceptació.
  
- Indicadors relatius a la valoració del centre:
  - Satisfacció amb les instal·lacions, la formació rebuda, valoració del professorat, de les instal·lacions, els equipaments, la informació, els serveis del centre, etc.
  
- Indicadors d'aliances amb empreses, per exemple:
  - Nombre de convenis signats amb empreses i organitzacions.
  - Nombre d'innovacions transferides entre centre i organització.
  - Valoració i monitoratge anual d'allò aportat per les aliances.
  - Satisfacció de les aliances amb el centre.
  - Nombre d'activitats conjuntes endegades.
  
- Indicadors dels projectes d'innovació, per exemple:
  - Nombre de projectes endegats.
  - Índex de productes/serveis innovadors respecte de projectes endegats.
  - Satisfacció del professorat respecte del treball per projectes d'innovació.
  - Posada en valor dels intangibles aportats pels projectes d'innovació.
  
- Indicadors de noves activitats educatives incorporades al centre, per exemple:
  - Índex d'activitats didàctiques noves incorporades sobre el total.
  - Satisfacció sobre les noves activitats didàctiques incorporades.
  
- Indicadors sobre la cohesió social, per exemple:
  - Abandonaments a quart d'ESO.
  - Índex d'alumnes absentistes.
  - Grau de dispersió de les notes.
  - Índex d'expedients disciplinaris sancionadors sobre el total d'alumnat.

- Indicadors sobre la millora de la confiança dels grups d'interès, per exemple:
  - Satisfacció dels diferents grups d'interès (alumnat, famílies, professorat, empreses, etc.).
  - Índex de preinscripcions sobre l'oferta del centre.
  - Índex de queixes, no-conformitats, etc.
  - Cartes de reconeixement, agraïment, «m'agrada», repiulades, etc.
  - Índex de respostes de l'alumnat i famílies que recomanarien el centre.
- Altres indicadors relacionats, per exemple:
  - Satisfacció sobre l'FCT.
  - Suport de la comunitat educativa al pla estratègic.
  - Suport de la comunitat educativa al projecte educatiu.

### **7.3. Indicadors estratègics**

#### **7.3.1. Apartat 6.1.2: resultats clau del centre**

Els indicadors clau del centre fan referència a aquelles dades relacionades amb els processos clau i que van més enllà de la temporalitat del pla estratègic.

Donen informació de com el centre està aconseguint els objectius en l'activitat que justifica la raó del centre, és a dir, el procés d'ensenyament i aprenentatge i els procediments que l'asseguren.

El quadre de control i informació també ha d'informar sobre els principals indicadors clau del centre, que en molts casos seran coincidents amb els estratègics.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

- Indicadors de percepció de l'alumnat:
  - Satisfacció envers el servei, la formació, els espais, l'atenció, la informació, la tutoria, el professorat, queixes, etc.
- Indicadors de percepció de les famílies:
  - Satisfacció envers el servei, la informació, l'atenció, les comunicacions, el professorat, els processos de preinscripció i matrícula, queixes, etc.
- Indicadors de satisfacció del professorat:
  - Índex de satisfacció respecte a la qualitat de la docència impartida.
- Indicadors de formació del professorat.
- Nombre de projectes d'innovació desplegats.
- Indicadors d'èxit educatiu.
- Indicadors d'èxit d'inserció laboral.
- Compliment del pla estratègic.

- Indicadors en relació amb les empreses:
  - Indicadors de satisfacció amb els canals d'informació i comunicació al centre.
  - Indicadors de resultats de les aliances del centre amb entitats i empreses.
  - Indicadors sobre el coneixement de l'alumnat.
  - Indicadors sobre el servei proporcionat pel tutor/a d'FCT.
- Indicadors econòmics:
  - Pressupost.
  - Inversions.
  - Despesa per alumne/a.
- Indicadors de processos:
  - Índex de compliment dels criteris d'acceptació de processos.
  - Resultats d'avaluacions i auditories.
- Indicadors de reconeixement extern:
  - Nombre de premis, concursos, publicacions, aparició en notícies, etc.
  - Nombre de certificacions externes assolides: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, escoles verdes, EMAS, RSC, GRI, EFQM, e2Cat, etc.
- Indicadors d'aliances.
- Indicadors de tecnologia.
- Valoracions del consell escolar del centre.
- Reconeixements externs.
- Altres.

#### **7.4. Indicadors de procés, operatius i de recursos**

##### **7.4.1. Resultats de procés**

Els centres excel·lents dissenyen, gestionen, milloren i innoven en els seus processos com a camí de generació de valor en allò que és d'interès per a les parts interessades.

La caracterització dels processos passa per l'assignació de responsables que controlen i rendeixen comptes dels seus resultats, els quals utilitzen un conjunt d'indicadors per al seu seguiment.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

- Indicadors relatius a la demanda de serveis del centre: preinscripció dels cursos, proves d'accés, assessoraments, reconeixements, cursos a mida, orientació, visites, demanda d'alumnes en pràctiques, espais, equips, etc.
- Indicadors d'informació i comunicació al centre.
- Indicadors d'èxit del procés de difusió i matriculació.
- Indicadors de capacitat del centre de fidelitzar l'alumne.
- Indicadors d'èxit educatiu.
- Bones pràctiques detectades i publicades.

- Indicadors de gestió: equipaments, edifici, TIC, responsabilitat social corporativa, prevenció de riscos laborals, emergències, gestió ambiental, manteniment, neteja, organització, etc.
- Indicadors de satisfacció.
- Indicadors de conflictivitat de l'alumnat al centre.
- Adequació dels coneixements i competències de l'alumne al curs o etapa que inicia.
- Indicadors d'estratègia.
- Borsa de treball.
- Accions de *benchmarking*.
- Accions d'internacionalització.
- Visites a la web, «m'agrada», repiulades, participació en els fòrums, etc.
- Altres.

## 7.5. Indicadors de la gestió de persones

### 7.5.1. Resultats de la gestió de persones

El recurs més valuós del centre són les persones que hi treballen. L'organització està enfocada a empoderar el personal per tal que passi de fer tasques a ser coresponsables dels processos i de l'èxit educatiu de l'alumnat.

Per això cal establir una estratègia i lideratge distribuïts i uns recursos que possibilitin un procés educatiu excel·lent.

Per tal que aquest objectiu sigui possible es realitzen un seguit d'accions interrelacionades i complexes. Aquestes accions s'han de realitzar d'acord amb uns estàndards de qualitat que necessiten indicadors de seguiment per assegurar el seu desplegament correcte, i en cas contrari, poder-hi intervenir abans que finalitzi l'execució del procés.

Els indicadors, per tal que compleixin amb la seva funció, han de respondre a què necessitem mesurar, per què, per a què, quan, com, etc., i en el cas de les persones, obligatòriament, ha de combinar-se informació de dos tipus:

- **De percepció:** es refereix a la percepció que té l'equip humà sobre el nostre centre (comunicació, lideratge, instal·lacions, recursos, entorn de treball, etc.).
- **De rendiment:** són mesures internes que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar el nostre rendiment i anticipar-nos a la percepció del nostre equip humà.

Oferim alguns exemples d'aquests dos tipus d'indicadors:

- Indicadors relatius a la satisfacció del professorat amb la feina feta, la definició de responsabilitats, metodologies de treball, de desenvolupament de la seva carrera professional al centre, ambient del centre, de treballar al centre, de fidelitat al centre, de coresponsabilitat, amb l'equipament, l'organització, el suport de la direcció, el suport dels càrrecs de coordinació, el reconeixement rebut, etc.
- Indicadors de satisfacció amb els canals d'informació i comunicació al centre.
- Satisfacció del PAS, i d'altres col·lectius, si escau.
- Indicadors d'èxit dels cursos impartits.
- Índex d'eficàcia i eficiència de l'acció formativa realitzada.
- Índex d'eficàcia i eficiència de l'acció formativa rebuda.
- Índex d'hores de formació rebuda.
- Nombre de professors que lideren o estan implicats de forma directa en projectes d'innovació.
- Índex d'assignació dels perfils professionals necessaris a les persones del centre.
- Valoració sobre l'acollida.
- Satisfacció sobre la participació en equips de millora, temps per a innovació, etc.
- Publicacions que realitza el professorat, premis i reconeixements que rep, etc.
- Absentisme del professorat.
- Hores de classe no impartides pel professor/a titular de la matèria.
- Puntualitat i absentisme laboral.
- Altres.

## **7.6. Indicadors d'economia i responsabilitat social**

### **7.6.1. Resultats econòmics i sostenibilitat**

Els recursos són una peça fonamental en el desplegament del servei educatiu que realitza el centre. Els espais, infraestructures, equips, materials, pressupost, etc. necessiten una gestió eficaç, eficient i sostenible en el temps per donar suport al procés clau d'ensenyament i aprenentatge.

Aquesta gestió necessita elements de control, en forma d'indicadors, per assegurar que finalment s'assoliran els objectius determinats.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

- Indicadors d'implicació social en el centre (activitats amb l'entorn immediat, festes, activitats esportives, projectes socials, de cooperació, etc.).
- Indicadors sobre grups de treball externs en els quals participa el centre (recerca, cambres de comerç, sindicats, grups de treball, etc.).

- Indicadors de reconeixement social del centre (premis rebuts per alumnes i professors del centre, presència en mitjans de comunicació, nombre de visites de *benchmarking* rebudes d'altres centres o organitzacions, etc.).
- Indicadors d'innovació del centre.
- Indicadors de gestió ambiental del centre (consums de subministraments com ara paper, electricitat, aigua, etc., control de productes perillosos, control de residus, etc.).
- Impacte en l'entorn del centre (soroll, vehicles aparcats, embussos a les entrades i sortides, conflictes, etc.).
- Resultats d'auditories ambientals, de seguretat, de qualitat, etc.
- Indicadors de gestió econòmica.
- Ingressos generats per activitats del centre.
- Proporció del pressupost dedicada a inversió i innovació.
- Ràtios (PC, PDI, tauletes, pressupost, etc.) per alumne/a.
- Indicadors d'ús eficient de recursos i inversions.
- Publicitat i retiments de comptes del centre.
- Activitats de formació, sensibilització de RSC envers l'alumnat, professorat i societat.
- Nombre de llibres reutilitzats.
- Compliment de la carta de serveis/compromís.
- Índex de pressupost dedicat al manteniment per alumne/a.
- Índex de resolucions positives de conflictes resolts per mediació.
- Índex d'ús de la biblioteca, pistes esportives, aules d'informàtica, tallers, laboratoris, etc.
- Índex d'emprenedors/es sis mesos després d'acabar els estudis postobligatoris.
- Projectes de cooperació que realitza el centre.
- Intercanvis amb centres d'altres països.
- Baixes per accident o relacionades amb l'ambient de treball.
- Valoració sobre l'ambient de treball.

## **Resum / conclusions**

### **Què és el model e2cat?**

El model **e2cat** és un model de referència per treballar en millora contínua i facilitar el camí cap a l'excel·lència als centres educatius.

### **Què no és el model e2cat?**

El model **e2cat** no és un sistema de qualitat ni un model prescriptiu. El model està en permanent evolució perquè recull i s'alimenta de les millors pràctiques dels centres que el prenen com a referent i de les millors pràctiques dels centres de referència de tot el món.

### **En què es basa el model e2cat?**

El model **e2cat** es basa en els principis de la qualitat i l'excel·lència, el cicle de millora continuada de Deming (en l'excel·lència REDAR) i en altres models d'excel·lència com el model EFQM o el model Malcolm Baldrige.

### **Per a què serveix el model e2cat?**

Per a avaluar tota la gestió i els diferents aspectes dels centres educatius que incideixen en l'excel·lència i la millora contínua.

### **Quin és el sistema de treball del model e2cat?**

El model **e2cat** parteix de l'autoavaluació interna del centre. Un equip aplica el model al centre, en fa una autoavaluació mitjançant la recollida d'evidències i, per consens, n'extreu les conclusions.

### **Quins són els resultats del model e2cat?**

Els resultats formals són estar en disposició d'elaborar un pla de millora de centre, disposar de les evidències de gestió estructurades i, si el centre ho decideix, redactar una memòria **e2cat** del centre.

Els resultats informals són un millor coneixement del centre, un increment de la cultura del centre i la implicació dels equips en la millora de la gestió.

### **El model e2cat es pot certificar?**

El centre pot presentar la memòria **e2cat** a reconeixement extern, i serà avaluada per contrast respecte al model i obtindrà un reconeixement de **QUALIcat**.

## Què és QUALIcat?

QUALIcat és l'entitat sense ànim de lucre que, a Catalunya, promou la millora contínua i l'excel·lència mitjançant l'aprenentatge entre iguals, gestiona del model e2cat i el seu reconeixement.



## Bibliografia

**Clayton Christensen.** *Innovators adn*

**Henry Chesbrough.** *Open innovation*

**Edward de Bono.** *Lateral thinking*

### **W. Edwards Deming:**

Camisón, César (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pretience Hall. ISBN 84-205-4262-8.

Casadesús, Martí (2005). *Calidad práctica*. Pretience Hall. ISBN 84-205-4614-3.

Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. ISBN 0-911379-01-0. OCLC 13126265.

Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, S. A. ISBN 84-87189-22-9.

Walton, Mary (1986). *The Deming Management Method*. The Putnam Publishing Group. ISBN 0-399-55000-3. OCLC 13333772.

**John Kotter.** *Leading the change*

### **Henry Mintzberg**

*Safari a la estrategia*, 1999

*Strategy Bites Back*, 2005

### **Tom Peters**

*In Search of Excellence* (coescrit amb Robert H. Waterman, Jr.), 1982

*Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*, 2003

*Talent*, 2005

*Leadership*, 2005

### **Michael Porter**

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, març 1979.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York: Free Press.

**Peter Senge.** *La quinta disciplina*, 1993

### **Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació, Departament de Treball i Indústria.** Manuals de diversos autors

*La gestió per processos en els centres educatius basada en la Norma ISO 9001*. (B-47.494-2004)

*Excel·lència en l'educació. El model europeu de qualitat aplicat a la gestió dels centres educatius*. (B-24.671-2006)

### **Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.** Manual de diversos autors

*Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic*. (B-30.559-2007)

## Webs de referència

Fundació Malcolm Baldrige: [www.baldrigepe.org/](http://www.baldrigepe.org/)

EFQM: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

QUALIcat: [www.qualicat.cat](http://www.qualicat.cat)

EUSKALIT: [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

Espiral, innovació educativa: <http://ciberespiral.org>

Projecte Qualitat Departament d'Ensenyament: [www.xtec.cat/web/innovacio/pqmc](http://www.xtec.cat/web/innovacio/pqmc)