

La gestió per processos en els centres educatius basada en la Norma ISO 9001:2000



La gestió per processos en els
centres educatius basada en la
Norma ISO 9001:2000

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

La **Gestió** per processos en els centres educatius basada en la Norma ISO 9001:2000

Bibliografia

1. Catalunya. Departament de Treball i Indústria

1. Escoles - Control de qualitat - Normes 2. Norma ISO 9001
373.006.83

El text pot ser reproduït total o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic es reserven tots els drets.

©Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

Aquesta publicació ha estat elaborada conjuntament per la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent del Departament d'Educació, i el Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya.

Disseny gràfic i maquetació:
Rosa Esteve i Associats
www.rosaesteve.com

Impressió:
Arte Graf

1a edició: novembre de 2004
Edició: 1.000 exemplars
Dipòsit legal: B-47.494-2004

AGRAÏMENTS

Grup de treball

Sr. Ferran Castrillo, Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Pere Canyadell, Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Josep Plancheria, Inspecció d'ensenyament del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sra. Sònia Giordanino, col·laboradora de la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Cèsar Riola, col·laborador de la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Francisco J. Fernández Álvarez, IES-SEP Lacetània

Sra. Ma Àngels Chavarria, IES Escola Bonanova

Sra. Elisa Erruz, APPLUS+CTC, Certification Technological Center

Sr. Francesc Martos, APPLUS+CTC, Certification Technological Center

Sra. Ma Dolors Núñez, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial – CIDEM. Departament de Treball i Indústria

Sr. Joan Sansaloni, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial – CIDEM. Departament de Treball i Indústria

Centres educatius participants

IES-SEP Lacetània de Manresa

IES Escola Bonanova de Barcelona

IES Quercus de Sant Joan de Vilatorrada

IES-SEP La Garrotxa d'Olot

IES-SEP Francesc Vidal i Barraquer de Tarragona

SUMARI

Pròleg del Departament d'Educació	7
Pròleg del Departament de Treball i Indústria	9
Pròleg de la Direcció General d'Innovació i Organització de l'Administració	11
Introducció	13
Capítol 1. Experiència del Departament d'Educació, Projecte Qualitat i Millora Contínua (QIMC)	15
1.1. Introducció	15
1.2. Els punts crítics	16
1.3. Les condicions inicials	18
Capítol 2. Enfocament a processos	21
2.1. Introducció als processos	21
2.2. Mapa de processos	25
2.3. L'arbre de procediments d'un centre educatiu	30
2.4. Descripció de la fitxa de procés	35
2.5. Diagrama de flux de les interaccions entre processos	105
2.6. Mapa del diagrama de flux	106
Capítol 3. La norma ISO 9001:2000 als centres educatius	109
3.1. Requeriments de la norma ISO 9001:2000	109
3.2. No conformitats i desviacions més freqüents	123
Capítol 4. Experiències de centres educatius	127
IES-SEP Lacetània, Manresa	127
IES Escola Bonanova, Barcelona	128
IES-SEP La Garrotxa, Olot	129
IES Quercus, Sant Joan de Vilatorrada	130
IES-SEP Francesc Vidal i Barraquer, Tarragona	131
Capítol 5. Glossari	135
Bibliografia i enllaços d'interès	139
Annex	141
El marc legal i reglamentari	141

PRÒLEG DEL DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ

Un pas endavant

Els sistemes d'ensenyament dels països europeus i, més concretament, els del món més industrialitzat estan immersos en un vertader canvi de paradigma organitzatiu. Un canvi que porta a orientar-nos permanentment cap a la família, l'alumnat, les empreses, i en definitiva, cap al conjunt de la nostra societat.

Avui, més que mai, els professionals de l'educació necessiten estructures fortes i ben organitzades en les quals es puguin recolzar. El professorat necessita sentir-se segur en un món tan canviant i ha de disposar de les eines adequades.

Catalunya, com la resta de països europeus, aposta per la introducció de les metodologies de la qualitat per fer possible els canvis organitzatius i de funcionament que les nostres institucions educatives requereixen. I és en aquest context que va néixer el Projecte de Qualitat i Millora Contínua que impulsa la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent. Un dels fruits d'aquest projecte és un manual denominat La gestió per processos en els centres educatius basada en la norma ISO 9001:2000 que avui em plau de presentar-vos.

Darrere d'aquesta bona tasca hi ha l'esforç dels tècnics del CIDEM, de la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent, del servei de la Inspecció de Secundària del Departament d'Educació i del professorat dels centres educatius públics que hi ha participat. A tots els agraeixo la feina feta i els animo a mantenir la il·lusió.

La Formació Professional és un dels puntals del nostre teixit productiu. Per això és molt positiu que el Departament d'Educació i el Departament de Treball i Indústria seguim treballant conjuntament i amb la ferma voluntat de donar un impuls decisiu a la formació dels i les nostres joves.

Estic convençuda que aquest manual serà una bona guia per a tots els centres que vulguin aprofundir en la seva organització i serà un punt de referència per als que vulguin obtenir la certificació ISO. El treball en aquesta direcció de ben segur que ens donarà resultats positius que contribuiran a millorar la qualitat del sistema educatiu de Catalunya.

Marta Cid i Pañella
Consellera d'Educació

PRÒLEG DEL DEPARTAMENT DE TREBALL I INDÚSTRIA

La societat catalana afronta el repte d'adaptar-se a una nova situació econòmica i social d'intensa internacionalització, que incorpora una notable exigència en matèria de formació, la qual esdevé, de fet, un dels motors del desenvolupament econòmic i tecnològic d'un país, alhora que un instrument d'integració cívica i de cohesió social.

Davant d'això, uns dels eixos estratègics per situar Catalunya en una posició capdavantera, és impulsar polítiques de modernització i integració de la formació de les persones. Es fa necessari apostar per la innovació; en aquest cas traduïda en la implantació i la consolidació de sistemes de gestió de la qualitat en els centres educatius.

En el convenciment que una bona gestió dels centres educatius reverteix, sens dubte, en una millora de la formació de les persones i la seva capacitat per afrontar els reptes de la societat del coneixement, el Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) del Departament de Treball i Indústria ha col·laborat amb el Departament d'Educació en la seva tasca de millorar els centres educatius, i aquesta col·laboració ha culminat amb la publicació d'aquesta guia "La gestió per processos en els centres educatius basada en la Norma ISO 9001:2000".

Mitjançant aquest projecte es vol establir un model que permeti millorar el nivell de qualitat dels centres educatius, que sigui alhora un instrument que promogui l'aprenentatge, la millora i la innovació constants; i que contribueixi, en general, a la millora de la societat i del país, fent que els nous ciutadans estiguin més preparats per assolir amb èxit els nous reptes de futur.

Aprofito per felicitar totes les persones que han participat en aquesta iniciativa, i per animar-les a continuar treballant perquè cada dia millorem en un aspecte tant important per al futur de la nostra economia i la nostra societat.

Josep Maria Rañé i Blasco
Conseller de Treball i Indústria

PRÒLEG DE LA DIRECCIÓ GENERAL D'INNOVACIÓ I ORGANITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ

L'experiència que ha dut a terme el Departament d'Educació conjuntament amb els centres educatius i per als mateixos centres i els seus usuaris, des del 1997 fins a l'actualitat, és un exemple dels components i les característiques de què han de disposar les iniciatives i els projectes innovadors relacionats amb el món de la qualitat i la millora continuada que es promoguin a l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Es tracta d'un projecte innovador pensat i dissenyat per les persones coneixedores del món educatiu i les persones directament implicades en la prestació dels serveis educatius, és a dir, és un projecte interioritzat, volgut i pensat des de dins, realment participatiu, on l'objectiu principal és millorar la pròpia organització per tal de poder augmentar de manera continuada la qualitat dels serveis que presten als seus destinataris.

Es tracta d'un esforç que té un ritme i un desenvolupament continuus i que compta amb una planificació a llarg termini. Prioritzar la consolidació de la cultura de la qualitat i de la millora continuada entre totes les persones implicades més que no pas els resultats visibles a curt termini, els quals, de vegades, encara que no sempre, poden col·lidir amb l'assumpció real d'una cultura de la qualitat.

L'elaboració d'aquesta Guia és una actuació que s'emmarca perfectament en aquest projecte col·lectiu de qualitat en el món educatiu. Aquest projecte, alhora, s'insereix de ple en les línies de treball corporatives de tota l'Administració de la Generalitat. Aquestes línies de treball es poden basar en les diferents metodologies o estàndards de qualitat (ISO, cartes de servei, EFQM, etc.) o en actuacions de millora no estandarditzades; però sigui quina sigui l'eina de qualitat i de progrés que s'utilitzi o les actuacions que es portin a terme, sempre s'ha de buscar l'assimilació real de la cultura de la qualitat de totes les persones implicades i un ritme de desenvolupament que permeti estendre la convicció personal en la millora continuada dels serveis i les organitzacions en benefici dels ciutadans.

Donem suport, doncs, plenament, a aquesta experiència i celebrem que es pugui difondre al conjunt de la nostra organització.

Albert Martín Ballesta

Director general d'Innovació i Organització de l'Administració

INTRODUCCIÓ

La implantació d'un model de gestió per processos basat en la norma ISO 9001:2000 proporciona als centres educatius un sistema de gestió documentat que els ajuda a planificar, desenvolupar i avaluar sistemàticament les seves activitats, d'acord amb una estratègia de qualitat establerta per donar resposta a les necessitats educatives del seu alumnat. També expressa que els centres han explicitat el seu compromís per a la millora contínua, mitjançant l'establiment d'objectius anuals de millora, mètodes de seguiment i avaluació dels processos i resultats, plans d'autoavaluació i auditoria periòdica, equips de millora participatius i sistemes de recollida de l'opinió dels membres de la comunitat educativa –alumnat, famílies, professorat i personal d'administració i serveis– i les empreses i les institucions de l'entorn.

Per tant, l'objectiu principal d'aquesta guia és ajudar a implantar un nou model de gestió que cerqui la millora contínua de la qualitat de l'ensenyament, l'adequada satisfacció de les necessitats educatives de l'alumnat, les famílies i l'entorn social i econòmic, la participació i la implicació de l'equip humà del centre i la millora dels resultats.

Aquest model de gestió es planteja com una eina de millora dels centres educatius, que obre la porta a una manera organitzada de fer la feina; és la base que pot permetre als centres educatius dur a terme la millora contínua de la seva organització, del seu treball diari i de la seva manera d'actuar, per tal de mantenir el millor sistema educatiu al servei de la societat. Mitjançant aquest model de gestió, la concessió de la certificació ISO 9001:2000 podria ser un repte per a aquests centres, però mai no ha de suposar un objectiu final, sinó un al·licient per fixar els estàndards internacionals de qualitat i obtenir el reconeixement a la tasca realitzada en la millora de la qualitat de tots els centres que vulguin desenvolupar aquest model de gestió.

En l'àmbit de l'ensenyament, la certificació ISO 9001:2000 representa també un compromís permanent amb la millora contínua, a través de l'establiment d'objectius, del seguiment i l'avaluació dels processos i dels resultats, de les auditories periòdiques i de la participació dels diferents sectors de la comunitat educativa, així com de les empreses i les institucions de l'entorn.

Aquesta guia planteja un model que ajuda a desenvolupar i implantar un nou sistema de gestió per processos, i s'estructura en quatre apartats cabdals.

El primer apartat fa referència als antecedents en l'elaboració d'aquesta guia, els punts crítics en la seva implantació segons l'experiència del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, mitjançant el Projecte de Qualitat i Millora Contínua que desenvolupa la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent.

El segon apartat planteja l'aplicació del model de gestió a través de fitxes i mapes de processos. En aquest apartat s'ha dibuixat el mapa de processos per a un centre educatiu simulat per tal de visualitzar totes les activitats que s'hi desenvolupen. Un cop dibuixat aquest mapa, s'han concretat aquests processos a través d'unes fitxes–guia on es defineixen el processos, les seves entrades i sortides, responsables, procediments associats, indicadors i documentació vinculada. Finalment, caldria tenir molt en compte que els processos i els procediments estan relacionats entre ells.

En el tercer apartat es fa referència a la relació entre el model de gestió per processos proposat en aquesta guia i la norma ISO 9001:2000. Aquest apartat també inclou l'aplica-

ció de la norma ISO 9001:2000 a centres educatius, i amb especial èmfasi a les no conformatats i desviacions més freqüents de les auditories ISO 9001:2000 realitzades en centres educatius.

I finalment, l'últim apartat d'aquesta guia recull les experiències i les opinions d'alguns centres que han implementat aquest model de gestió per processos basat en la norma ISO 9001.

CAPÍTOL 1

EXPERIÈNCIA DEL DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ, PROJECTE QUALITAT I MILLORA CONTÍNUA (QIMC)

1.1. INTRODUCCIÓ

La idea de donar suport als centres per desenvolupar i implantar models de gestió que en millorin l'activitat neix, durant el curs 1997-1998, a iniciativa del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya i d'un institut públic.

La millora que es pretén en la gestió dels centres educatius va dirigida a oferir un bon servei educatiu, i també a la millora de l'organització i de l'autoestima interna de l'equip humà del centre.

Des de l'inici del procés, l'any 1997, s'han estat desenvolupant diverses eines i mètodes de gestió, en diferents centres educatius de Catalunya, dirigides a:

1. Augmentar la capacitat dels centres educatius de donar resposta a les necessitats educatives de l'alumnat, les famílies, les empreses i la societat.
2. Potenciar la millora contínua d'una manera ordenada i sistemàtica.
3. Millorar la satisfacció de l'equip humà del centre.
4. Millorar els resultats claus del centre.

Amb aquesta finalitat, el Departament d'Educació ha creat el Projecte Qualitat i Millora Contínua.

El projecte Qualitat i millora contínua ha anat, al llarg dels anys, integrant més de 30 instituts d'educació secundària. Al llarg de l'experiència desenvolupada, i amb la col·laboració dels centres i assessors externs, s'han acabat de precisar i concretar les actuacions que cal realitzar. D'acord amb això, el projecte s'ha desenvolupat i concretat en quatre fases fonamentals:

1a fase: sensibilització i implicació dels equips directius dels instituts. En aquesta fase, els equips de gestió reben formació i realitzen una autoavaluació basada en el Model europeu de gestió de la qualitat (EFQM). L'autoavaluació es realitza a partir d'un qüestionari adaptat als instituts d'educació secundària pel Departament d'Educació, a partir de les experiències dutes a terme per la Universitat Politècnica de Catalunya. Posteriorment, els centres confeccionen un pla de millores. L'objectiu que es pretenia era més la formació i la sensibilització de les persones que no pas l'aplicació rigorosa de l'instrument d'autoavaluació.

2a fase: desenvolupament de la qualitat i millora contínua. En aquesta segona fase del projecte es pretenia aplicar metodologies de millora, mitjançant equips de treball autogestionats, anomenats equips de millora. D'acord amb el pla de millora elaborat, el centre tria una o diverses àrees i constitueix diversos equips de treball que, mitjançant

una metodologia i eines de qualitat, dissenyen les solucions més adequades a la seva realitat.

3a fase: la identificació i la gestió per processos del centre. En aquesta fase els centres dissenyen "l'arquitectura" de processos que es desenvolupen en l'institut. Els centres identifiquen i caracteritzen els processos, les seves interrelacions, i els referents i els instruments per a la seva gestió, avaluació i millora contínua. Els processos identificats es classifiquen, d'acord amb la seva funció, en tres tipus: estratègics, clau i de suport.

4a fase: definició i implantació d'un model de gestió de la qualitat. En aquesta fase els centres estableixen un sistema de gestió de la qualitat dels processos que realitza un IES. Es defineix la política i els objectius del centre i s'identifiquen, es caracteritzen i es documenten els procediments fonamentals de l'institut, tot concretant els criteris i els mètodes per a la seva avaluació i millora contínua. Per tal de dur a terme aquest treball es pren com a referència la norma internacional ISO 9001:2000.

El projecte Qualitat i Millora Contínua agrupa els centres que s'hi adhereixen de manera voluntària i s'organitzen en diverses xarxes, segons el grau de desplegament dels objectius previstos dins del projecte.

La manera de treballar en xarxa ha permès als centres compartir experiències i materials, establir llaços de col·laboració mútua, així com també conèixer realitats i maneres diferents de funcionar i d'organitzar-se.

D'acord amb un pla de treball, cadascuna de les xarxes organitza trobades presencials coordinades i dinamitzades per tècnics del Departament d'Educació i amb la col·laboració d'experts dels centres educatius capdavanters. En aquestes trobades presencials es fomenta un espai de debat i de reflexió entorn dels temes que treballa cadascun dels centres i es duen a terme les activitats de formació i assessorament necessàries, d'acord amb els objectius del pla de treball. Es considera que el mètode de treball en xarxa és un dels valors més importants del projecte, sense el qual seria difícil aconseguir els objectius establerts.

1.2. Els punts crítics

A partir de l'experiència acumulada durant aquests anys s'ha identificat un seguit de punts crítics que poden dificultar la implantació d'aquest model de gestió per part dels centres. També s'han evidenciat una sèrie de beneficis o oportunitats de millora.

1.2.1. Les dificultats en la implantació

Algunes de les dificultats amb les que es pot trobar un centre educatiu que intenta implantar un sistema de gestió de la qualitat poden ser:

1.2.1.1. Respecte de l'estructura organitzativa:

- Manca de compromís global del centre.

La insuficient identificació de l'equip de direcció i els diversos nivells i àmbits de presa de decisió reals del centre educatiu amb la implantació del model de gestió de la qualitat, pot esdevenir una de les dificultats més importants del procés. Un impuls poc compromès, dubitatiu i poc constant pot generar poca confiança entre el professorat, allargar el procés, ja de per si extens (no menys de dos anys), i fer entrar el projecte en via morta.

- Visió divergent de la gestió i l'organització del centre per part dels seus membres.

L'existència de "diverses" visions del que ha de ser el centre, per part dels seus membres, és un altre dels aspectes que poden generar barreres en el procés. Cal disposar d'un consens explícit, o si més no, implícit, sobre allò que vol ser el centre i quins són els valors compartits pel col·lectiu, especialment pel professorat.

- Desenvolupament insuficient del sistema de presa de decisions.

L'existència d'un sistema de distribució de responsabilitats entre els diferents òrgans col·legiats i unipersonals, de govern i de coordinació, del centre poc definit, no reconegut i amb manca de transparència, pot esdevenir un problema important per a la implantació d'un model de gestió.

- Relacions interpersonals del professorat poc afavoridores o contràries a l'entesa.

La manca de col·laboració i respecte, i un clima de treball poc avesat al consens, esdevenen les barreres més importants. La implantació d'un sistema de gestió requereix de l'acord, el seu respecte i la confiança mútua.

- Manca de visió única i integral de la gestió del centre.

Una de les dificultats importants pot venir de no assumir, des de l'inici, que el model de gestió és global i que, per tant, ha d'acabar afectant totes les actuacions del centre. Des del principi cal evitar la possibilitat d'una "doble gestió": la del sistema de qualitat i la del centre.

1.2.1.2. Respecte de la **documentació**:

- Voler aprofitar la implantació del model de gestió per definir, de nou, tota la documentació del centre.

L'elaboració de la documentació bàsica d'un centre (PEC, PCC, RRI,...) és una tasca prou complexa com per voler generar-la de nou, tot aprofitant la implantació del sistema de gestió. El sistema de gestió cal estructurar-lo a partir de la documentació existent, en tot cas, si cal, la documentació es pot compilar, completar, identificar, ordenar i difondre, i deixar-ne la millora per al rodatge del sistema de gestió.

- Manca de convenciment del professorat de la necessitat i la utilitat de disposar de documentació escrita de les seves actuacions.

El centre ha de valorar que l'exercici de documentar les activitats que du a terme, com a manera d'expressar els compromisos que l'equip humà contrau amb si mateix i amb l'alumnat, les famílies i la societat, pot esdevenir una seriosa dificultat per avançar en la implantació d'un model de gestió de la qualitat. El centre ha d'assumir que cal passar d'una "cultura oral", a una "cultura escrita" on, negre sobre blanc, quedin reflectits els acords i els compromisos, i que, aquests, s'han de complir.

1.2.1.3. Respecte de l'**equip humà**:

- Resistència al canvi.

Es poden donar –moltes vegades provocat pel desconeixement del tema– certes resistències al canvi per part del personal del centre. Cal ser tolerant i intentar consensuar la presa de decisions respecte del tema i no intentar imposar el sistema, ja que això pot radicalitzar les postures i dificultar-ne la implantació. Si bé cal acceptar que, en general, sempre pot existir un grup que manifesti actituds de rebuig. Si el grup és molt nombrós s'ha de valorar el moment de la implantació del sistema.

- Manca de consciència del professorat de la necessitat de registrar documentalment les activitats del centre com a base per a la millora contínua.

Una de les dificultats importants pot venir donada per la manca de consciència, per part de cert professorat, de la necessitat de registrar la realització de determinades activitats (seguiment de la programació, seguiment tutorial, etc.), per tal de poder-les revisar amb posterioritat i fer-ne una anàlisi que permeti plantejar accions de millora fonamentades en la realitat.

Una dificultat cabdal per a la implantació d'aquests sistemes de gestió, pot venir si el professorat i la resta de personal del centre viu el registre de les activitats que fa com un sistema de control extern de la seva feina, i no com una oportunitat per millorar-la, basada en l'autocontrol i la responsabilitat.

- Mobilitat de les plantilles dels centres públics.

Atesa la mobilitat de les plantilles dels centres públics, l'adaptació del nou professorat pot esdevenir una dificultat afegida.

1.2.2. Les oportunitats de millora en la gestió del centre.

Com a oportunitats de millora de la implantació d'aquest sistema en destaquen les següents:

- Un sistema de gestió basat en els requeriments de la norma internacional ISO 9000 ens autoexigeix una millora contínua. Aquest fet permet als centres reflexionar sobre la tasca que estan portant a terme, sobre com podrien variar i millorar el servei que estan donant i dur a terme plans de millora en la prestació d'aquest servei.
- El fet que hi hagi un seguiment extern i intern a través d'auditories garanteix que el sistema de gestió del centre educatiu sigui transparent i pugui retre comptes en tot moment davant de qui ho cregui oportú.
- La gestió d'un centre certificat segons la norma ISO 9001:2000 permet augmentar l'autoestima i el grau de satisfacció del personal del centre, que té dades objectives sobre com s'està desenvolupant la seva feina.
- Aquest sistema de gestió exigeix el treball participatiu, i aquest fet fa que hi hagi d'haver debat abans de passar a la presa de decisions, tot fent-los participants i integrants del sistema.

1.3. Les condicions inicials

Una situació de partida idònia, de la qual ha de disposar un centre educatiu que vulgui implantar models de gestió com els que aquí es proposen seria la següent:

a) Requisits quant a **l'organització i la comunicació interna:**

1. Disposar d'una organització eficaç del centre.
2. Disposar d'un sistema de presa de decisions que afectin l'equip humà del centre basat en el consens.
3. Disposar d'un organigrama funcional clar i operatiu.
4. Disposar d'una direcció del centre emprenedora i que desitgi millorar el seu sistema de gestió.
5. Disposar de circuits de comunicació interns operatius i eficaços, que permetin la comunicació entre tot el personal del centre i que en fomentin la participació i la implicació. Això ha de permetre millorar la difusió entre tot el personal de la documentació estratègica de l'institut com el Projecte educatiu de centre, la Programació general de l'institut i el pressupost, entre d'altres.

A tal efecte es plantegen un seguit de **recomanacions:**

Disposar d'una organització coherent i completa. El centre ha d'identificar i definir les funcions i les responsabilitats que ha de dur a terme cada membre o càrrec. També ha de facilitar l'establiment dels canals de comunicació interns i externs de l'institut i l'establiment dels mecanismes adients per a la presa de decisions. L'elaboració d'un organigrama funcional pot facilitar, visualment, una comprensió de l'organització interna del centre i, a partir d'aquí, si s'escau, poder treballar-la per tal de millorar-la.

b) Requisits quant a **l'equip humà:**

1. Disposar d'un nombre suficient de persones motivades, amb voluntat de ser formades, i que donin suport a l'inici d'un projecte d'implantació d'un sistema de qualitat.

2. Estar en disposició de compartir experiències i col·laborar amb altres centres educatius que han apostat també per la implantació de sistema de gestió de qualitat.

A tal efecte es plantegen un seguit de **recomanacions**:

Cal desplegar una estratègia d'informació i sensibilització dels membres de l'equip humà del centre que faciliti la comprensió dels objectius que es volen aconseguir i les millores que pot comportar per a la feina del dia a dia. Aquesta estratègia ha de ser la base per arribar a un acord entre el personal del centre, prou ampli, que asseguri la implicació en el procés, encara que sigui a diferents nivells.

En l'estratègia d'informació i sensibilització de l'equip humà és recomanable que hi participi professorat d'altres centres que hagin passat per processos semblants. La transmissió de vivències i experiències "entre iguals" fa que el professorat s'hi pugui identificar amb més facilitat que no pas si aquesta informació és rebuda d'un "expert" de fora de l'àmbit educatiu.

L'inici d'un projecte d'aquest abast per part d'un centre, de manera aïllada, esdevé molt complex, ja que requereix el manteniment d'un impuls constant en un entorn força variable (mobilitat de plantilles, canvis en les direccions, canvis normatius, etc.); per la qual cosa es considera molt adient compartir experiències i col·laborar amb altres centres educatius que han apostat per projectes similars. Aquesta col·laboració ha d'estar basada en l'establiment d'objectius i plans de treball comuns, que facilitin l'intercanvi d'idees, problemes i solucions. Amb aquesta finalitat, la creació de xarxes de centres es considera l'instrument més adient.

c) Requisits documentals:

1. Disposar, o estar en disposició de disposar-ne, de la documentació bàsica i referencial del centre: projecte educatiu, projecte curricular, reglament de règim interior, inventari, etc.
2. Estar en disposició de passar de la cultura oral a la cultura escrita (registrar les activitats portades a terme).
3. Garantir la seguretat de la informació en suport informàtic i paper.
4. Establir un sistema que garanteixi l'homogeneïtat dels arxius de suport que utilitza el professorat (exàmens, exercicis, transparències, etc.)
5. Aprofundir en el seguiment d'objectius, de manera que sigui sistemàtic i documental.

Amb aquesta finalitat es planteja tot un seguit de **recomanacions**:

Establir un pla documental que identifiqui tota la documentació de què ha de disposar un centre per sustentar el sistema de gestió, que especifiqui l'estat en què es troba (pendent d'elaboració, de revisió, d'aprovació, etc.), que en concreti els responsables de l'elaboració i, per últim, que estableixi un calendari. També es considera adient que el centre aprofiti l'establiment d'aquest pla documental per definir formats normalitzats de la documentació, criteris per a la seva disponibilitat i d'arxiu informàtic.

És recomanable concretar inicialment les tasques de compilació, elaboració i redacció de la documentació del sistema en un grup reduït de persones per guanyar en eficàcia i eficiència.

És molt necessari que el personal del centre prengui consciència de la necessitat de documentar i registrar la realització de determinades activitats per, posteriorment, mesurar-ne els resultats i fer-ne una anàlisi que permeti plantejar les accions de millora.

Una vegada definida aquesta situació, es considera necessària la creació en cada centre d'una **comissió de qualitat** i la figura d'un **coordinador/a de qualitat** per tal de dirigir i coordinar la implantació del sistema de qualitat. Algunes de les funcions d'aquests òrgans podrien ser:

1. Sensibilitzar i informar l'equip humà del centre.
2. Impulsar la creació d'equips de millora i posteriorment fer-ne el seguiment.
3. Elaborar la documentació del sistema de la qualitat i implementar-lo.
4. Mantenir i desenvolupar el sistema de gestió de la qualitat.

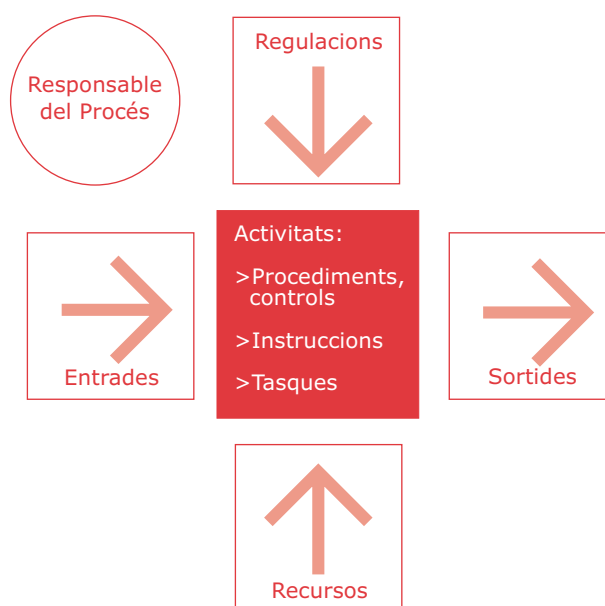
CAPÍTOL 2

ENFOCAMENT A PROCESSOS

2.1. INTRODUCCIÓ ALS PROCESSOS

Què és un procés?

Qualsevol activitat que rebi entrades i les converteixi en sortides pot considerar-se un procés. Perquè les organitzacions funcionin, han de definir i gestionar processos interrelacionats entre si. Les sortides d'un procés poden repercutir directament en l'entrada sobre l'usuari del servei o sobre el procés següent. La identificació sistemàtica i la gestió dels diferents processos emprats dins d'una organització, i particularment les interaccions entre aquests processos, són referenciats en l'àmbit de la gestió, com orientació a processos.

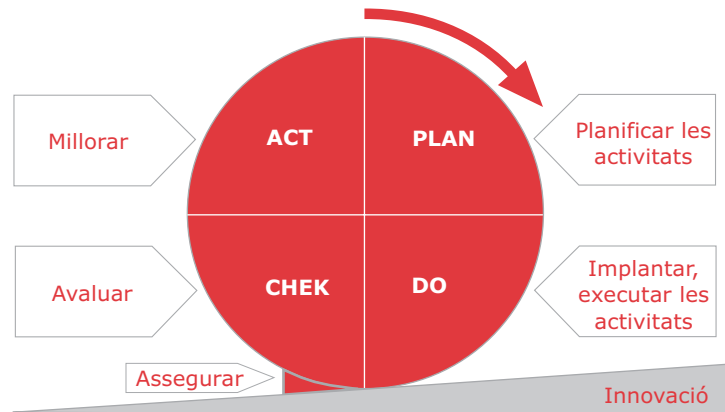


Si ens atenem a la norma ISO 9000:2000 de qualitat, es defineix com a procés qualsevol activitat que utilitza i gestiona recursos per permetre la transformació d'entrades en sortides, d'acord a unes especificacions o requeriments prèviament establerts.

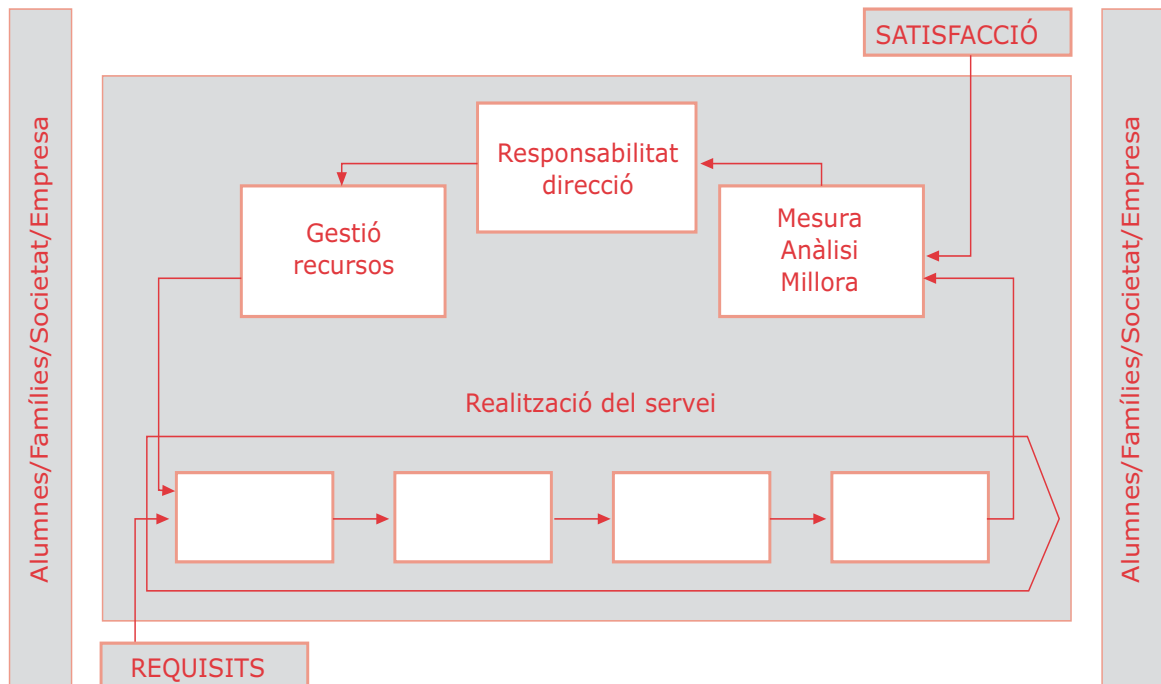
Si entenem que una activitat ha d'aportar valor, es pot fer un pas endavant en la definició de procés: "conjunt d'activitats que a partir d'una o més entrades aconsegueix a la sortida un resultat amb un valor afegit".

En definitiva, tots els processos han de disposar d'un responsable que n'asseguri el compliment i l'eficàcia continuats, tots els processos han de ser capaços de satisfer el cicle PDCA (planificar, fer, avaluar, millorar) i tots els processos han de tenir sistemes de seguiment i mesura (per exemple indicadors que permetin visualitzar-ne de manera gràfica l'evolució); han d'estar planificats en la fase P, cal assegurar-ne el compliment en la fase D, han de servir per dur-ne a terme el seguiment en la fase C i s'ha utilitzar en la fase A per ajustar els objectius per a un nou cicle.

Esquema cicle PDCA



Model de processos de la norma ISO 9001:00



COM S'IDENTIFIQUEN ELS PROCESSOS

La identificació dels processos es pot fer mitjançant un exercici de reflexió dels membres de l'equip directiu amb el suport de les persones adients i recollint un llistat de tots els processos i activitats que es desenvolupen en el centre.

Cal tenir en compte que aquest llistat de processos ha d'incloure totes les activitats que du a terme el centre. Això no vol dir que tota activitat sigui un procés de l'organització, encara que en tot procés hi ha una activitat, com a mínim.

Podem afirmar, sobre la base de l'experiència en els anys d'implantació de les normes ISO 9001:2000, que la identificació i la selecció dels processos (amb la diferenciació entre estratègics, claus o operatius, de suport) no és una tasca gens fàcil, i és el principal obstacle conceptual que les organitzacions es troben a l'hora d'implantar la norma. Per això és recomanable la utilització de tècniques i sistemes adients, o fins i tot d'un suport extern, que ajudin a identificar els processos que componen l'estructura de l'organització i sobre la qual s'haurien d'orientar les activitats que cal realitzar.

COM ES CLASSIFIQUEN I SE SELECCIONEN

Encara que cada centre pot definir els seus processos, tipus i interaccions, a continuació en descriurem una classificació estàndard en tres tipus: processos estratègics, processos operatius o claus i processos de suport.

Processos estratègics: elaboren i despleguen les polítiques i les estratègies del centre, tot proporcionant directrius, guies i límits d'actuació per a la resta de processos.

Alguns exemples d'aquests processos estratègics que es porten a terme en un centre són, "*L'elaboració del Projecte Curricular de centre*", "*L'elaboració de la Programació general de l'institut i el pressupost*", i "*El desenvolupament i revisió del sistema de qualitat*", entre d'altres.

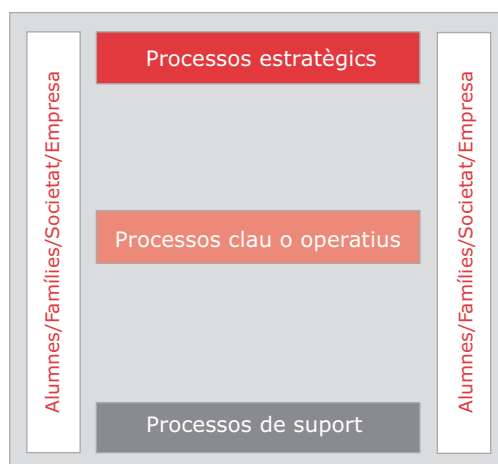
Processos clau o operatius: constitueixen la seqüència de valor afegit, des de la comprensió de les necessitats educatives de la societat fins a la provisió del servei educatiu als alumnes i, en última instància, a la societat.

Alguns exemples d'aquests processos operatius que es porten a terme en un centre són, "*El procés de preinscripció i matrícula*", "*El procés d'ensenyament - aprenentatge*" i "*El procés d'acollida d'alumnes i famílies*", entre d'altres.

Processos de suport: donen suport als processos operatius i estratègics.

En un centre es poden trobar diversos processos de suport com "*La gestió econòmica*", "*El seguiment i mesura del sistema de qualitat*", "*La gestió administrativa*"...

Exemple de mapa de processos (nivell I) segons classificació estàndard



Per classificar i prioritzar els processos hem de tenir en compte la seva importància relativa dins del conjunt del centre. Així, és aconsellable fer-ho establint un sistema que pugui avaluar l'impacte de cada procés sobre els objectius estratègics del centre i sobre l'alumnat, les famílies i la societat.

És en aquest moment quan la designació d'un responsable de procés esdevé fonamental. És l'òrgan de govern adient qui selecciona o proposa el responsable del procés; a partir d'aquest moment, aquest responsable hauria de comptar amb prou autonomia per coordinar i desenvolupar les següents etapes d'implantació i seguiment del procés del qual és responsable. Entre les característiques i el perfil del responsable de procés hi hauria d'haver el coneixement de les seves competències en relació amb el procés i els seus usuaris.

Les competències són característiques que diferencien les persones segons els resultats en el seu lloc de treball i que poden ser diferents en cada lloc i en cada organització, a partir de la seva estructura, estratègia i cultura.

Les competències inclouen:

- **Coneixements:** la informació tècnica que una persona utilitza en el desenvolupament del seu lloc de treball.
- **Capacitat comunicativa:** capacitat d'expressió d'una idea, d'un fet, de relació amb altres.
- **Capacitat de treball en grup:** capacitat d'arribar a acords amb altres i dur-los a la pràctica.
- **Habilitats:** les capacitats d'una persona per fer les coses bé.
- **Rol social:** imatge que una persona projecta sobre altres.
- **Valors:** pautes de comportament reforçades socialment.
- **Trets:** característiques estables de la personalitat.
- **Motius:** motor intern que dirigeix el comportament.

ESTABLIMENT D'OBJECTIUS I INDICADORS DELS PROCESSOS

L'establiment d'objectius està relacionat amb la necessitat del centre d'assolir fites. Entre aquests objectius es troben els estratègics i els de procés. Per a cada objectiu estratègic, definit per la direcció, s'han de concretar diversos requisits del procés que hi estan relacionats. S'ha de tenir en compte que els alumnes, les famílies i la societat també tenen les seves pròpies necessitats i que cal tenir-les en consideració.

Els processos definits han de disposar de mètodes adequats que permetin fer el seguiment i la mesura del procés, com és, per exemple, l'existència d'indicadors. Aquests indicadors han d'estar relacionats amb els objectius estratègics del centre. Entre aquests indicadors podem destacar: el percentatge de programació desplegada en relació al que teníem programat, el grau de satisfacció dels alumnes i les famílies, el grau de satisfacció de l'equip humà del centre, etc.

L'establiment d'indicadors és necessari per poder millorar, tal com diu la dita "allò que no es mesura no es pot controlar ni gestionar, i el que no es controla ni es gestiona no es millora". Per tant, els indicadors són fonamentals per poder interpretar allò que està passant de cert al centre o, si més no, és una aproximació per conèixer si les variables que volem controlar estan o no fora d'especificacions o resultats esperats (valors de referència) fixats prèviament. Si quan s'analitzen es veu alguna tendència contrària al valor esperat, és llavors quan cal esbrinar el perquè i definir les accions de millora corresponents.

2.2. Mapa de processos

El mapa de processos d'un centre educatiu

Per tal d'establir un mapa de processos d'un centre educatiu, cal tenir definida la missió del centre tot atenent el seu entorn i context sociocultural, amb un projecte educatiu propi centrat en l'alumne, obert a la col·lectivitat i amb autonomia de gestió i funcionament.

Missió o propòsit d'un centre educatiu amb relació als seus grups d'interès:

1. Alumnes:

Què: formar, orientar i acreditar als alumnes l'adquisició de les capacitats establertes en el disseny curricular dels cicles i de les etapes educatives, i contribuir a la seva integració social.

Per a què: assolir, per part de l'alumnat, els coneixements, les habilitats, les actituds, els valors i les capacitats establertes per a cada cicle o etapa educativa que els faciliti el desenvolupament integral i la preparació per incorporar-se a la vida activa o accedir a estudis posteriors.

2. Família:

Què: contribuir a la formació del seu fill o filla, orientar i assessorar la família sobre l'educació que està rebent i aconseguir la seva col·laboració i participació en el procés educatiu.

Per a què: recolzar el procés formatiu de l'alumne.

3. Societat:

Què: formar persones responsables i competents, d'acord amb les necessitats i els requeriments de la societat.

Per a què: contribuir al progrés i el desenvolupament social dintre d'uns valors de llibertat, tolerància i solidaritat.

4. Equip humà:

Què: crear un entorn de treball participatiu i motivador que faciliti la seva implicació en el projecte i el funcionament del centre.

Per a què: facilitar el desenvolupament i la millora de la seva professionalitat i la millora continuada del centre.

5. Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya:

Què: completar, aplicar i desenvolupar el disseny curricular establert per les autoritats educatives.

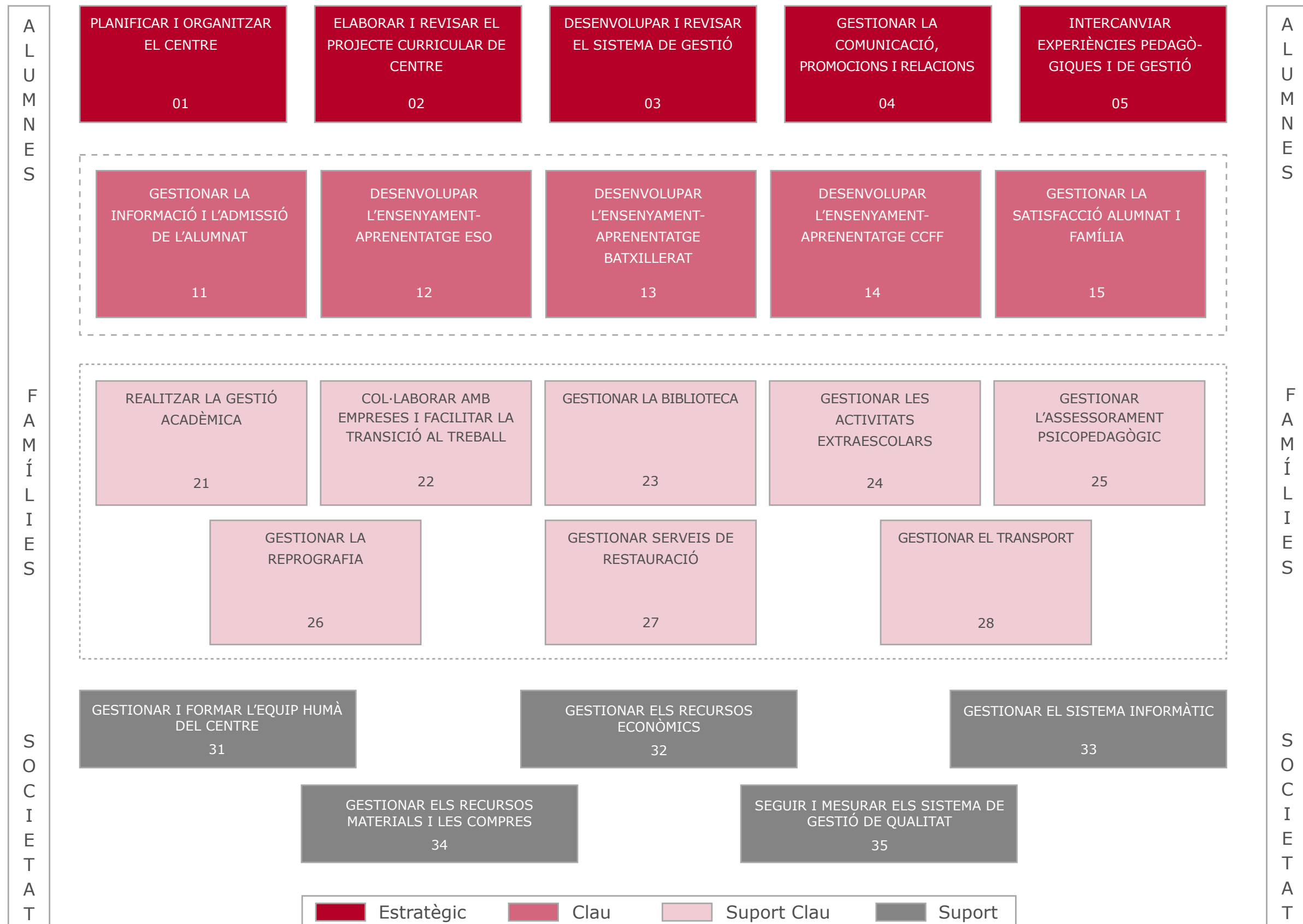
Per a què: fomentar la millora de la política educativa.

D'acord amb aquesta missió s'ha desenvolupat el mapa de processos que es presenta en aquesta guia. Aquest mapa és un model d'un centre educatiu hipotètic, que imparteix ESO, Batxillerat i Formació Professional, i s'ha desenvolupat d'acord amb la missió del centre, el seu funcionament i els requeriments de la norma ISO 9001:2000.

L'enfocament alumne, família i societat s'evidencia en els dos quadres que encapçalen i finalitzen el mapa de processos, tenint en compte la missió del centre. El mapa de processos per a un centre educatiu s'ha estructurat en quatre nivells:

1. **Nivell estratègic:** on es dissenya, es planifica i s'avalua la gestió del centre.
2. **Nivell clau o operatiu:** on es desenvolupa l'activitat d'ensenyament /aprenentatge.
3. **Nivell de suport a la cadena clau:** on es realitzen aquells processos de suport a l'alumnat per poder dur a terme les activitats del procés educatiu. En aquests processos l'alumne és també el destinatari directe.
4. **Nivell de suport:** on es recullen aquells processos que són necessaris per al bon funcionament del centre, però que no estan relacionats directament amb la cadena clau.

Cada centre haurà d'adaptar o dissenyar el seu propi mapa de processos, segons les seves necessitats i d'acord amb la seva missió.



2.3. L'arbre de procediments d'un centre educatiu

Cadascun del processos del mapa s'ha desplegat en una sèrie de procediments associats per al seu correcte desenvolupament. En els casos en què s'ha requerit, s'han desplegat fins al nivell d'activitats.

En aquesta guia s'han establert vint-i-tres processos, cinc dels quals són estratègics, cinc són claus, vuit són de suport a la cadena clau i cinc més de suport.

D'aquests vint-i-tres processos només se n'han desenvolupat els que s'han considerat més rellevants. Això s'ha fet mitjançant una fitxa on s'explica amb més detall el contingut del procés.



PROCÉS	PROCEDIMENT	ACTIVITAT
03.Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	Elaborar i revisar el sistema de gestió de la qualitat	Elaborar sistema documental MGQ/MS/MP/MI*
		Revisar anualment el sistema
	Planificar	Establir els objectius anuals de qualitat
		Planificar la recollida i anàlisi de les veus
	Controlar la gestió, avaluar i actuar	Planificar les activitats de la comissió de qualitat
04.Gestionar la comunicació, promoció i relacions	Identificar i assegurar la comunicació interna	*Manual de gestió de qualitat (MGQ) / Manual de servei (MS) / Manual de procediments (MP) / Manual d'indicadors (MI)
	Elaborar el pla de comunicació i relacions externes	
05.Intercanviar experiències pedagògiques i de gestió	Planificar	
	Obtenir dades internes i externes	
	Analitzar dades	
	Proposar i elaborar accions i estratègies internes	
11.Gestionar la informació i l'admissió de l'alumnat	Atendre el públic	
	Informar l'alumnat i les famílies	
	Preinscriure	
	Matricular	
12.Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO	Acollir l'alumnat	
	Desenvolupar les activitats d'aula ESO	
	Realitzar l'avaluació contínua ESO	
	Seguir i orientar l'alumnat ESO	
	Avaluar el final de curs, cicle o etapa ESO	
	Assegurar la prestació del servei	
13.Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge BATX	Acollir l'alumnat	
	Desenvolupar les activitats d'aula BATX	
	Realitzar l'avaluació contínua BATX	
	Seguir i orientar l'alumnat BATX	
	Avaluar el final de curs, o cicle BATX	
	Assegurar la prestació del servei	

- Estratègic
- Clau
- Suport a la Cadena Clau
- Suport

PROCÉS	PROCEDIMENT	ACTIVITAT
14. Desenvolupar l'ensenyament-aprenentatge CCFF	Acollir l'alumnat	
	Desenvolupar les activitats d'aula CCFF	
	Seguir i orientar l'alumnat CCF	
	Realitzar l'avaluació contínua CCFF	
	Desenvolupar la FCT	
	Avaluar el final de curs, cicle o etapa ESO	
	Assegurar la prestació del servei	
15. Gestionar la satisfacció alumnat i família	Gestionar enquestes alumnat i família	
	Gestionar les baixes d'alumnes	
	Gestionar les queixes i suggeriments	
	Gestionar les reclamacions de qualificacions	
21. Realitzar la gestió acadèmica	Gestionar els expedients de l'alumnat	
	Tramitar titulacions	
	Resoldre exempcions i convalidacions	
	Tramitar la suspensió de matrícula	
	Arxivar la documentació acadèmica	
22. Col·laborar amb empreses i facilitar la transició al treball	Gestionar les empreses col·laboradores	
	Gestionar la borsa de treball	
	Gestionar les enquestes a empreses	
23. Gestionar la biblioteca	A desenvolupar pel Centre si s'escau	
24. Gestionar les activitats extraescolars	A desenvolupar pel Centre si s'escau	
25. Gestionar l'assessorament psicopedagògic	A desenvolupar pel Centre si s'escau	
26. Gestionar la reprografia	A desenvolupar pel Centre si s'escau	Estratègic
27. Gestionar serveis de restauració	A desenvolupar pel Centre si s'escau	Clau
28. Gestionar el transport	A desenvolupar pel Centre si s'escau	Suport a la Cadena Clau
		Suport

PROCÉS	PROCEDIMENT	ACTIVITAT
31. Gestionar i formar l'equip humà del centre	Acollir l'equip humà	Es desenvolupa si s'escau
	Gestionar i administrar l'equip humà	
	Seleccionar, contractar i avaluar el personal	
	Gestionar la formació de l'equip humà	
	Gestionar la satisfacció de l'equip humà	
32. Gestionar els recursos econòmics	Portar la comptabilitat	
	Gestionar la tresoreria	
	Controlar el pressupost	
33. Gestionar el sistema informàtic	Gestionar i assegurar el sistema informàtic	
	Administrar la xarxa	
34. Gestionar els recursos materials i compres	Gestionar les compres	Seguretat de l'alumnat i instal·lacions
	Gestionar el manteniment (preventiu, correctiu)	
	Gestionar la seguretat	
	Gestionar la neteja	
	Gestionar l'inventari	
	Elaborar/editar materials didàctics	
35. Seguir i mesurar el Sistema de Gestió de Qualitat	Controlar els documents	
	Controlar els registres	
	Realitzar les auditories	
	Controlar els serveis no conformes	
	Controlar les accions de millora preventives i correctives	

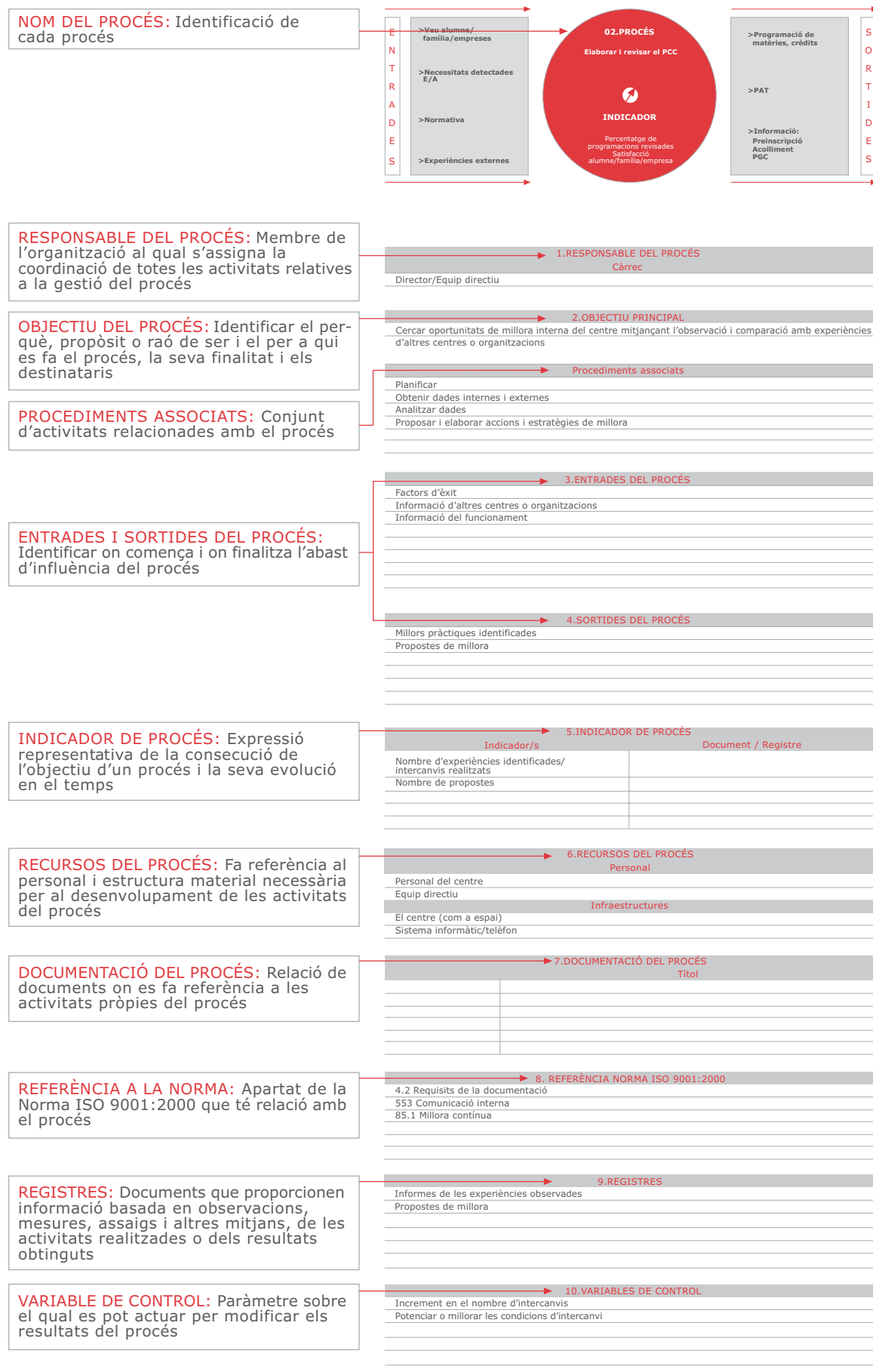
Estratègic

Clau

Suport a la Cadena Clau

Suport

2.4. Descripció de la fitxa de procés



QUÈ ÉS UNA FITXA DE PROCÉS?

Una fitxa de procés és un suport d'informació que pretén recollir totes aquelles característiques rellevants per al control de les activitats i per a la gestió del procés.

La informació que cal incloure dins d'una fitxa de procés pot ser diversa i hauria de ser decidida pel mateix centre educatiu, i com a mínim hauria de ser la necessària per permetre'n la gestió.

En la figura es presenta l'exemple de fitxa que s'ha triat en aquesta guia, que es pot veure en la pàgina anterior.

En aquesta fitxa s'aprecia que, a més de la identificació del mateix procés i d'altre informació rellevant per al control documental, apareixen termes com ara l'objectiu del procés, les interrelacions a través de les entrades i les sortides, els indicadors i les variables de control.

A continuació es defineixen aquells conceptes que s'han considerat rellevants per a la gestió d'un procés.

NOM DEL PROCÉS

Per facilitar la identificació de cada procés, és necessari establir un nom i una referència numèrica que, en aquest cas, correspon a l'establerta en l'arbre de procediments.

RESPONSABLE DEL PROCÉS:

En aquest apartat s'identifica la persona o equip que té assignada la responsabilitat del procés. La finalitat del responsable és aconseguir els objectius establerts.

El responsable del procés ha de desenvolupar les funcions següents:

- Assumir la coordinació global del procés, assegurant-ne el seguiment, l'efectivitat i l'eficiència, d'una manera estable i permanent.
- Informar els òrgans de govern corresponents dels resultats que se n'obtenen.
- Administrar correctament les seves responsabilitats i delegant, a la vegada, als col·laboradors i companys que assumeixin la responsabilitat dels seus treballs.
- Mantenir la interrelació amb els altres processos del centre educatiu.
- Assegurar que el procés està degudament documentat amb els indicadors, les variables de control i les mesures necessàries i que la informació es distribueix regularment i puntualment.

OBJECTIU DEL PROCÉS:

En aquest apartat s'identifica la finalitat, el propòsit o raó de ser del procés i a qui s'adreça.

Pot incloure una descripció inicial del procés, breu i clara, de manera que en serveixi d'orientació i presentació.

PROCEDIMENTS ASSOCIATS

Aquest apartat es relaciona al conjunt d'actuacions necessàries per assolir els objectius del procés.

ENTRADES I SORTIDES DEL PROCÉS:

Les entrades i sortides d'un procés en marquen els límits, tot identificant on comença i on finalitza el seu abast d'influència.

Per tal d'establir correctament les entrades i les sortides d'un procés és important garantir la coherència amb les activitats relacionades.

Tant les entrades com les sortides poden ser de diferent naturalesa, informació, necessitats, persones, etc. Les entrades poden identificar-se amb els proveïdors, aquells que donen servei al procés, i les sortides amb els destinataris del servei que s'hi presta. Tant els uns com els altres poden ser interns (és a dir, altres processos del centre), com externs al centre (famílies, empreses, etc.).

INDICADOR DE PROCÉS:

Els indicadors permeten obtenir informació, mesurar i fer un seguiment de la manera com s'orienta el procés cap al compliment del seu objectiu.

Els indicadors permeten conèixer l'evolució i les tendències del procés, i també planificar els valors desitjats.

Un indicador de procés és un suport d'informació (habitualment una expressió numèrica) que representa una magnitud, de tal manera que, mitjançant la seva anàlisi, ens ajuda a la presa de decisions i a actuar sobre les variables de control que permetin canviar el comportament del procés.

Perquè un indicador es pugui considerar adequat ha de complir una sèrie de característiques:

- Representativitat: un indicador ha de ser representatiu de la magnitud que es pretén mesurar.
- Sensibilitat: ha de canviar de valor d'una manera apreciable quan s'alteri el resultat de la magnitud.
- Rendibilitat: el benefici que s'obté de l'ús de l'indicador ha de compensar l'esforç de recopilar, obtenir, i analitzar les dades.
- Fiabilitat: les mesures han de ser objectives i fiables.
- Relativitat en el temps: un indicador s'ha de determinar i formular de manera que sigui comparable en el temps per poder analitzar l'evolució i les tendències.
- Facilitat d'obtenció: el termini d'obtenció ha de ser compatible amb el seu ús.

RECURSOS DEL PROCÉS

En aquest apartat s'indiquen tots els recursos necessaris per tal de desenvolupar satisfactòriament el procés. Aquests recursos poden ser de diferent naturalesa, com personal, infraestructura, ambient de treball necessari per executar el procés, etc.

DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS:

Es refereix a la documentació vinculada requerida per tal de desenvolupar el procés, tant normativa com d'altre tipus.

REFERÈNCIA DE LA NORMA ISO 9001:2000

En aquest apartat es fa referència als punts de la norma ISO 9001 que tenen relació amb el procés.

REGISTRES

Documents vinculats al procés que proporcionen informació basada en observacions, activitats realitzades, incidències i altres informacions.

Aquest tipus d'informació és permanent i no modificable.

VARIABLE DE CONTROL

Paràmetres sobre els quals es té capacitat d'actuació dins de l'àmbit del procés per modificar-ne els resultats i aconseguir els objectius fixats.

FITXA DE PROCÉS

Processos estratègics

01.- Planificar i organitzar el centre

Aquest procés té com a objectiu principal elaborar, revisar i mantenir actualitzada la missió, la visió de futur i els principis del centre educatiu, i planificar i organitzar les accions i les estratègies que les fan possibles.

Això es concreta a través dels procediments següents:

- **Elaborar i revisar el projecte educatiu de centre**, mitjançant el qual el centre defineix la missió, els valors, els principis pedagògics i organitzatius, el projecte lingüístic, i la política de qualitat a partir de l'anàlisi de la informació dels diversos grups d'interès que afecten el centre: l'entorn social i econòmic, l'alumnat i les seves famílies, l'equip humà que hi treballa, els centres de procedència i destí de l'alumnat i el Departament d'Educació; d'aquesta manera s'assegura que la intervenció pedagògica sigui coherent, coordinada, progressiva i que doni una resposta adequada a les necessitats i les expectatives dels diversos grups d'interès.
- **Elaborar el pla estratègic del centre**, mitjançant el qual defineix els objectius, les estratègies i els procediments a desenvolupar en un període determinat, a partir de la informació de les necessitats de la comunitat educativa i de l'entorn social i econòmic, de la seva realitat i del resultat dels processos d'avaluació de centre, per tal de preveure de manera coordinada les actuacions necessàries a curt, mig o llarg termini per aconseguir els seus objectius i finalitats.
- **Elaborar el pla de formació de l'equip humà**, mitjançant el qual el centre defineix, programa, promou i avalua les actuacions d'acollida, formació, i desenvolupament de l'equip humà, d'acord amb les seves necessitats i objectius, per tal d'adequar la capacitat de l'equip humà a les necessitats educatives, de gestió i organitzatives i facilitar el desenvolupament i la millora de la seva professionalitat, i la millora continuada del centre.
- **Elaborar la programació general i el pressupost**, mitjançant el qual el centre defineix i programa els criteris generals, les activitats i els serveis que té previst desenvolupar al llarg del curs, la seva organització horària, la distribució dels recursos humans i l'ús dels espais, els equipaments i els recursos econòmics necessaris d'acord amb els objectius fixats en el pla estratègic, el projecte curricular i la legislació vigent; d'aquesta manera s'assegura el correcte desenvolupament dels objectius i les activitats del centre.
- **Revisar el reglament de règim interior**, mitjançant el qual el centre defineix i concreta l'estructura organitzativa i funcional del centre, l'organització del funcionament dels recursos humans, materials i funcionals que procedeixen del treball i les normes que regulen el funcionament i la convivència entre els membres de la comunitat educativa, per tal d'establir els aspectes relatius al funcionament intern del centre en allò no específicament previst a l'ordenament normatiu general.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS Càrrec

Director/a

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Elaborar, revisar i mantenir actualitzada la missió o finalitat i la visió del centre educatiu, i planificar i organitzar les accions i les estratègies que les fan possibles.

Procediments associats

Elaborar i revisar el projecte educatiu de centre
 Elaborar el pla estratègic de centre
 Elaborar el pla de formació de l'equip humà del centre
 Elaborar la programació general i el pressupost
 Revisar el reglament de règim interior

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Veü alumne/ família/ empreses
 Necessitats detectades en els processos d'ensenyament-aprenentatge
 Normativa i planificació del Departament d'Educació
 Avaluació del centre
 Experiències externes (05 Intercanviar experiències pedagògiques i de gestió)

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Programació general del centre elaborat (PGC)
 Pressupost elaborat
 Pla de formació elaborat
 Projecte educatiu de centre revisat i actualitzat
 Pla estratègic del centre revisat i actualitzat
 Reglament de règim interior revisat i actualitzat
 Política de qualitat revisada (projecte educatiu de centre)

5. INDICADORS DEL PROCÉS

Indicadors	Document/registre
Documentació bàsica del centre revisada	Actes del Consell Escolar i Claustre
Programació anual del centre aprovada	PGC
Pla de formació aprovat	
Pressupost aprovat	
Nombre d'alumnes	
Índex alumnat que continua en l'etapa següent (% alumnat que segueix/alumnat que acaba etapa anterior) per planificar el curs	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Consell escolar

Claustre

Equip directiu

Departaments

Infraestructures

Equip informàtic

Programari informàtic adequat

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Normativa i directrius del Departament d'Educació
PE	Projecte educatiu de centre i política de qualitat
PGC	Pla estratègic del centre
	Programació general del centre
	Objectius anuals
Pressupost	Pressupost anual
PF	Pla de Formació anual
RRI	Reglament de règim interior
	Memòria anual de centre. Avaluació i pla de millora

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

5. Responsabilitat de la direcció

6. Gestió dels recursos

7.1 Planificació de la realització del producte o (servei)

7.2.2 Revisió dels requisits relacionats amb el producte o (servei)

7.5 Producció i prestació del servei

8.2 Seguiment i mesura

8.5.1 Millora contínua

9. REGISTRES

Actes del Consell escolar

Actes del claustre

Actes de l'equip directiu

Actes dels departaments / àrees

Informe d'avaluació del centre

Informe de les veus

Pressupost aprovat (acta del consell escolar)

10. VARIABLES DE CONTROL

Recursos necessaris per elaborar tota la documentació

Necessitats de formació del centre

Aspectes organitzatius i de convivència del centre, no regulats

INTERACCIONS ENTRE PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
31: Gestionar i formar l'equip humà del centre	01 PLANIFICAR I ORGANITZAR EL CENTRE	03: Desenvolupar el sistema de qualitat
Família		04: Gestionar la comunicació, promoció i relacions
Empresa		05: Intercanviar experiències pedagògiques i de gestió
Alumne		31: Gestionar i formar l'equip humà del centre
05: Intercanviar experiències pedagògiques i de gestió		31: Gestionar els recursos econòmics
03: Desenvolupar el sistema de qualitat		

FITXA DE PROCÉS

Processos estratègics

02.- Elaborar i revisar el projecte curricular de centre (PCC)

Aquest procés consisteix a contextualitzar, definir i actualitzar el projecte curricular de cadascuna de les etapes (ESO, Batxillerat i Cicles formatius) a més d'organitzar l'etapa, definir l'oferta variable o optativa, i programar les matèries i els crèdits i el pla d'acció tutorial. D'aquesta manera es dona resposta a les necessitats educatives de l'alumnat i es guia el procés d'ensenyament - aprenentatge, d'acord amb la legislació vigent i assegurant la seva millora contínua.

Aquest procés incorpora el procediment d'harmonització dels criteris d'avaluació, per tal d'assegurar una avaluació coherentment aquelles àrees que tenen crèdits que afecten més d'un grup d'alumnes.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS
Càrrec

Coordinador/a pedagògic/a

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Contextualitzar, definir i actualitzar el projecte curricular

Procediments associats

Elaborar i revisar el projecte curricular de l'ESO
 Elaborar i revisar el projecte curricular de Batxillerat
 Elaborar i revisar el Projecte curricular de Cicles Formatius
 Harmonitzar els criteris d'avaluació

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Veü alumne / família / empreses
 Necessitats detectades en els processos d'ensenyament-aprenentatge
 Normativa
 Experiències externes obtingudes a través del procés 05

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Programacions de matèries / crèdits
 Pla d'acció tutorial (PAT)
 Informació general del centre
 Informació per a la preinscripció
 Pla d'acollida / Acolliment
 Programació general del centre (PGC)

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Percentatge de programacions revisades (en una data determinada)	
Satisfacció alumne / família / empresa / personal docent	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Equip docent

Coordinador/a pedagògic/a

Comissió pedagògica / Comissió a l'atenció a la diversitat

Equip docent del Departament

Infraestructures

Equipaments: aules, o sales de reunions

Suport informàtic per elaborar el material

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Projecte educatiu de centre
PCC	Projecte curricular de centre - ESO / Batxillerat / FP
PCC - D	Programació àrea / departament / cicle
	Programacions de la matèria/crèdit
PGC	Programació general del centre

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

7.1 Planificació de la realització del producte

7.2 Processos relacionats amb el client

7.3 Disseny i desenvolupament

7.5 Producció i prestació del servei

7.6 Control dels dispositius de seguiment i de mesura

8.2.3 Seguiment i mesura dels processos

8.4 Anàlisi de dades

9. REGISTRES

Acta del claustre

Acta de la reunió de la comissió pedagògica

Acta Departament/àrea

RSP (Registre de seguiment de la programació)

Informe de les veus

10. VARIABLES DE CONTROL

Calendari de treball

Recursos necessaris per a elaborar el Projecte curricular de centre (PCC)

INTERACCIONS ENTRE PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
Plans de millora respecte a les veus	02 ELABORAR I REVISAR EL PROGRAMA CURRICULAR DEL CENTRE (PCC)	12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO
03: Desenvolupar el sistema de qualitat		13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge BATX
12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO		13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge CCFF
13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge BATX		11: Gestionar la informació i admissió alumnat
14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge CCFF		21: Realitzar la gestió acadèmica
05: Intercanviar experiències		

FITXA DE PROCÉS

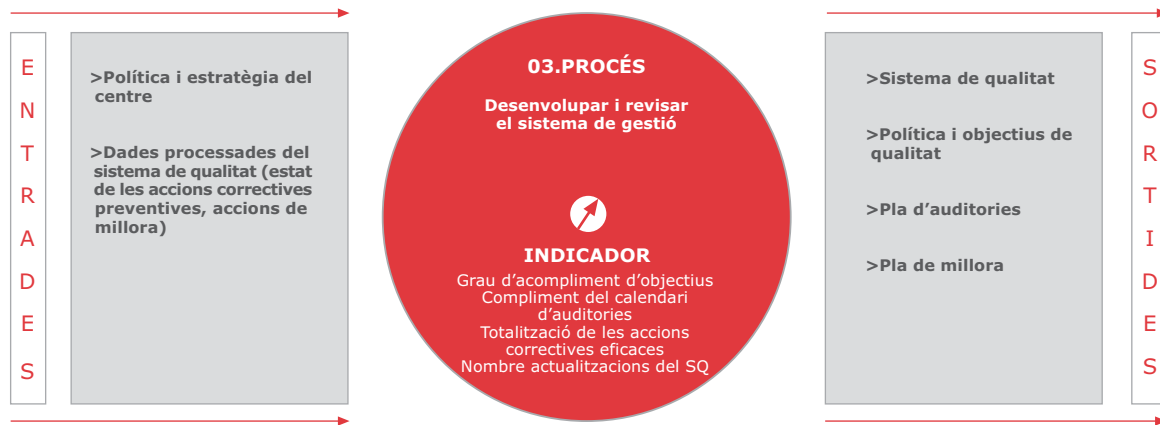
Processos estratègics

03.- Desenvolupar i revisar el sistema de gestió

Aquest procés consisteix a crear el marc per a la gestió de la qualitat del centre, com també mantenir i millorar el sistema de qualitat. La creació del sistema de qualitat implica l'elaboració de la documentació bàsica del sistema: el manual de qualitat, el manual de procediments, el manual de servei, el manual d'indicadors i el pla d'auditories.

Aquest sistema ha d'estar d'acord i ser fruit de la política de qualitat, els objectius, l'estratègia del centre i el seu projecte educatiu.

En aquest procés s'ha de fer palès el compromís de la direcció del centre amb la qualitat i la millora contínua, per tal que el sistema de qualitat sigui dinàmic, actualitzat i viu en el centre.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS
Càrrec

Equip directiu / Comissió de qualitat

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Crear el marc per a la gestió de la qualitat del centre. Mantenir i millorar el sistema de qualitat.

PROCEDIMENTS ASSOCIATS

1. Elaborar i revisar el sistema de gestió de la qualitat
2. Planificar les eines de gestió de la qualitat (auditories internes, anàlisi de les veus, establiment dels objectius anuals de centre i reunions de la comissió per a la gestió de la qualitat)
3. Controlar la gestió, avaluar i actuar

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Política i estratègia del centre
Dades dels elements de seguiment i mesura processats

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Sistema de qualitat revisat
Política de qualitat i objectius establerts
Pla d'auditories establert
Plans de millora definits

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Grau d'acompliment dels objectius	Informe d'objectius
Compliment del calendari d'auditories	Informe d'auditoria
Totalització de les accions correctives, preventives i de millora.	Informe per a la revisió del sistema
Relació entre les accions correctives eficaces i les accions correctives iniciades.	Informe per a la revisió del sistema
Nombre d'actualitzacions del sistema de qualitat	Llistat de control de la documentació / registre de modificació dels canvis en la documentació

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Coordinador de qualitat

Equip directiu

Comissió de qualitat

Infraestructures

Aplicacions informàtiques per a l'anàlisi de dades

Ofimàtica / instal·lacions del centre per a reunions

Formació en qualitat

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Projecte educatiu de centre
	Política de qualitat
PE	Pla estratègic
PGC (annex)	Programació general de centre
	Declaració documentada dels objectius de qualitat
MGQ/MS/MP/MI	Manual de gestió de qualitat, Manual de servei, Manual de procediments, Manual d'indicadors
	Documentació del sistema de gestió de la qualitat

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.1 Requeriments generals

4.2 Requisits de la documentació

5.1 Compromís de la direcció

5.2 Enfocament al client

5.3 Política de la qualitat

5.4 Planificació

5.5 Responsabilitat, autoritat i comunicació

5.6 Revisió per la direcció

8.2.1 Satisfacció del client

8.4 Anàlisi de dades

8.5 Millora

9. REGISTRES

Actes de la comissió de qualitat

Informe de revisió del sistema per la direcció

Plans, propostes i projectes

Accions preventives, de millora i correctores

10. VARIABLES DE CONTROL

Grau de compromís de la direcció

Grau de compromís de l'equip humà

Sensibilització i reconeixement de l'equip humà

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
01: Planificar i organitzar el centre	03 DESENVOLUPAR I REVISAR EL SISTEMA DE GESTIÓ	Política i objectius
35: Gestionar els recursos materials i les compres		Pla de millora respecte a les veus
		35: Gestionar els recursos materials i les compres
		02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre

FITXA DE PROCÉS

Processos estratègics

04.- Gestionar la comunicació, promoció i relacions

Aquest procés consisteix a establir comunicacions eficaces amb tots els estaments i els nivells externs i interns relacionats amb el centre; d'aquesta manera es defineixen dues vessants de la comunicació.

Pel que fa a la **comunicació interna**, el centre ha d'establir els mecanismes d'intercanvi d'informació que garanteixin la comunicació eficaç entre els seus diferents membres; així es recolza la coordinació i la interrelació de les activitats i la integració dels membres de l'equip humà en els seus objectius i activitats. També, assegura que els membres del centre disposin de la informació necessària per dur a terme les seves activitats i desenvolupar la professionalitat.

Pel que fa la **comunicació externa**, el centre ha de programar i desenvolupar les actuacions de comunicació i promoció externa de les seves activitats i serveis, així com establir i participar en relacions de col·laboració amb institucions d'interès per al centre, amb l'objectiu de donar a conèixer a la societat els serveis que ofereix i incrementar-ne la valoració i el reconeixement.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Director /a, Equip directiu

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Establir comunicacions eficients i eficaces entre tots els estaments i nivells externs i interns relacionats amb el centre

Procediments associats

Identificar i assegurar la comunicació interna
Elaborar el pla de comunicació, promoció i relacions externes

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Sol·licitud de col·laboració i relacions amb altres entitats o organismes
Necessitats de promoció del centre
Necessitats d'informació i de ser informat dels serveis que ofereix el centre

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Accions i propostes de col·laboració
Activitats de promoció
Accions informatives

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/Registre
Satisfacció quant a la informació rebuda Nombre de no conformitats obertes en relació amb la comunicació (Nombre de no conformitats obertes/ errors de comunicació)	Registre de no conformitats

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Tot el personal del centre

Director/a

Infraestructures

Sistema informàtic

Informació en paper de les activitats del centre

Panells d'informació, taulers d'anuncis

Espais amb mobiliari adequat per a reunions

Megafonia

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PGC	Programació general de centre
	Calendari de reunions
	Pla d'acollida: professorat i alumnat
	Pla de promoció i relacions externes
RRI	Reglament de règim interior
	Estructura organitzativa
	Pla de comunicació

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

5.5.3 Comunicació interna

7.2.3 Comunicació amb el client

9. REGISTRES

Propostes de col·laboració

Actes de reunió

Llibre de registres de sortides (circulars, cartes...)

10. VARIABLES DE CONTROL

Modificació dels canals i freqüència de la comunicació

Tractament de la informació

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
01: Planificar i organitzar el centre	04 GESTIONAR LA COMUNICACIÓ, LA PROMOCIÓ I LES RELACIONS	11: Gestionar la informació i l'admissió de l'alumnat
03: Desenvolupar el sistema de qualitat		22: Col·laborar amb empreses i facilitar la transició al treball
31: Gestionar i formar l'equip humà del centre		01: Planificar i organitzar el centre
		31: Gestionar i formar l'equip humà del centre

FITXA DE PROCÉS

Processos estratègics

05.- Intercanviar experiències pedagògiques i de gestió

Aquest procés consisteix a cercar oportunitats de millora interna del centre mitjançant l'observació i la comparació amb experiències d'altres centres o organitzacions. El centre ha de definir i desenvolupar estratègies d'avaluació comparada entre els projectes, els serveis, els processos i les pràctiques pròpies respecte d'altres centres o organitzacions reconegudes.



1.RESPONSABLE DEL PROCÉS
Càrrec

Director/a, Equip directiu

2.OBJECTIU PRINCIPAL

Cercar oportunitats de millora interna del centre mitjançant l'observació i comparació amb experiències d'altres centres o organitzacions

PROCEDIMENTS ASSOCIATS

- Planificar
- Obtenir dades internes i externes
- Analitzar dades
- Proposar i elaborar accions i estratègies de millora

3.ENTRADES DEL PROCÉS

- Factors claus d'èxit
- Informació d'altres centres o organitzacions
- Informació del funcionament

4.SORTIDES DEL PROCÉS

- Millors pràctiques identificades
- Propostes de millora

5.INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Nombre d'experiències identificades/intercanvis realitzats	
Nombre de propostes	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Personal del centre

Equip Directiu

Infraestructures

El centre (com a espai)

Sistema informàtic / telèfon

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document

Títol

PGC	Programació general del centre Objectius i estratègia del centre
MI	Manual d'indicadors
	Plans de millora
	Tractament de les accions correctores
	Actes o informes de les experiències

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

5.5.3 Comunicació interna

8.5.1 Millora contínua

9. REGISTRES

Informes de les experiències observades

Propostes de millora

10. VARIABLES DE CONTROL

Increment en el nombre d'intercanvis

Potenciar o millorar les condicions de l'intercanvi

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
01: Planificar i organitzar el centre	05 INTERCANVIAR EXPERIÈNCIES PEDAGÒGIQUES I DE GESTIÓ	03: Desenvolupar el sistema de qualitat
03: Desenvolupar el sistema de qualitat		Línia clau principal

FITXA DE PROCÉS

Processos clau

11.- Gestionar la informació i l'admissió de l'alumnat

Aquest procés consisteix a informar els possibles alumnes i famílies dels serveis que presta el centre i realitzar el procés d'atenció, informació, preinscripció i matriculació de l'alumnat del centre.

- **Atendre el públic** o les persones que accedeixen al centre, per tal de facilitar la informació requerida i canalitzar adequadament les demandes.
- **Informar i donar a conèixer a l'alumnat i les famílies** les característiques i l'oferta del centre, les dades i documentació necessària per facilitar el procés de preinscripció i matriculació.
- **Preinscriure** és realitzar el registre i la baremació de sol·licituds i obtenir la relació d'alumnat admès, per tal de gestionar la demanda i determinar els alumnes que es poden matricular en el centre, d'acord amb les normes establertes.
- **Matricular** és formalitzar i gestionar la matriculació de l'alumnat admès en el centre. D'aquesta manera s'estableix per un curs el vincle oficial entre l'alumne i l'institut mitjançant el qual el centre es compromet a desenvolupar l'ensenyament d'acord amb el projecte curricular, i l'alumne a actuar d'acord amb les normes establertes en el reglament de règim interior del centre.



1.RESPONSABLE DEL PROCÉS
Càrrec

Secretari/ària acadèmic/a

2.OBJECTIU PRINCIPAL

Informar al possible alumnat i famílies dels serveis que presta el centre i realitzar el procés d'atenció i informació, preinscripció i matriculació de l'alumnat.

Procediments associats

Atendre el públic
Informar l'alumnat i famílies
Preinscriure
Matricular

3.ENTRADES DEL PROCÉS

Places disponibles
Persones amb necessitats d'informació
Persones interessades en preinscriure's
Persones amb desig de matricular-se

4.SORTIDES DEL PROCÉS

Persona informada
Alumnat preinscrit
Alumnat matriculat
Expedients de l'alumnat

5.INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Satisfacció en la preinscripció/matricula	Enquestes
Índex de matrícula (places cobertes /places ofertades)	Llistat matriculats
Nombre de preinscrits	Sol·licitud de preinscripció
Índex de preinscripcions: (Nombre preinscrits / places ofertades)	Nombre de preinscripcions / Llistat de preinscripció

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Personal d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Programari de suport al procés de preinscripció. Guia d'ús
Sistema informàtic adequat (programari i maquinari)

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PCC	Projecte curricular de centre
Informació	Documentació informativa dels ensenyament i les activitats del centre
Manual	Manual d'ús del programa Normativa relacionada
	Instruccions per a la transmissió de fitxers als Serveis Territorials (alumnat matriculat)
PEC	Projecte educatiu de centre
PGC	Programació general de centre. Calendari d'inici de curs. Informació del centre, pla d'acollida, etc. (opcional per a cada centre, es dóna a la matrícula o a l'inici del curs acadèmic)

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

7.2 Processos relacionats amb el client

7.2.3 Comunicació amb client

7.5 Producció i prestació del servei

7.5.3 Identificació i traçabilitat

9. REGISTRES

Sol·licitud de preinscripció

Llista d'alumnes amb plaça adjudicada

Formulari de matriculació

Llistat d'alumnat matriculat

Expedients de l'alumnat

10. VARIABLES DE CONTROL

Promoció

Variació de l'oferta d'ensenyaments, de grups, d'activitats extraescolars i complementàries

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
Alumne	11 GESTIONAR LA INFORMACIÓ I L'ADMISSIÓ DE L'ALUMNAT	21: Realitzar la gestió acadèmica
Família		12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO
		13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge BATX
		14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge CCFF

FITXA DE PROCÉS

Processos clau

12.- Desenvolupar l'ensenyament-aprenentatge d'ESO

En aquest procés es desenvolupen les activitats d'ensenyament-aprenentatge, seguiment, avaluació i orientació de l'alumnat durant el procés educatiu, d'acord amb el projecte curricular d'ESO.

La finalitat del procés és facilitar a l'alumnat el seu desenvolupament integral i l'adquisició de les capacitats recollides en el projecte curricular del centre, que contribueixin a la inserció en la societat o prosseguir estudis posteriors.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Coordinador/a de l'ESO (coordinador/a pedagògic/a, coordinador/a de nivell)

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Desenvolupar les activitats d'ensenyament/aprenentatge i seguir, avaluar i orientar l'alumnat durant el procés d'acord amb el projecte curricular per facilitar-li el seu desenvolupament integral i l'adquisició de les capacitats previstes i així garantir-ne la inserció en la societat o la continuació d'estudis superiors.

Procediments associats

Acollir l'alumnat
 Desenvolupar les activitats d'aula d'ESO
 Realitzar l'avaluació continuada d'ESO
 Seguir i orientar l'alumnat d'ESO
 Avaluar el final de curs, cicle o etapa d'ESO
 Assegurar la prestació del servei

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Alumnat matriculats (11 Gestionar la informació i admissió de l'alumnat)
 Informació i documentació de l'etapa anterior
 Organització curricular. Programacions. Pla d'acció tutorial (PCC)
 Normes. Drets i deures (RRI)
 Calendari, organització horària, pla d'activitats (PGC)
 Valors, objectius i missió del centre (PEC)

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Alumnat format i/o qualificat
 Informació a la família sobre l'evolució i els resultats
 Resultats de les avaluacions
 Necessitats detectades per a la revisió del PCC

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Satisfacció alumnat	
Satisfacció famílies	
Resultats per assignatures i grup (trimestral)	
Resultats finals (pas de curs, pas de cicle)	
Assistència a classe	
Incidències a l'aula	
Nombre d'hores donades/ hores programades	
Unitats didàctiques impartides/ programades	
Nombre de baixes d'alumnat	

Hores de classe no realitzades	
Entrevistes de seguiment realitzades	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Professorat
Personal de suport al professorat (EAP, Educadors especials, ...)
Personal d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers.
Materials didàctics: segons els reflectits a la programació de les matèries i crèdits.
Suport informàtic per a la gestió de notes

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Projecte educatiu de centre. Valors i objectius Normativa Departament Educació sobre l'ESO
PCC- ESO	Programació curricular de centre. Contextualització, criteris generals i organització de l'ESO
PCC- D i programacions	PCC Departament. Programació de les matèries.
PAT-ESO	Pla d'acció tutorial. Organització i pla de tutories
PGC	Programació general del centre (calendari, horaris, planificació de sortides i reunions)
RRI	Reglament de règim intern. Organització del centre, normes internes, drets i deures

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació
7.5 Producció i prestació del servei
7.6 Control dels instruments de seguiment i de mesura
8.2.4 Seguiment i mesura del producte
8.4 Anàlisi de dades

9. REGISTRES

RSP- Registres de seguiment de la programació
Registres d'avaluació
Acció tutorial - Dossier de l'alumne : registres d'entrevistes amb els pares/ alumne, incidències, informació del seguiment, notes de cada avaluació, etc.
Actes de reunions de coordinació (Equips docents, Departaments didàctics)

10. VARIABLES DE CONTROL

Dotació de recursos a les aules
Revisió de les programacions
Atenció a la diversitat (metodologia, organització, agrupaments, etc.)
Formació i assessorament al professorat
Aptitud, capacitats i predisposició de l'equip humà

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
11: Gestionar la informació i admissió alumnat	12 DESENVOLUPAR L'ENSENYAMENT/ APRENENTATGE D'ESO	Alumnes formats
02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre		02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre
01: Planificar i organitzar el centre		21: Realitzar la gestió acadèmica

FITXA DE PROCÉS

Processos clau

13.- Desenvolupar l'ensenyament-aprenentatge del BATXILLERAT

En aquest procés es desenvolupen les activitats d'ensenyament-aprenentatge, seguiment, avaluació i orientació de l'alumnat durant el procés educatiu, d'acord amb el projecte curricular de Batxillerat.

La finalitat del procés és facilitar a l'alumnat el seu desenvolupament integral i l'adquisició de les capacitats recollides en el projecte curricular del centre, que contribueixin a la inserció en la societat o prosseguir estudis posteriors.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Coordinador/a de Batxillerat (coordinador/a pedagògic/a)

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Desenvolupar les activitats d'ensenyament/aprenentatge i seguir, avaluar i orientar l'alumnat durant el procés d'acord amb el projecte curricular per facilitar-li el desenvolupament integral i l'adquisició de les capacitats previstes i així garantir-ne la inserció en la societat o la continuació d'estudis superiors.

Procediments associats

Acollir l'alumnat
Desenvolupar les activitats d'aula de BATX
Realitzar l'avaluació continuada de BATX
Seguir i orientar l'alumnat de BATX
Avaluar el final de curs, cicle o etapa
Assegurar la prestació del servei

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Alumnat matriculat (11 Gestionar la informació i admissió d'alumnat)
Informació i documentació de l'etapa anterior
Organització curricular. Programacions. Pla d'acció tutorial (PCC)
Normes. Drets i deures (RRI)
Calendari, organització horària, pla d'activitats (PGC)
Valors, objectius i missió del centre (PEC)

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Alumnat format i/o qualificat
Informació a la família sobre l'evolució i els resultats
Resultats de les avaluacions
Necessitats detectades per a la revisió del projecte curricular de centre (PCC)

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Satisfacció alumnat	
Satisfacció famílies	
Resultats per matèries i grup (trimestral)	
Resultats finals (pas de curs, pas de cicle)	
Assistència a classe	
Incidències a l'aula	
Nombre d'hores donades/ hores programades	
Unitats didàctiques impartides/ programades	
Nombre de baixes d'alumnat	

Hores de classe no realitzades	
Entrevistes de seguiment realitzades	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Professorat
Personal de suport al professorat (psicopedagog/a, etc.)
Personal d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers
Materials didàctics: segons els reflectits a la programació de les matèries i crèdits
Suport informàtic per a la gestió de notes

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Projecte educatiu de centre. Valors i objectius Normativa Departament Educació
PCC- BATX	Projecte curricular de centre. Contextualització, criteris generals i organització del Batxillerat
PCC- D i programacions	PCC del Departament didàctic/ programació de les matèries
PAT-ESO	Pla d'acció tutorial. Organització i pla de tutories
PGC	Programació general del centre (calendari, horaris, planificació de sortides i reunions)
RRI	Reglament de règim intern. Organització, normes, drets i deures

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació
7.5 Producció i prestació del servei
7.6 Control dels instruments de seguiment i de mesura
8.2.4 Seguiment i mesura del producte
8.4 Anàlisi de dades

9. REGISTRES

RSP- Registre de seguiment de la programació
Registres d'avaluació
Acció tutorial - Dossier de l'alumne: registres d'entrevistes amb els pares/alumne, incidències, informació del seguiment, notes de cada avaluació, etc.
Actes de reunions de coordinació, (Equips docents, Departaments didàctics)

10. VARIABLES DE CONTROL

Dotació de recursos a les aules
Revisió de les programacions
Atenció a la diversitat (metodologia, organització, agrupaments,...)
Formació i assessorament al professorat
Aptitud, capacitats i predisposició de l'equip humà

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
11: Gestionar la informació i admissió alumnat	13 DESENVOLUPAR L'ENSENYAMENT/ APRENENTATGE DE BATXILLERAT	Alumnes formats
02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre		02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre
01: Planificar i organitzar el centre		21: Realitzar la gestió acadèmica

FITXA DE PROCÉS

Processos clau

14.- Desenvolupar l'ensenyament-aprenentatge als Cicles Formatius

En aquest procés es desenvolupen les activitats d'ensenyament-aprenentatge, seguiment, avaluació i orientació de l'alumnat durant la seva estada d'aprenentatge al centre, d'acord amb el projecte curricular de cicles formatius i els valors recollits en el projecte educatiu de centre (PEC).

Aquests processos han d'afavorir el desenvolupament integral de l'alumne i l'adquisició de les competències professionals corresponents.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Coordinador/a de cicles formatius (CCFF) o Cap d'Estudis d'FP

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Desenvolupar les activitats d'ensenyament-aprenentatge i seguir, avaluar i orientar l'alumnat durant el procés, d'acord amb el projecte curricular, per facilitar-li el desenvolupament integral i l'adquisició de les capacitats professionals previstes i així garantir-ne la inserció laboral o la continuació d'estudis superiors.

Procediments associats

Acollir l'alumnat
 Desenvolupar les activitats d'aula dels CCFF
 Seguir i orientar l'alumnat
 Realitzar l'avaluació continuada
 Desenvolupar la formació en centre de treball (FCT)
 Avaluar final de curs, cicle o etapa
 Assegurar la prestació del servei

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Alumnat matriculat (Gestionar la informació i l'admissió d'alumnat, procés 11)
 Informació i documentació de l'etapa o cicle anterior
 Organització curricular. Programacions. Pla d'acció tutorial (PCC)
 Normes. Drets i deures (RRI)
 Calendari, organització horària, pla d'activitats (PGC)
 Valors, objectius i missió del centre (PEC)

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Alumnat format i/o qualificat
 Informació a la família sobre l'evolució i els resultats
 Resultats de les avaluacions
 Necessitats detectades per a la revisió del PCC

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Satisfacció alumnat / famílies / empreses	
Resultats per crèdits i grup (trimestral)	
Resultats finals (pas de curs, pas de cicle)	
Assistència a classe	
Incidències a l'aula	
Nombre d'hores donades o fetes (també FCT/ hores programades)	
Unitats didàctiques impartides/ programades	

Nombre baixes d'alumnat	
Nombre de recessions de convenis	
Hores de classe no realitzades	
Entrevistes de seguiment realitzades	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Professorat
Personal de suport al professorat
Personal d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers
Materials didàctics: segons els reflectits a la programació de les matèries i crèdits
Suport informàtic per a la gestió de notes (base de dades de les empreses)

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Projecte educatiu de centre. Valors i objectius Normativa Departament Educació
PCC- CCFF	Programació curricular de centre. Contextualització, criteris generals i organització del CCFF
PCC- D i programacions	PCC Departament/ cycle formatiu. Programació dels crèdits/unitats didàctiques/nuclis d'activitat
PAT-CCFF	Pla d'acció tutorial. Organització i pla de tutories
PGC	Programació general del centre (calendari, horaris, planificació de sortides i reunions)
RRI	Reglament de règim intern. Organització, normes, drets i deures

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació
7.5.1 Control de la prestació del servei
7.5.4 Propietat del client
7.6 Control dels instruments de seguiment i de mesura
8.2.4 Seguiment i mesura del producte
8.4 Anàlisi de dades

9. REGISTRES

RSP- Registre de seguiment de la programació
Registres d'avaluació
Acció tutorial - Dossier de l'alumne : registres d'entrevistes amb els pares/ alumne, incidències, informació del seguiment, notes de cada avaluació, etc.
Actes de reunions de coordinació (Equips docents, Departaments didàctics)

10. VARIABLES DE CONTROL

Dotació de recursos a les aules
Revisió de les programacions
Atenció a la diversitat (metodologia, organització, agrupaments,...)
Formació i assessorament al professorat
Aptitud, capacitats i predisposició de l'equip humà

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
11: Gestionar la informació i admissió alumnat	14 DESENVOLUPAR L'ENSENYAMENT/ APRENTATGE DE CICLES FORMATIUS (CCFF)	Alumnes formats
12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO		02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre
13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge Batxillerat		21: Realitzar la gestió acadèmica
02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre		
01: Planificar i organitzar el centre		

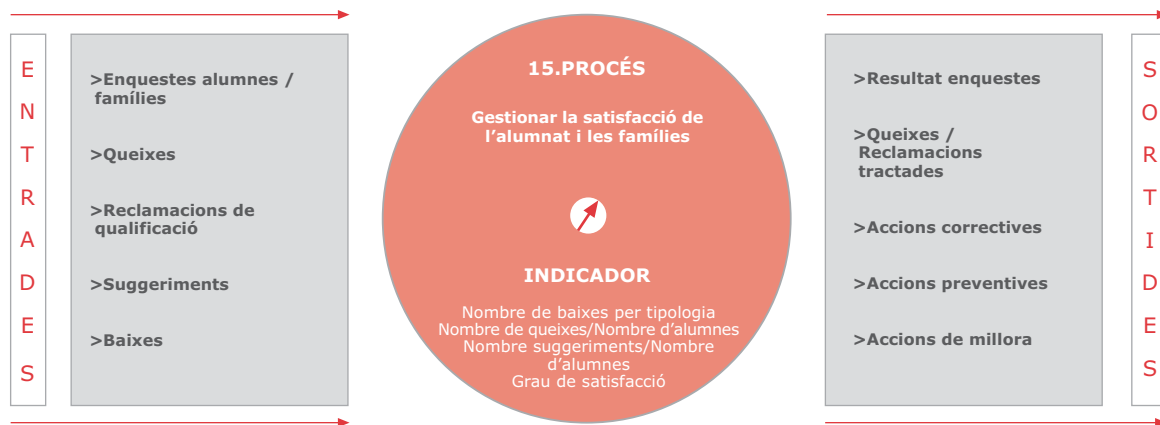
FITXA DE PROCÉS

Processos clau

15.- Gestionar la satisfacció de l'alumnat i les famílies

En aquest procés es gestionen les enquestes de satisfacció tant de l'alumnat com de llurs famílies, les queixes i els suggeriments, les baixes i les reclamacions de les qualificacions.

Aquest procés permet conèixer la satisfacció i els suggeriments de l'alumnat i les famílies respecte de l'educació rebuda i els serveis que ofereix el centre.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Director/a, Equip directiu

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Conèixer el grau de compliment de les necessitats i de les expectatives de l'alumnat i família

Procediments associats

Gestionar enquestes de l'alumnat i família
 Gestionar les baixes de l'alumnat
 Gestionar les queixes i suggeriments
 Gestionar les reclamacions de qualificacions

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Enquestes
 Queixes/reclamacions
 Suggeriments
 Baixes

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Resultat de les enquestes
 Queixes/ reclamacions tractades
 Accions correctives
 Accions preventives
 Accions de millora

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Nombre de baixes per tipologia	
Nombre de queixes / nombre d'alumnes	
Nombre de suggeriments/ nombre d'alumnes	
Grau de satisfacció	Informe de les enquestes

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Director/a, Coordinador/a de qualitat, tutors i tutores
Personal d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Suport informàtic i telefònic

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
	Enquestes
	Procediment de tractament de no conformitats
	Procediments d'accions correctives/preventives/de millora
	Normativa sobre baixes (procediment de baixes i reclamacions)

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació
5.2 Orientació al client
8.2.1 Satisfacció del client
8.3 Control del producte no conforme
8.4 Control de dades
8.5 Millora

9. REGISTRES

Informe dels resultats de les enquestes
Reclamacions formulades
Baixes d'alumnes

10. VARIABLES DE CONTROL

Modificar l'enquesta
Sensibilitzar a les famílies
Planificar millor la recollida de les veus

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
Alumnat / Famílies	15 GESTIONAR LA SATISFACCIÓ DE L'ALUMNAT I LES FAMÍLIES	35: Gestionar els recursos materials i les compres
35: Gestionar els recursos materials i les compres		
12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO		
13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge Batxillerat		
14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge de Cicles Formatius		

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport a la cadena clau

21.- Realitzar la gestió acadèmica

En aquest procés es gestionen els expedients de l'alumnat. Inclou totes les activitats relacionades amb la gestió administrativa relativa a l'alumnat per tal d'estendre, diligenciar o tramitar les certificacions, les titulacions, els expedients, i tota la documentació oficial requerida d'acord amb la normativa i procediments vigents.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Secretari/ària

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Gestionar, actualitzar i arxivar els expedients acadèmics de l'alumnat i realitzar la gestió administrativa del procés d'ensenyament-aprenentatge (sol·licituds de títols, d'exempcions i de convalidacions, etc.)

Procediments associats

Gestionar els expedients de l'alumnat
 Tramitar les titulacions
 Resoldre exempcions i convalidacions
 Tramitar la suspensió de matrícula
 Arxivar la documentació acadèmica

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Matrícula de l'alumnat
 Sol·licituds de l'alumnat i famílies
 Qualificacions del procés d'ensenyament-aprenentatge

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Expedients acadèmics actualitzats
 Butlletins d'avaluació i de qualificacions
 Certificacions acadèmiques

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Temps de resolució d'una sol·licitud	Llibre de registre de títols i certificats
Incidències en la prestació del servei	Registre d'incidències

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Secretari/ària del centre

Personal d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Sistema informàtic i programari

Arxius d'expedients de l'alumnat

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document

Títol

Actes de qualificacions finals

Llibre de registre de títols

Registre de certificats

Normativa relacionada

Instruccions per a la tramitació de sol·licituds de títols als serveis centrals del Departament d'Educació

Expedients acadèmics de l'alumnat

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

7.2 Processos relacionats amb el client

7.5.1 Control de la prestació del servei

7.5.3 Identificació i traçabilitat

7.5.4 Propietat del client

9. REGISTRES

Expedient acadèmic de l'alumnat

Llibre d'entrades i sortides de documentació

Llibre de registre de títols acadèmics

Llibre de registre de certificats

10. VARIABLES DE CONTROL

Regulació/adequació de l'horari d'atenció al públic

Necessitat de recursos

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
Alumne	<p style="text-align: center;">21</p> <p style="text-align: center;">REALITZAR LA GESTIÓ ACADÈMICA</p>	Alumne
12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO		Arxiu
13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge Batxillerat		
14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge de Cicles Formatius		
31: Gestionar i formar l'equip humà del centre		
11: Gestionar la informació i l'admissió de l'alumnat		

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport a la cadena clau

22.- Col·laborar amb empreses i facilitar la transició al treball

Aquest procés té com a objectiu principal facilitar a l'alumnat la formació en centres de treball (FCT) i la feina més adequada als seus interessos i capacitats vinculada als ensenyaments realitzats. Canalitzar i orientar les ofertes de treball de les empreses i institucions cap a l'alumnat del centre.

Això es concreta a través de:

- **Gestionar les empreses col·laboradores** consisteix a cercar, canalitzar les demandes i seleccionar les empreses i les institucions per col·laborar en el desenvolupament de la formació en centres de treball de l'alumnat, per tal de facilitar llocs de pràctiques adequats a les necessitats i els requeriments de la formació establerta en el projecte curricular dels cicles formatius.
- **Gestionar la borsa de treball**, consisteix a canalitzar i orientar les ofertes de treball de les empreses i les institucions cap als alumnes i exalumnes del centre per tal d'ajudar-los a trobar una feina adequada als seus interessos i capacitats.
- **Gestionar les enquestes a empreses**, consisteix a recollir la informació i l'opinió de l'entorn social, les empreses i les institucions respecte de les seves necessitats i satisfacció, analitzar-la, tractar-la, i proveir de la informació i les pautes d'actuació necessàries per tal de recolzar la consecució dels objectius d'adequació de la formació a les necessitats de l'entorn social i laboral.

Aquest procés abasta des que es detecta la necessitat de col·laborar amb empreses i institucions fins que l'alumnat fa les pràctiques a les empreses i, a més, es gestiona la borsa de treball per inserir-los al món laboral. Aquest procés està al servei d'ensenyament-aprenentatge i neix de la necessitat del projecte curricular de centre (PCC) de disposar d'empreses per realitzar la formació en centres de treball (FCT).



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Coordinador/a de FP (coordinador/a de tutors de FCT, cap d'estudis d'FP)

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Facilitar a l'alumnat les pràctiques de FCT i la feina més adequada als seus interessos i capacitats, relacionades amb els ensenyaments realitzats. Canalitzar i orientar les ofertes de treball de les empreses i les institucions cap a l'alumnat del centre.

Procediments associats

Gestionar les empreses col·laboradores

Gestionar la borsa de treball

Gestionar les enquestes a empreses

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Necessitats d'empreses (informació i activitats de promoció)

Necessitats del projecte curricular de centre (PCC) per desenvolupar la formació en centres de treball (FCT)

Enquestes

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Empreses avaluades per fer la formació en centres de treball (FCT)

Inserció laboral

Base de dades d'empreses

Demanda d'empreses satisfetes

Resultat de les enquestes

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Percentatge de satisfacció de l'alumnat.	Enquesta
Percentatge de satisfacció empreses	Enquesta
Percentatge d'inserció de l'alumnat per famílies professionals i per any	Base de dades
Índex de fidelitat de les empreses col·laboradores	
Nombre d'empreses avaluades	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Coordinador/a de FCT
Tutors/es FCT
Intercanvi d'experiències

Infraestructures

Despatx tutors/es amb equipament (telèfon, ordinador, etc.)
Suport informàtic

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PCC-CCFF	Projecte curricular de centre - CCFF
Programació	Crèdit FCT
BD	Base de dades de les empreses
	Llistat d'alumnat que ha de fer la FCT
	Borsa de treball

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació
7.1 Planificació de la realització del producte
7.2 Processos relacionats amb el client
7.5.1 Control de la prestació del servei
7.6 Control dels dispositius de seguiment i de mesura
8.2.1 Satisfacció del client
8.4 Anàlisi de dades

9. REGISTRES

Actes de reunió amb les empreses
Informe de les veus (alumnat i empreses)
Sol·licitud d'oferta i demanda de treball

10. VARIABLES DE CONTROL

Recursos necessaris: noves empreses

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre	22 COL-LABORAR AMB LES EMPRESSES I FACILITAR LA TRANSICIÓ AL TREBALL	14: Desenvolupar l'ensenyament / aprenentatge Cicles Formatius
04: Gestionar la comunicació, la promoció i les relacions		Alumnat format
Empreses		Empreses
Enquestes a les empreses		Resultats enquestes
		35: Gestionar els recursos materials i les compres

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport a la cadena clau

Els processos:

- 23.- Gestionar la biblioteca
- 24.- Gestionar les activitats extraescolars
- 25.- Gestionar l'assessorament psicopedagògic
- 26.- Gestionar la reprografia
- 27.- Gestionar els serveis de restauració
- 28.- Gestionar el transport

Aquests processos no estan desenvolupats en aquesta guia, ja que no tots els centres els tenen i/o la seva variabilitat és molt gran. El que sí que cal remarcar és que aquells centres que disposin d'aquests serveis complementaris els han de considerar igualment en el mapa de processos i, per tant, desenvolupar-los com a tal.

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport

31.- Gestionar i formar l'equip humà del centre

Aquest procés contempla totes les activitats relacionades directament amb l'equip humà del centre. Presenta dos aspectes clarament diferenciats: d'una banda, du a terme les gestions administratives per facilitar les tramitacions i les gestions amb l'administració; i, de l'altra, acull i proporciona la formació necessària per tal de donar resposta a les necessitats i assegurar el desenvolupament correcte dels processos del centre.

Aquest procés dóna suport al procés estratègic de planificació i organització del centre en l'elaboració del pla de formació de l'equip humà, el qual ha de donar resposta a les necessitats curriculars del mateix centre.

En els centres on sigui possible la selecció i contractació del personal, caldria desenvolupar aquest procediment i, a més, incloure els criteris per a la selecció de personal, formes de contractació, etc.

En aquest procés també es pot incloure el desenvolupament professional de l'equip humà (incentius, carreres professionals, etc.) A més de l'avaluació dels professors, l'anàlisi de competències, els estudis de perfils i les necessitats.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Director/a, Equip directiu

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Realitzar l'acolliment i, si procedeix gestionar la contractació de l'equip humà del centre. Proveir de formació, segons el Pla de Formació definit, per assegurar els coneixements necessaris que permeti desenvolupar correctament l'activitat dels processos en els quals intervenen.

Procediments associats

Acollir l'equip humà

Gestionar i administrar l'equip humà

Gestionar la formació de l'equip humà

Gestionar les enquestes de l'equip humà

Seleccionar i contractar el personal (en aquells casos en què es pugui dur a terme)

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Necessitat de personal

Personal de nova incorporació

Necessitats de formació

Pla de formació

Enquestes

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Sol·licitud de personal al Departament o contractació i selecció

Personal acollit

Personal format

Resultat de les enquestes

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Grau de satisfacció de l'equip humà del centre	Enquesta
Grau de satisfacció de l'equip humà respecte l'acollida	Enquesta
Percentatge de professorat format	Pla de formació
Nombre de queixes	Registre de queixes
Absentisme del personal	Llistat de justificacions

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Cursos formatius, Pla de formació del Departament d'Educació

Personal formador adequat

Temps (hores disponibles)

Infraestructures

Sistema informàtic

El centre (com a espai)

Centres externs

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC	Projecte educatiu del centre
MGQ	Manual de gestió de la qualitat
PGC	Programació general del centre
RRI	Reglament de règim intern
PAT	Pla d'acció tutorial
PCC	Projecte curricular de centre
	Pla d'acollida
	Programacions dels departaments per matèries
	Pla de formació anual

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

5.5.3 Comunicació interna

6.2 Recursos humans

7.5.2 Validació dels processos de la prestació del servei

8.2.2 Auditories internes

9. REGISTRES

Full de control de l'acolliment de l'equip humà

Registre de la formació de l'equip humà

Enquestes al professorat

Enquesta a personal d'administració i serveis (PAS)

Fitxes de les competències/ perfils del personal

10. VARIABLES DE CONTROL

Flexibilitat horària

Adequar la formació a les necessitats del professorat i del servei que imparteix

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
01: Planificar i organitzar el centre	31 GESTIONAR I FORMAR L'EQUIP HUMÀ DEL CENTRE	01: Planificar i organitzar el centre
02: Elaborar i revisar el Projecte Curricular de centre		12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO
Enquestes		13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge Batxillerat
		14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge de Cicles Formatius
		21: Realitzar la gestió acadèmica
		35: Gestionar els recursos materials i les compres
		Resultat de les enquestes

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport

32.- Gestionar els recursos econòmics

L'objectiu principal d'aquest procés és administrar el pressupost del centre educatiu, i controlar els cobraments i els pagaments que se'n deriven de l'execució. D'aquests procés en resulten tres procediments: portar la comptabilitat, gestionar la tresoreria, controlar el pressupost.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Secretari/ària administrador/a

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Administrar el pressupost del centre educatiu i controlar els cobraments i els pagaments que se'n deriven de l'execució

Procediments associats

Portar la comptabilitat
Gestionar la tresoreria
Controlar el pressupost

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Pressupost aprovat
Factures
Comprovants de despesa
Transferències
Subvencions i donacions
Cobraments a arxivar

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Pagaments realitzats
Liquidació pressupostària
Desviacions pressupostàries

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
Desviaments pressupostaris	
Despesa no pressupostada	
Ràtio de liquiditat	
Costos financers	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Secretari/ària administrador/a
Personals d'administració i serveis (PAS)

Infraestructures

Sistema informàtic

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document

Títol

Document	Títol
	Normativa aplicable del Departament d'Educació
	Pressupost anual del centre educatiu

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

6.1 Provisió de recursos

6.3 Infraestructura

9. REGISTRES

Comptabilitat del centre (llibres)

Llibre de comptes corrents i de caixa

Documents justificatius d'ingressos

Documents justificatius de despeses

Acta del Consell escolar d'aprovació de la liquidació

10. VARIABLES DE CONTROL

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
01: Planificar i organitzar el centre	32 GESTIONAR ELS RECURSOS ECONÒMICS	Proveïdors
Proveïdors		03: Desenvolupar i revisar el sistema de gestió

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport

33.- Gestionar el sistema informàtic

Aquest procés gestiona i assegura el funcionament del sistema informàtic del centre, alhora que administra i assegura la xarxa telemàtica instal·lada, per tal que pugui desenvolupar correctament la seva tasca, tant pel que fa a la gestió administrativa, com a les activitats d'ensenyament-aprenentatge.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Administrador del sistema informàtic (àrea d'administració), responsable d'informàtica

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Gestionar i assegurar el funcionament del sistema informàtic.

Procediments associats

Gestionar i assegurar el sistema informàtic
 Administrar la xarxa

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Necessitats dels usuaris
 Necessitats del centre
 Normativa vinculada a la LOPDP (Llei Orgànica de protecció de dades)

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Sistema informàtic adequat i operatiu a les necessitats
 Sistema informàtic assegurat (còpies, tallafocs, *passwords*, antivirus, etc.)

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Documents/registre
Avaries o retards relacionats amb el sistema informàtic	
Incidències relacionades amb el sistema informàtic	
Nivell de satisfacció envers aquest servei intern	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Personal de l'àrea d'administració dedicat als sistema informàtic
Subcontractistes relacionats

Infraestructures

PC's

Software / Programari

Servidors

Xarxa

Perifèrics relacionats

Consumibles i fungibles relacionats

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document

Títol

Manuais d'usuari

Documents relacionats

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

5.5.3 Comunicació interna

6.3 Infraestructura

9. REGISTRES

Comunicacions de manteniment del sistema informàtic

Llistats de contrasenyes i nivell d'accés.

Llistat de comprovació de còpies de seguretat.

10. VARIABLES DE CONTROL

Formació de personal

Hores de dedicació

Renovació d'equips informàtics

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
11: Gestionar la informació i l'admissió de l'alumnat	33 GESTIONAR EL SISTEMA INFORMÀTIC	Procés transversal a tota la resta dels processos del mapa
12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO		
13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge Batxillerat		
14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge de Cicles Formatius		

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport

34.- Gestionar els recursos materials i les compres

Aquest procés consisteix a administrar i assegurar la disposició dels recursos materials necessaris per al correcte desenvolupament de l'activitat del centre educatiu.

Per tal de poder assegurar aquest procés, el centre ha de desenvolupar una sèrie de procediments: gestionar les compres, el manteniment, la seguretat, la neteja i l'inventari, a més d'elaborar i editar material didàctic, si és el cas.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Secretari/ària administrador/a (responsable de compra i manteniment, etc.)

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Assegurar la disposició dels recursos necessaris per al correcte funcionament del centre educatiu

Procediments associats

Gestionar les compres
 Gestionar el manteniment (preventiu i correctiu)
 Gestionar la seguretat
 Gestionar la neteja
 Gestionar l'inventari
 Elaborar /editar materials didàctics

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Necessitats de compra/ subcontractació
 Optimització de recursos
 Necessitat de material didàctic
 Avaries

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Comandes
 Proveïdors avaluats
 Infraestructura mantinguda
 Material didàctic
 Llistat d'inventari
 Pla de manteniment / registre de manteniment

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s	Document/registre
No conformitats relacionats amb les comandes.	
Desviacions del pla de manteniment	
Nombre de ruptura d'estocs	
Reclamacions dels proveïdors	

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Personal relacionat amb les activitats desenvolupades (responsable de compres, cap d'estudis, etc.)

Personal d'administració i serveis (PAS)

Responsable de manteniment

Subcontractistes relacionats (manteniment)

Infraestructures

Sistema informàtic

Magatzems

Departaments didàctics

Laboratoris, tallers

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PCC	Projecte curricular de centre PCC-D/ Programacions
RRI	Reglament de règim interior Normativa de compres/ de manteniment/ d'inventari
PGC	Programació general de centre
Pressupost	Pressupost material fungible i inventariable
SGQ	Sistema de gestió de la qualitat documentat

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Requisits de la documentació

6.3 Infraestructura

6.4 Ambient de treball

7.4 Compres

9. REGISTRES

Comandes

Registre d'actuacions de manteniment

No conformitats de les activitats (compres/ manteniment)

Llistat de proveïdors avaluats

Inventari

10. VARIABLES DE CONTROL

Canviar de proveïdors

Revisió de la normativa

Ajustament dels estocs de seguretat

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
Donar suport a tota la cadena clau	34 GESTIONAR ELS RECURSOS MATERIALS I LES COMPRES	Donar suport a tots els processos de la cadena clau (de l'11 al 15)
11: Gestionar la informació i l'admissió de l'alumnat		32: Gestionar els recursos econòmics
12: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge ESO		21: Realitzar la gestió Acadèmica
13: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge Batxillerat		
14: Desenvolupar l'ensenyament/aprenentatge de Cicles Formatius		
21: Realitzar la gestió acadèmica		

FITXA DE PROCÉS

Processos de suport

35.- Seguir i mesurar el sistema de gestió de qualitat

Aquest procés consisteix a planificar i dur a terme les activats de seguiment, mesura, anàlisi i millora per demostrar la conformitat del servei d'ensenyament – aprenentatge i assegurar la conformitat i la millora contínua de l'eficàcia del sistema de gestió de qualitat.

Per tal de dur a terme aquest procés es requereix mesurar i seguir els processos, el servei i la satisfacció dels diversos grups d'interès (alumnat, famílies, empreses i societat); fer auditories internes, analitzar i tractar les no conformitats; fer activitats de millora contínua incloent-hi les accions preventives i correctives.



1. RESPONSABLE DEL PROCÉS

Càrrec

Coordinador/a de qualitat

Comissió de qualitat

2. OBJECTIU PRINCIPAL

Gestionar i assegurar el funcionament del sistema de gestió de la qualitat i la seva millora contínua

Procediments associats

Controlar els documents

Controlar els registres

Realitzar les auditories

Controlar els serveis no conformes

Controlar les accions de millora preventives i correctores

3. ENTRADES DEL PROCÉS

Documentació del sistema de qualitat

Serveis no conformes

Reclamacions, queixes i suggeriments

Registres del sistema de qualitat

Pla d'auditoria

Necessitats de generar accions correctores i preventives

Resultat d'enquestes

Dades dels indicadors

4. SORTIDES DEL PROCÉS

Documentació del sistema de qualitat controlada i revisada

Informes de no conformitats

Reclamacions, queixes i suggeriments tractats

Registres del sistema de qualitat controlats

Informe d'auditoria

Accions correctores i preventives tancades

Informe de les veus

Informe dels indicadors

5. INDICADOR DE PROCÉS

Indicador/s

Document/registre

Mitjana de temps per resoldre les no conformitats

Nombre d'accions correctores amb tancament dins de termini

Nombre de reclamacions i queixes

6. RECURSOS DEL PROCÉS

Personal

Personal relacionat amb les activitats desenvolupades (Coordinador/a de qualitat, Comissió de qualitat, cap d'estudis, coordinador/a pedagògic/a, secretari/ària, etc.)
consultora externa (en cas de subcontractar l'auditoria Interna)

Infraestructures

Sistema informàtic

Arxius

7. DOCUMENTACIÓ DEL PROCÉS

Document	Títol
PEC-PE	Projecte educatiu – Pla estratègic
RRI	Reglament de règim interior Normativa
PCC	Projecte curricular de centre, de cada etapa i cicle
PCC-D	Projecte curricular del Departament/família
programacions	Programacions de les matèries, assignatures, crèdits
PGC	Programació general de centre – calendari, horaris, planificació del curs
SGQ	Sistema de gestió de qualitat documentat

8. REFERÈNCIA NORMA ISO 9001:2000

4.2 Control documental i registres

7.4 Compres

8.2.1 Satisfacció del client

8.2.2 Auditories internes

8.3 Control del producte no conforme

8.4 Anàlisi de dades

8.5 Millora

9-REGISTRES

Llistat de distribució de documents

Llistat de documents i registres en vigor

Informe no conformitats

Informe de les veus

Informe de no conformitats – incidències – desviacions

Accions correctores / preventives

Pla de millora

10.VARIABLES DE CONTROL

Revisió del sistema de qualitat

INTERACCIONS ENTRE ELS PROCESSOS

ENTRADES	PROCÉS	SORTIDES
Pla d'auditories	35 SEGUIR I MESURAR EL SISTEMA DE GESTIÓ DE QUALITAT	Informe de les veus
Resultat de les veus		Informe d'evolució d'indicadors
Dades d'indicadors		03: Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
03: Desenvolupar i revisar el sistema de gestió		01: Planificar i organitzar el centre
15: Gestionar la satisfacció de l'alumnat i les famílies		

2.5 Diagrama de flux de les interaccions entre processos

L'esquema de processos que s'ha desplegat en aquesta guia s'ha de considerar com un exemple, i cada centre ha de descriure els seus propis processos i establir-ne la relació.

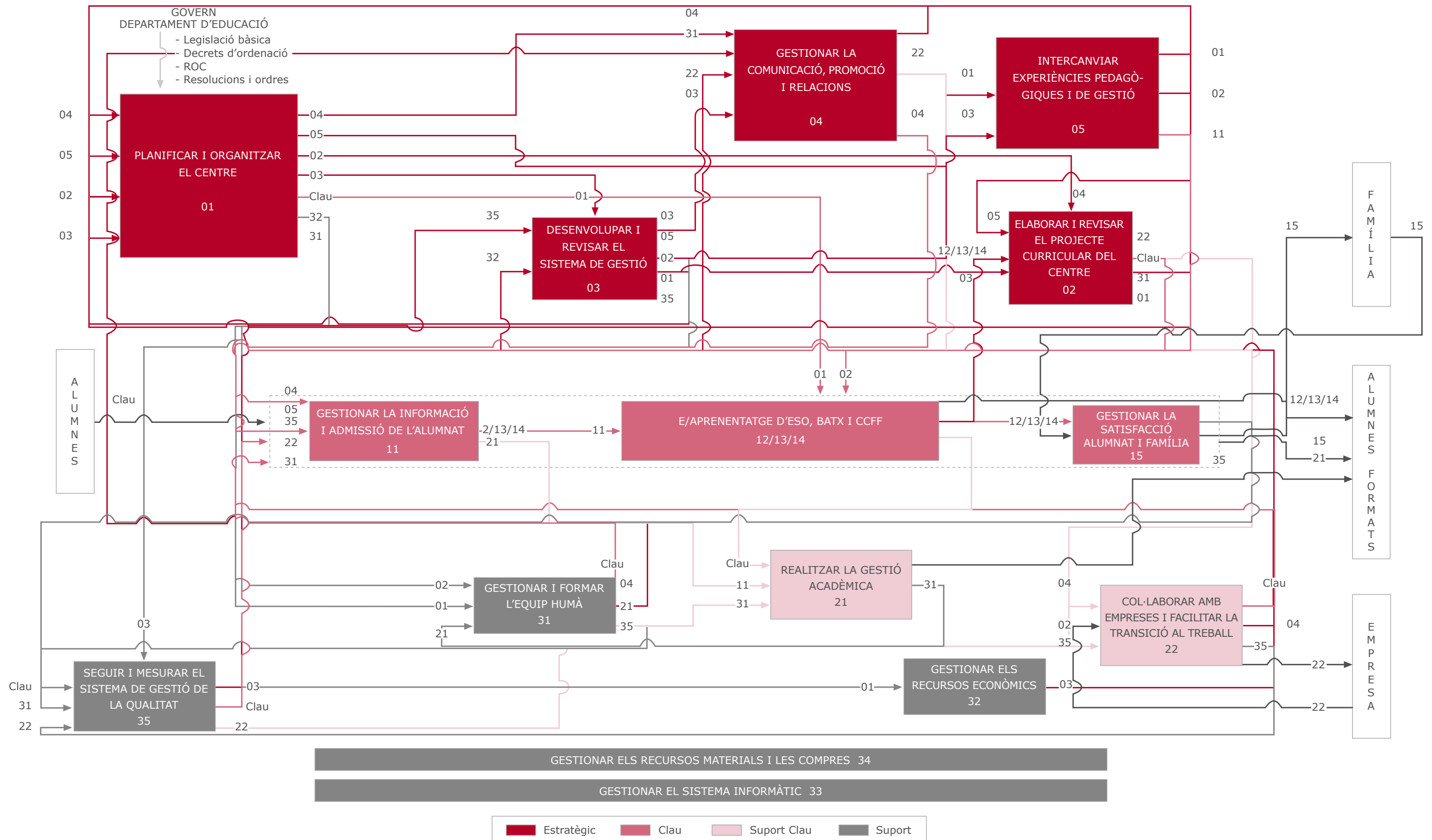
És important fer l'anàlisi de les interaccions entre els processos per tal de comprovar la coherència del sistema, a tall d'exemple es pot veure el gràfic següent, on s'han representat les interaccions dels processos descrits per a un centre d'ensenyament.

Aquest diagrama pretén donar una informació visual de com es relacionen els processos, de com la informació que traiem d'un determinat procés ens serveix per a la gestió d'un altre.

S'ha de comprovar que tots els processos descrits tinguin entrades i sortides dins del sistema, que no hi hagi cap procés sense sortida o sense entrades.

Desplegant aquesta pàgina en díptic es mostra el mapa de flux on es descriuen les diferents interrelacions entre els processos.

2.6 Mapa del diagrama de flux



CAPÍTOL 3

LA NORMA ISO 9001:2000 ALS CENTRES EDUCATIUS

3.1. Requeriments de la norma ISO 9001:2000

En aquest capítol 3 es presenten els diversos requisits de la norma ISO 9001:2000 acompanyats d'unes recomanacions sobre què cal fer per complir-los i en alguns casos recordatoris vers aspectes crítics freqüents en la implantació de la norma ISO 9001:2000 en els centres educatius.

4. Sistema de gestió de la qualitat

4.1. Requisits generals

Què exigeix la norma?

Establir, documentar, implantar i mantenir un sistema de gestió de la qualitat que inclogui la millora contínua.

Què hem de fer?

- Identificar els processos del centre educatiu implicats en la qualitat del seus serveis.
- Determinar la seqüència i la interacció dels processos.
- Determinar els mètodes i criteris per assegurar l'execució i control efectiva dels processos.
- Assegurar la disponibilitat de recursos.
- Establir indicadors del funcionament dels processos.
- Mesurar, seguir i analitzar els processos.
- Actuar per aconseguir els resultats planificats i la millora contínua.

4.2. Requisits de la documentació

4.2.1. Generalitats

Què exigeix la norma?

Preparar la documentació del sistema de gestió de la qualitat.

Què hem de fer?

- Establir la política de la qualitat i els objectius de la qualitat.
- Redactar i mantenir actualitzat el manual de la qualitat.
- Redactar i mantenir actualitzats els procediments definits pel centre.
- Redactar i mantenir actualitzats els documents necessaris per assegurar la planificació, execució i control dels processos.
- Instaurar els registres necessaris per tal d'avaluar tots els processos del centre.

4.2.2. Manual de la qualitat

Què exigeix la norma?

Disposar d'un Manual de gestió de la qualitat.

Què hem de fer?

Elaborar un Manual que inclogui:

- El seu objectiu i el del sistema de la qualitat del centre educatiu.
- El detall i la justificació de l'exclusió d'algun criteri per part del centre.
- El mapa de processos (identificació dels processos).
- Incloure els procediments de la qualitat o fer-hi referència.

4.2.3. Control dels documents

Què exigeix la norma?

Redactar el procediment de control dels documents i implantar-lo.

Què hem de fer?

- Identificar, revisar, actualitzar i aprovar els documents.
- Identificar l'estat de revisió dels documents i controlar els canvis.
- Facilitar les versions vigents dels documents als llocs de treball.
- Identificar i controlar els documents d'origen extern.
- Determinar l'estat de conservació dels documents obsolets (què fem amb ells i identificar-los com a tal).

Recordeu que el centre educatiu ha de controlar tota la documentació d'origen extern que arriba al centre, com la normativa o reglamentació aplicable al servei d'ensenyament-aprenentatge. Es recomana establir un procediment per a la recepció, control de modificacions i distribució d'aquesta documentació, d'una manera similar a com es controla la documentació interna del centre (o, si més no, incloure-ho en el mateix procediment).

4.2.4. Control dels registres

Què exigeix la norma?

Redactar un procediment per al control dels registres de la qualitat i implantar-lo.

Què hem de fer?

- Establir com cal identificar, recollir, codificar, arxivar, recuperar, protegir, mantenir i destruir els registres de la qualitat.

Recordeu que el centre educatiu ha de definir un sistema de seguiment i complimentació dels registres, com les accions acordades en les diferents actes, amb un responsable i un termini de temps per dur-les a terme.

5. Responsabilitat de la direcció

5.1. Compromís de la direcció

Què exigeix la norma?

La direcció del centre ha d'evidenciar el seu compromís per al desenvolupament, la implantació i la millora del sistema de gestió de la qualitat.

Què hem de fer?

- Comunicar al personal del centre la importància de complir els requisits dels clients (pares, alumnes, etc.) i els reglamentaris.
- Establir la política i els objectius de la qualitat.
- Realitzar les revisions per la direcció.
- Assegurar la disponibilitat dels recursos necessaris.

5.2. Enfocament al client

Què exigeix la norma?

Determinar les necessitats i les expectatives dels clients –pares, alumnes, empreses, professors– i convertir-les en requisits.

Què hem de fer?

- Identificar els clients, incloent-hi els potencials.
- Definir les característiques claus dels nostres productes.
- Identificar i avaluar la competència.
- Fer una anàlisi DAFO.
- Determinar la satisfacció del client (vegeu també l'apartat 8.2.1).

5.3. Política de la qualitat

Què exigeix la norma?

Definir la política de la qualitat del centre educatiu

Què hem de fer?

Mantenir reunions del comitè de qualitat amb aquesta finalitat. En aquestes reunions s'ha de tenir present que cal assegurar que la política de la qualitat:

- És adequada al propòsit del centre educatiu,
- Inclou el compromís de satisfer els requisits i de practicar la millora contínua,
- Proporciona el marc de referència per establir i revisar els objectius de la qualitat,
- És coneguda i entesa per tot el personal del centre,
- Es revisa periòdicament.

5.4. Planificació

5.4.1. Objectius de la qualitat

Què exigeix la norma?

Establir de manera periòdica uns objectius de la qualitat del centre. Al mateix temps aquests objectius han de ser mesurables, per exemple, establint uns indicadors que permetin mesurar el grau d'assoliment.

Què hem de fer?

Definir uns objectius de la qualitat que tinguin en compte les necessitats actuals i futures del centre educatiu, el nivell de satisfacció dels clients, la qualificació del personal, l'anàlisi de la competència, el funcionament actual dels processos, les oportunitats de millora, els resultats de les auditories, les no conformitats i el seu cost, i els resultats de la revisió del sistema per la direcció.

Recordeu que els objectius han d'ésser mesurables, suficients i coherents amb la política de qualitat. Per tant, es recomana quantificar els objectius mitjançant una sèrie d'indicadors i establir un sistema de seguiment periòdic, per tal de conèixer el grau d'acompliment i revisió d'aquests objectius.

En algunes ocasions es confonen els "desigs" amb els objectius, ja que els objectius han de ser significatius, han d'estar ben definits i ser mesurables. Les bones pràctiques de gestió recomanen que els objectius siguin intel·ligents (SMART):

S: específic i concret

M: mesurable

A: assignat, amb responsable (s)

R: realitzable

T: amb un termini establert

5.4.2. Planificació del sistema de la qualitat

Què exigeix la norma?

Planificar la qualitat.

Què hem de fer?

- Planificar les actuacions davant dels canvis que puguin afectar la qualitat dels serveis del centre educatiu.
- Planificar els canvis en las prestacions del centre.
- Establir els programes de control de la qualitat.

Recordeu que els objectius s'han de planificar. La planificació d'objectius comporta l'establiment de les tasques, els recursos i els responsables necessaris per a la seva consecució. L'establiment del pla de qualitat ajuda a identificar i prevenir possibles dificultats i permet repensar-se l'objectiu i les diferents vies alternatives per a la seva consecució.

Cal evidenciar el seguiment periòdic dels objectius, per tal de conèixer el seu grau d'acompliment i revisió al llarg de l'any.

5.5. Responsabilitat, autoritat i comunicació

Què exigeix la norma?

Definir i comunicar les funcions, les responsabilitats i les interrelacions dins del centre, i designar el coordinador de qualitat.

Què hem de fer?

Establir l'organigrama i definir les funcions, les responsabilitats i les interrelacions del personal i deixar constància que unes de les funcions del coordinador de qualitat són:

- Assegurar que els processos del sistema de gestió de la qualitat s'implanten i es mantenen.
- Informar a la direcció sobre el funcionament del sistema de gestió de la qualitat, incloent-hi les necessitats de millora.
- Promoure el coneixement dels requisits dels clients per part de tot el personal del centre.

Recordeu que les funcions i les responsabilitats de tot el personal del centre que intervé en els processos descrits, han de ser reals i estar ben definides. Per exemple, es poden incloure en el RRI (Reglament de regim intern).

5.5.3. Comunicació interna

Què exigeix la norma?

Assegurar la comunicació dins del centre educatiu, especialment pel que fa als processos del sistema de gestió de la qualitat i la seva eficàcia.

Què hem de fer?

- Reunions de seguiment de l'evolució dels objectius de la qualitat.
- Comunicació del seguiment dels objectius.

Recordeu que en una organització de dimensió mitjana i/o gran hi ha problemes de comunicació interna. Els errors de comunicació es detecten sobretot en el desconeixement de la política de qualitat del centre, en les conclusions de la revisió del sistema i els objectius anuals establerts. És freqüent la manca de canals de comunicació de baix a dalt en la transmissió de noves propostes, i de dalt a baix en la difusió de l'estratègia i els valors del centre. La manca de comunicació interna comporta una pèrdua d'informació i genera una manca de compromís i de confiança en el sistema de gestió. Per tant, cal assegurar l'eficàcia de la comunicació entre els diferents nivells interns del centre educatiu.

5.6. Revisió per la direcció

Què exigeix la norma?

Revisar el sistema de gestió de la qualitat a intervals definits, per assegurar-ne l'adequació i l'eficàcia.

Què hem de fer?

Analitzar l'adequació i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat i avaluar les oportunitats de millora i la necessitat de fer canvis en la política i els objectius de la qualitat.

Informació per a la revisió:

- Resultats de les auditories,
- Enquestes dels clients,
- Resultats del funcionament dels processos i de la conformitat del servei,
- Situació de les accions correctives i preventives,
- Seguiment de les accions acordades en la revisió anterior,
- Canvis planificats que poden afectar el sistema,
- Recomanacions de millora.

Accions que cal prendre com a resultat de la revisió:

- Millorar l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat i dels seus processos,
- Millorar el servei en relació amb els requisits dels clients.
- Estimar el recursos necessaris.

Procediment d'actuació:

- Definir una periodicitat per a les revisions
- Presentar la informació descrita en forma estructurada de manera que se n'observin les tendències,
- Identificar i analitzar les disfuncions i les tendències,
- Establir plans d'acció assignant responsables,
- Aixecar una acta de la reunió.

Recordeu que cal evidenciar documentalment la realització de la revisió per la direcció de tota la documentació, i que aquesta revisió és recomanable que es faci, com a mínim, en tres moments al llarg de l'any.

Recordeu que els resultats de la revisió per la direcció han de ser clars i coherents amb l'anàlisi de la informació. Per tant, és recomanable fer un informe de la revisió del sistema que resumeixi la situació en cadascun dels aspectes de la gestió del centre.

6. Gestió dels recursos

6.1. Subministrament de recursos

Què exigeix la norma?

La direcció del centre educatiu ha de proporcionar els recursos per a la implantació i la consecució dels objectius del sistema de gestió de la qualitat.

Els recursos inclouen: recursos humans (personal competent, formació, sensibilització i motivació), instal·lacions (espais de treball i instal·lacions associades, equips, programari, maquinari i serveis de suport) i ambient de treball (ordre i neteja, medi ambient, seguretat).

Què hem de fer?

- Identificar les necessitats de recursos per implantar i mantenir el sistema de gestió de la qualitat.
- Incloure aquestes necessitats en el pressupost.

6.2. Recursos Humans

6.2.1. Generalitats

Què exigeix la norma?

El personal del centre que desenvolupi responsabilitats definides en el sistema de gestió de la qualitat ha de ser competent sobre la base de l'educació que hagi rebut, la formació, les habilitats pràctiques i l'experiència.

Què hem de fer?

- Disposar del personal adient en cada lloc de treball definit.

6.2.2. Competència, presa de consciència i formació

Què exigeix la norma?

El centre educatiu ha d'establir les necessitats de competència (coneixements, habilitats i experiències) del personal relacionades amb la qualitat, ha de proporcionar la formació adient per tal de satisfer aquestes necessitats, ha d'avaluar aquesta formació i ha d'assegurar-se que tot el personal és conscient de la importància de les seves activitats i de com contribueixen a la consecució dels objectius.

Què hem de fer?

- Revisar si el personal del centre educatiu té les competències per a les tasques que ha de realitzar i en funció d'això elaborar un pla de formació que en solucioni les possibles deficiències.

Recordeu que el centre ha de formalitzar un Pla de Formació per al seu professorat i registrar les accions formatives que es duguin a terme.

Identificar els llocs de treball del centre i descriure'ls en conceptes de formació, experiència, habilitats i qualsevol altre requeriment que es cregui oportú d'acord amb el lloc de treball.

A més, el centre ha d'avaluar l'eficàcia de la formació que rep el personal, per tal d'assegurar la competència d'aquesta formació en la seva tasca diària.

Cal avaluar l'eficàcia de l'acció formativa rebuda per part del personal de l'organització, com requereix la norma en aquest apartat.

6.3. Infraestructura

Què exigeix la norma?

El centre ha de determinar, proporcionar i mantenir la infraestructura necessària per aconseguir la conformitat amb els requisits del seu servei. La infraestructura inclou: (I) els edificis, l'espai de treball i els serveis associats, (II) els equips per als processos i (III) els serveis auxiliars o de suport (transport, comunicació).

Què hem de fer?

- Identificar les infraestructures que disposa un centre per tal de portar a terme el seu objectiu pedagògic i d'ensenyament
- Elaborar un pla de manteniment d'aquelles infraestructures que així ho requereixin i aplicar-lo

Recordeu que el centre ha d'actualitzar periòdicament l'inventari i ha de definir un pla de manteniment preventiu i correctiu del centre, que permeti assegurar l'estat correcte de les seves infraestructures. També cal recordar les obligacions del centre en relació als plans d'emergència i evacuació.

6.4. Ambient de treball

Què exigeix la norma?

El centre educatiu ha de procurar un ambient de treball adequat per aconseguir la conformitat dels seus serveis.

Què hem de fer?

- Identificar quines variables ambientals, com per exemple de temperatura, humitat, soroll, il·luminació, neteja, etc. són necessàries per tal de prestar un servei adient per part dels centres.

7. Realització del producte

7.1. Planificació de la realització del servei

Què exigeix la norma?

- Definir els objectius, els processos, els documents i els recursos necessaris per a l'obtenció dels serveis del centre educatiu.
- Establir els registres que calgui per poder confiar en la conformitat dels processos i dels serveis que en resultin.
- Planificar les activitats de verificació i validació i els criteris d'acceptació.

Què hem de fer?

- Analitzar i definir quins són els processos associats a l'obtenció dels serveis del centre educatiu.
- Aportar els recursos humans, d'infraestructura, ambientals, etc., necessaris per a l'obtenció dels serveis del centre.
- Establir els indicadors i la periodicitat de la seva revisió, per poder fer un seguiment de l'assoliment dels resultats esperats i de la millora contínua.

7.2. Processos relacionats amb el client

7.2.1. Determinació dels requisits relacionats amb el servei

Què exigeix la norma?

Identificar els requisits:

- Especificats pel client (societat/alumne/família)
- Necessària per al bon desenvolupament del servei
- Marc legal i reglamentari
- Altres determinats pel centre educatiu

Què hem de fer?

Documentar tota mena de requisits relacionats amb els serveis que ofereix el centre.

Recordeu que cal identificar quins són els documents i els requeriments per fer la inscripció i la matriculació dels alumnes, així com qualsevol activitat relacionada amb la captació d'alumnes.

7.2.2. Revisió dels requisits relacionats amb el producte (servei)

Què exigeix la norma?

Revisar els requisits, per tal d'assegurar que:

- Estan perfectament definits,
- L'organització té capacitat per complir-los,
- Es resolen les diferències que puguin existir entre els requisits de la comanda / contracte i els expressats prèviament
- Són coneguts pel client i per l'organització.

Què hem de fer?

- Documentar qui pot modificar les peticions.
- Registrar les modificacions de les peticions.
- Determinar quins documents i sistemes estan relacionats amb la matriculació, i si el centre té disponibilitat de recursos per tal de prestar els serveis per a cada mòdul, crèdit, etc.

Recordeu que tota la documentació del centre ha d'estar revisada i aprovada abans d'ésser aplicada.

7.2.3. Comunicació amb el client

Què exigeix la norma?

Establir i implantar sistemes per a la comunicació amb els clients (pares, alumnes, altres parts interessades, etc.)

Què hem de fer?

- Crear sistemes d'informació als clients sobre els serveis del centre.
- Recollir les opinions, les expectatives i les reclamacions dels clients.

7.3. Disseny i desenvolupament

7.3.1. Planificació del disseny i desenvolupament

Què exigeix la norma?

Establir les responsabilitats i les autoritats per a les activitats de disseny i desenvolupament, i establir les etapes dels processos de disseny i desenvolupament.

Què hem de fer?

- Definir un responsable i, si és necessari, un equip per a cada projecte de disseny i desenvolupament.
- Establir un calendari per a les diferents etapes de cada projecte i per a la revisió dels resultats assolits en cadascuna d'aquestes etapes.

Recordeu que el centre ha d'evidenciar documentalment com contextualitza, dissenya i planifica els diferents serveis que es desenvolupen al centre educatiu.

7.3.2. Elements d'entrada per al disseny i el desenvolupament

Què exigeix la norma?

Definir i documentar els elements d'entrada relacionats amb qualsevol requisit que es consideri essencial per al disseny i el desenvolupament del servei.

Què hem de fer?

El responsable del projecte recull i registra les dades necessàries per iniciar el projecte.

7.3.3. Resultats del disseny i el desenvolupament

Què exigeix la norma?

Documentar els resultats del procés de disseny i desenvolupament, aprovant-los abans de la seva liberalització i comprovar que satisfan els requisits inicials, proporcionen la informació adequada per a les operacions de compra i producció, contenen els criteris d'acceptació del servei i que se n'especifiquen les característiques del servei essencials per a l'ús correcte i segur.

Què hem de fer?

- Utilitzar tota la informació relacionada amb els elements d'entrada.

7.3.4. Revisió del disseny i el desenvolupament

Què exigeix la norma?

Fer revisions sistemàtiques del disseny i el desenvolupament per avaluar si se satisfan els requisits i identificar problemes i proposar solucions.

Què hem de fer?

- Complir el calendari de revisions establert en la fase de planificació.
- Anotar els canvis i les modificacions

7.3.5. Verificació del disseny i el desenvolupament

Què exigeix la norma?

Fer verificacions per tal d'assegurar que els resultats del disseny i el desenvolupament compleixen els requisits preestablerts.

Què hem de fer?

Comprovar que allò que ha resultat del disseny és apropiat segons els requeriments d'entrada que es tenien.

7.3.6. Validació del disseny i desenvolupament

Què exigeix la norma?

Confirmar que el producte resultant del disseny i el desenvolupament compleix les necessitats del client i satisfà l'ús que se n'havia previst.

Què hem de fer?

- S'ha d'utilitzar el producte del disseny i desenvolupament en condicions de treball reals, és a dir, posar en pràctica allò que s'ha dissenyat (primera edició d'un curs, per exemple).

7.3.7. Control de canvis del disseny i desenvolupament

Què exigeix la norma?

Identificar, documentar i controlar els canvis en el disseny o el desenvolupament, i verificar i validar-los quan sigui apropiat.

Què hem de fer?

- Avaluar els efectes dels canvis sobre els serveis del centre.

7.4. Compres

7.4.1. Procés de compres

Què exigeix la norma?

Controlar els processos de compra, per tal d'assegurar que els productes comprats compleixin amb els requisits, i avaluar i seleccionar els proveïdors, en funció de la seva capacitat per proporcionar productes conformes amb els requisits del centre.

Què hem de fer?

- Establir el tipus de control que cal per a cadascun dels processos de compra.
- Establir criteris objectius per a la selecció dels proveïdors.
- Avaluar periòdicament els proveïdors segons els criteris objectius establerts.

Recordeu que cal evidenciar les valoracions de la prestació del servei o el producte dels diferents proveïdors del centre educatiu.

7.4.2. Informació de les compres

Què exigeix la norma?

Revisar els documents de compra, per tal d'assegurar que contenen tota la informació necessària per descriure clarament el producte a comprar i els requisits especificats són els adequats.

Què hem de fer?

El centre educatiu haurà de comparar les dades existents en els documents de compra amb les especificacions requerides inicialment, comprovant que són correctes i que no en falta cap.

Recordeu que el centre ha d'establir i documentar els criteris que empra en el procediment de selecció dels seus proveïdors, i en la realització de compres i subcontactacions.

7.4.3. Verificació dels productes comprats

Què exigeix la norma?

Comprovar que els productes comprats compleixen els requisits establerts.

Què hem de fer?

- Definir les activitats necessàries per a la verificació dels productes comprats.
- Inspeccionar els productes comprats.
- Definir sempre el mètode d'inspecció i posada en circulació dels productes.

Recordeu que els productes i serveis adquirits s'han de verificar/controlar en la recepció i/o prestació del servei. Per exemple, Programa de revisió d'extintors i manteniment.

7.5. Producció i prestació del servei

7.5.1. Control de la producció i de la prestació del servei

Què exigeix la norma?

Controlar les operacions de producció, per tal d'assegurar la seva correcta execució.

Què exigeix la norma?

- Recollir la informació relativa al servei
- Portar a terme les activitats de seguiment fixades

7.5.2. Validació dels processos de la producció i de la prestació del servei

Què exigeix la norma?

Demostrar la capacitat dels processos per assolir els resultats planificats.

Què hem de fer?

- Identificar els processos necessaris per impartir els ensenyaments validats
- Tenir en compte:
 - la qualificació dels processos, de les persones i, si s'escau, dels equips
 - la utilització de procediments i mètodes específics
 - els requisits per als registres
 - la revalidació

7.5.3. Identificació i traçabilitat

Què exigeix la norma?

Cal evidenciar el seguiment de les programacions dels crèdits per part dels docents a través dels registres corresponents, per tal d'assegurar l'eficàcia del servei d'ensenyament-aprenentatge.

Cal haver identificat l'alumne amb un número o una identificació inequívoca per tal de poder tenir els registres de tota la seva trajectòria al centre.

Què hem de fer?

Registrar les dades necessàries.

Recordeu que el centre ha de demostrar amb proves objectives el seguiment de la programació dels diferents crèdits o cicles que s'imparteixen al centre educatiu. Aquest seguiment es realitza mitjançant una sèrie de registres que permeten assegurar una prestació correcta del servei d'ensenyament - aprenentatge.

Els registres i els documents s'han d'identificar i cal assegurar-ne la traçabilitat amb el nom de l'alumne, cicle formatiu, mòdul o crèdit, etc.

Cal disposar dels registres que permeten conèixer tota la trajectòria per la que ha passat l'alumne, des de la primera matrícula fins a la finalització dels estudis o la baixa.

7.5.4. Propietat del client

Què exigeix la norma?

Assegurar el perfecte estat de la informació i dades dels clients (parts interessades) i garantir-ne la conservació i seguretat. Inclou qualsevol altre pertinença de l'alumne emprada per a la prestació del servei.

Què hem de fer?

- Establir mètodes per a la correcta identificació, verificació, emmagatzematge i manteniment de la informació
- Registrar qualsevol no conformitat (pèrdua, deteriorament o no adequació) relacionada amb aquesta informació.

Recordeu que el centre ha de conèixer i aplicar la Llei Orgànica de Protecció de Dades.

7.5.5. Preservació del producte (servei)

Què exigeix la norma?

S'han de mantenir els serveis en perfecte estat.

Què hem de fer?

- Identificar, manipular, emmagatzemar i enviar adequadament els serveis i els productes usats a l'aula, i adoptar les mesures de seguretat que calgui.

Recordeu que aquest punt de la normativa no aplica als centres educatius, ja que es podria entendre que engloba els aspectes documentals, i aquests ja estan contemplats en els punts 4.2.3. i 4.2.4.

7.6. Control dels dispositius de seguiment i de mesura

Què exigeix la norma?

S'ha de poder garantir la conformitat dels serveis del centre mitjançant el control dels equips i els dispositius de seguiment i mesura.

Què hem de fer?

- Definir les mesures que cal verificar
- Verificació i validació d'enquestes
- Implantar accions correctives
- Validació del programari utilitzat per al seguiment i la mesura

Recordeu que el centre ha d'elaborar un procediment d'harmonització de criteris d'avaluació, per tal de garantir la unificació de criteris de mesura del servei i en els processos d'avaluació, especialment crític quan parlem de diferents persones que imparteixen crèdits o assignatures similars.

Seria responsabilitat dels caps de departament establir els sistemes per assegurar l'harmonització.

8. Mesura, anàlisi i millora

8.1. Generalitats

Què exigeix la norma?

Planificar i dur a terme les activitats de seguiment, mesura, anàlisi i millora, per demostrar la conformitat dels serveis i assegurar la conformitat i la millora contínua de l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat.

Què hem de fer?

- Mesurar i seguir els processos, els resultats i la satisfacció dels clients.
- Fer auditories internes.
- Analitzar les no conformitats.
- Fer activitats de millora contínua, incloent-hi les accions preventives i correctives.

8.2. Seguiment i mesura

8.2.1. Satisfacció del client

Què exigeix la norma?

Fer el seguiment de la informació relativa a la percepció del client respecte a si s'han complert els seus requisits.

Què hem de fer?

- Cal evidenciar la recopilació i l'anàlisi de les dades relatives a la satisfacció dels clients del centre (alumnat, famílies i empreses).

Recordeu que el centre ha d'evidenciar la recopilació i l'anàlisi de les dades relatives a la satisfacció dels seus clients (alumnat, famílies i empreses).

8.2.2. Auditoria interna

Què exigeix la norma?

Fer auditories internes a intervals planificats per saber si el funcionament del sistema de gestió de la qualitat segons la norma ISO 9001:2000 està implantat i es manté d'una manera eficaç.

Què hem de fer?

- Planificar les auditories.
- reparar qüestionaris d'auditoria.
- Presentar els resultats de l'auditoria a la direcció, al comitè de qualitat i a les persones afectades.
- Establir accions correctives per a les no conformitats detectades.
- Verificar la implantació de les accions correctives i informar-ne del resultat a la direcció, al comitè de qualitat i a les persones afectades.

8.2.3. Seguiment i mesura dels processos

Què exigeix la norma?

Aplicar mètodes per a la mesura i el seguiment dels processos, que puguin demostrar la capacitat dels processos per assolir els resultats planificats.

Què hem de fer?

- Planificar les activitats de mesura i seguiment per a cada procés.
- Verificar la conformitat de cada procés amb els seus requisits.
- Quan es detectin no conformitats, fer les accions correctives apropiades.

Recordeu que això està relacionat amb els indicadors de procés que s'han inclòs en les fitxes i que en mesuren l'eficàcia.

8.2.4. Seguiment i mesura del producte

Què exigeix la norma?

Mesurar i realitzar un seguiment de les característiques dels serveis del centre per verificar el compliment dels requisits.

Què hem de fer?

- Planificar i dur a terme les activitats de control
- Comprovar la seva conformitat
- Enregistrar els resultats de seguiment

8.3. Control del producte no conforme

Què exigeix la norma?

Assegurar que el servei que no és conforme amb els requisits és identificat i controlat per tal de prevenir-ne la prestació o lliurament no intencionat.

Què hem de fer?

- Establir un procediment per identificar i controlar els productes / serveis no conformes amb els requisits.
- Eliminar la no conformitat detectada.
- Autoritzar-ne la utilització, la prestació o l'acceptació per una autoritat competent.
- Prendre accions per prevenir-ne la utilització.
- Verificar novament un servei no conforme corregit per demostrar-ne la conformitat actual.
- Quan, després del lliurament o durant l'ús, es detecta un servei no conforme, s'han de prendre les accions apropiades.

Recordeu que cal definir el tractament que es dona als diferents tipus de queixes o incidències de servei detectades pel personal intern, etc.

8.4. Anàlisi de les dades

Què exigeix la norma?

Recopilar i analitzar les dades (mesures i seguiment de la satisfacció dels clients, dels processos, dels productes, dels serveis, etc.) per determinar l'adequació i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat i per identificar on poden realitzar-se millores.

Què hem de fer?

- Recopilar les dades de les diverses fonts (per exemple, els resultats dels indicadors), entre les quals s'han de tenir en compte les enquestes i les auditories i totes aquelles altres que poden aportar informació per tal de prendre decisions basades en els fets.

8.5. La millora

8.5.1. Millora contínua

Què exigeix la norma?

Millorar les prestacions i les característiques dels serveis i millorar l'eficàcia i l'eficiència dels processos del centre educatiu.

Què hem de fer?

- Identificar les oportunitats de millora, a partir de l'anàlisi de les dades relatives a la satisfacció del client, les auditories internes, el funcionament dels productes i dels processos, els proveïdors, les accions correctives i preventives i la revisió per la direcció.
- Planificar la millora i implantar-la.

8.5.2. Acció correctiva

Què exigeix la norma?

El centre educatiu ha d'adoptar accions correctives per eliminar les causes reals de les no conformitats amb l'objectiu de resoldre-les i evitar que es tornin a produir.

Què hem de fer?

Establir procediments per detectar les no conformitats i esbrinar-ne les causes, per avaluar la necessitat d'adoptar accions correctives, per enregistrar els resultats de les accions preses i per avaluar l'eficàcia d'aquestes accions.

Recordeu que cal valorar d'una manera sistemàtica l'eficàcia de les accions correctives tancades.

8.5.3. Acció preventiva

Què exigeix la norma?

Adoptar accions preventives per eliminar les causes potencials de les no conformitats amb l'objecte de prevenir-ne l'aparició.

Què hem de fer?

Establir procediments per determinar les no conformitats potencials, per establir les possibles causes de les no conformitats potencials, per determinar les accions preventives necessàries i implantar-les, per enregistrar els resultats de les accions preses i per avaluar l'eficàcia d'aquestes accions.

Recordeu que cal valorar d'una manera sistemàtica l'eficàcia de les accions preventives tancades.

3.2. No conformitats i desviacions més freqüents

Aquest apartat presenta les no conformitats i desviacions més freqüents presents en les auditories internes i externes realitzades en els centres educatius implicats en el Projecte de Qualitat i Millora Contínua del Departament d'Educació que està coordinat per la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent de la Generalitat de Catalunya.

Taula 1

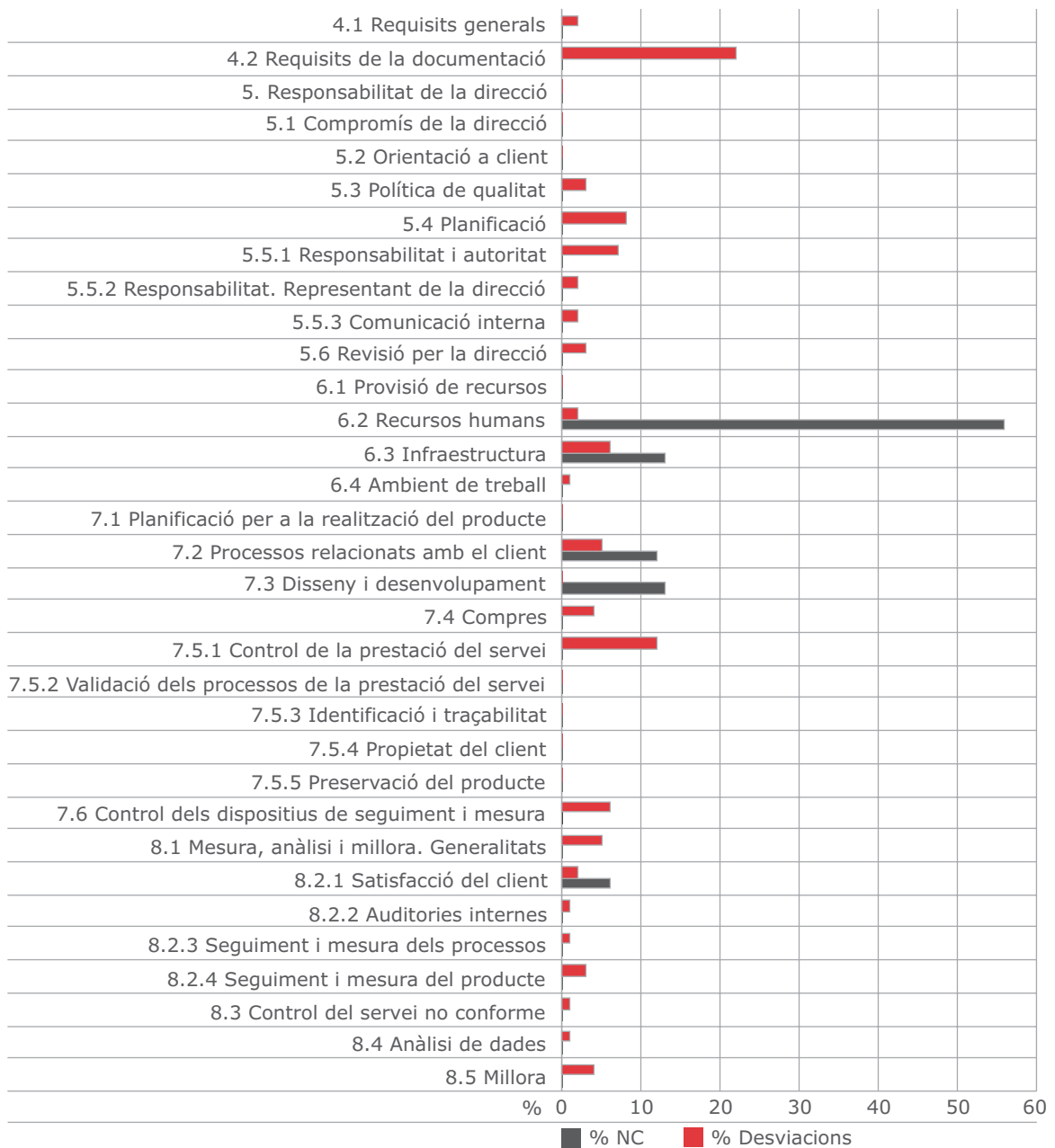
PUNT DE LA NORMA	% NC	% DESVIACIONS
4.1. Requisits generals		2
4.2. Requisits de la documentació		22
5. Responsabilitat de la direcció		
5.1. Compromís de la direcció		
5.2. Orientació a client		
5.3. Política de qualitat		3
5.4. Planificació		8
5.5.1. Responsabilitat i autoritat		7
5.5.2. Responsabilitat. Representant de la direcció		2
5.5.3. Comunicació interna		2
5.6. Revisió per la direcció		3
6.1. Provisió de recursos		
6.2. Recursos humans	56	2
6.3. Infraestructura	13	6
6.4. Ambient de treball		1
7.1. Planificació per a la realització del producte		
7.2. Processos relacionats amb el client	12	5
7.3. Disseny i desenvolupament	13	
7.4. Compres		4
7.5.1. Control de la prestació del servei		12
7.5.2. Validació dels processos de la prestació del servei		
7.5.3. Identificació i traçabilitat		
7.5.4. Propietat del client		
7.5.5. Preservació del producte		
7.6. Control dels dispositius de seguiment i mesura		6
8.1. Mesura, anàlisi i millora. Generalitats.		5
8.2.1. Satisfacció del client	6	2
8.2.2. Auditories internes		1
8.2.3. Seguiment i mesura dels processos		1
8.2.4. Seguiment i mesura del producte		3
8.3. Control del servei no conforme		1
8.4. Anàlisi de dades		1
8.5. Millora		4

Taula 2

CAPÍTOL DE LA NORMA ISO 9001:2000	% NC	% DESVIACIONS
4. Sistema de gestió de la qualitat	0	24
5. Responsabilitat de la direcció	0	24
6. Gestió dels recursos	69	8
7. Realització del producte	25	27
8. Mesura, anàlisi i millora	6	17

Aquest primer gràfic està vinculat a la Taula 1 i presenta les no conformitats i desviacions més freqüents en els centres educatius envers tots els punts de la norma ISO 9001:2000.

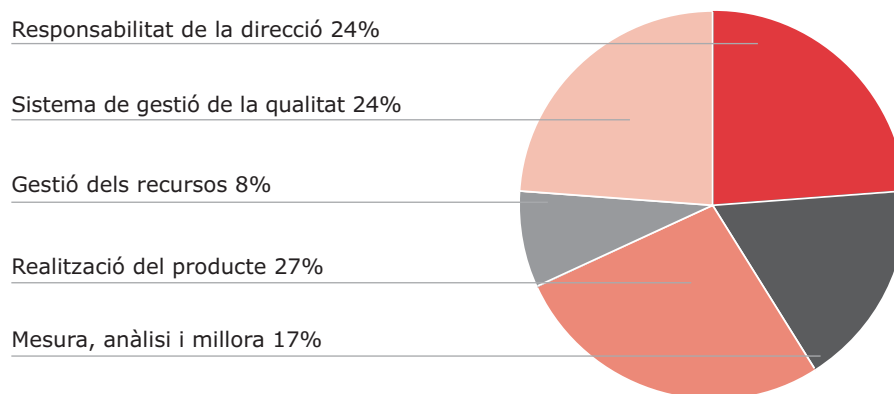
Gràfic 1



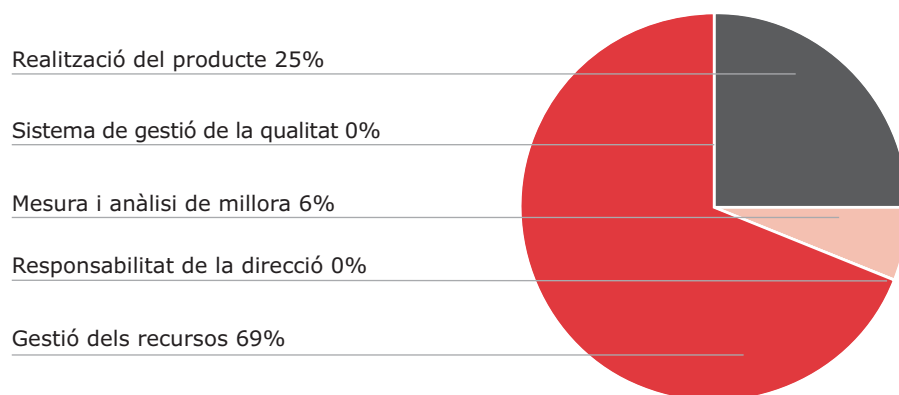
Aquest segon gràfic, vinculat a la Taula 2, presenta les no conformitats i les desviacions més habituals en la realització de les auditories en els centres educatius en relació amb els grans blocs que agrupa la norma ISO 9001:2000.

Gràfic 2

PERCENTATGE DESVIACIONS



PERCENTATGE NO CONFORMITATS



CAPÍTOL 4

EXPERIÈNCIES DE CENTRES EDUCATIUS

IES-SEP LACETÀNIA, MANRESA / IES ESCOLA BONANOVA, BARCELONA / IES-SEP LA GARROTXA, OLOT / IES QUERCUS, SANT JOAN DE VILATORRADA / IES-SEP VIDAL I BARRAQUER, TARRAGONA

IES-SEP LACETÀNIA, MANRESA

Presentació

L'IES Lacetània és un centre públic d'educació secundària fundat l'octubre de 1968 amb el nom d'Escuela de Maestría Industrial.

L'Institut segueix una línia progressista en els ensenyaments que imparteix, basada en: l'educació de la persona en els valors democràtics de convivència, la normalització del català com a llengua d'aprenentatge i de relació, i l'arrelament a l'entorn ciutadà, amb la voluntat d'esdevenir un centre de cultura al servei de la societat.

L'Institut Lacetània ofereix als seus alumnes els estudis d'ESO, Batxillerat, Cicles formatius de grau mitjà i Cicles formatius de grau superior. Així doncs, compta actualment amb més de mil alumnes, un centenar de professors i professores i catorze persones d'administració i serveis.

Fa uns anys, l'Institut va iniciar un procés d'implantació d'un sistema de gestió de la qualitat. Aquest procés ha donat, fins ara, com a resultat més significatiu l'obtenció de la certificació de qualitat ISO 9001:2000 el juliol de 2002.

El juny de 2002, l'Institut va ser guardonat amb el primer Premi Catalunya d'Educació, concedit per la Generalitat de Catalunya, en la modalitat de centres docents.

La qualitat abans i després en un institut de secundària

Parlar de l'abans i el després en un institut de secundària referit a la implantació d'un sistema de gestió de qualitat és força complex si se'n volen treure conclusions generals, ja que l'abans, el punt de partida, pot ser molt diferent en cada institut i, per tant, la sensació de millora global que experimenten tots els instituts que han implantat un sistema d'aquestes característiques tindrà graduacions molt significatives segons si anteriorment a la implantació del sistema ja hi havia una sensació de bon funcionament dins del centre.

Pel que fa a l'Institut Lacetània, vist amb objectivitat, hem guanyat en tots els camps en què tenim organitzada la nostra gestió acadèmica i administrativa. Hi ha més ordre en tot, hi ha una millor organització, es documenten els acords, es revisen els objectius, s'analitzen resultats. Tenim una documentació molt completa, que és la referència en la vida diària de l'institut i tot el professorat ha après a guiar-se en la pròpia programació i a ser-ne crític i revisar-la d'acord amb els resultats obtinguts en la seva execució pràctica.

En general, doncs, tots els engranatges de l'institut estan més ben greixats i funcionen amb uns objectius i una lògica que no és fruit de l'atzar ni de la bona predisposició d'algú en concret: respon a una filosofia bàsica i segueix uns camins especificats en els docu-

ments que hem elaborat nosaltres mateixos.

Tanmateix, no sé si la sensació general de l'equip humà de l'institut és de gran millora o no, respecte a com funcionàvem abans. Potser la sensació predominant és que no hem anat enrere, però que tampoc no n'hi ha per tant. Per què? Primer, perquè ja abans d'implantar aquest sistema, l'institut funcionava raonablement bé, molt bé en l'opinió de molts. Segon, perquè fins ara la qualitat només ha incidit de portes enfora de l'aula. D'acord que moltes coses que hem organitzat ajuden el professor a fer més bé la seva feina dins de l'aula, però encara ens falta aconseguir que la gestió de qualitat ajudi a transformar de veritat el dia a dia del treball pedagògic dins de l'aula, amb els alumnes.

Aquest és el repte. Aquí és on el sistema pot triomfar de veritat o quedar-se en un nivell de bon vernís protector, però que no acaba de matar el corc quan aquest ha entrat dins de la fusta.

Francesc Vila Prat, director de l'IES-SEP Lacetània
Manresa, Juliol de 2004

IES ESCOLA BONANOVA, BARCELONA

Presentació

L'Escola Bonanova és un centre docent vinculat a l'Institut Municipal d'Assistència Sanitària (IMAS), organisme que agrupa tots els hospitals i els altres centres sanitaris de l'Ajuntament de Barcelona.

La missió de l'escola és promoure les professions sanitàries que desenvolupen competències tècniques i auxiliars en els equips de salut.

L'objectiu principal del centre és oferir una formació de qualitat i d'ampli abast que respongui positivament a les necessitats de l'entorn social i de les empreses o institucions sanitàries.

S'imparteixen els estudis de tècnic superior de laboratori de diagnòstic clínic, tècnic superior d'imatge per al diagnòstic, tècnic superior de documentació sanitària, tècnic superior de radioteràpia, tècnic de cures auxiliars d'infermeria.

Aquests estudis s'adapten a la realitat del sector de la salut i s'han dissenyat sobre la base d'un estudi previ del perfil exigible als professionals i a partir de la definició de les seves competències en l'àmbit del treball.

A més, s'ha creat la Fundació Bonanova que dóna continuïtat al projecte capdavanter i innovador iniciat per l'Escola.

Valoració al projecte d'implantació d'un sistema de gestió de la qualitat, certificat segons la norma ISO 9001:2000

En el nostre centre el procés de canvi del sistema de gestió va començar al voltant de l'any 95 quan vàrem descobrir la metodologia de treball per grups de millora. Va ser una descoberta revolucionària perquè fins aquell moment era inherent a la nostra feina la tasca de millorar el contingut curricular dels alumnes, però, pel que fa a la resta d'activitats, sempre pensàvem que les coses podien funcionar millor, però mai no havíem fet el pas d'escriure com funcionava tot i com podria funcionar a partir de la reflexió d'un grup de treball que centrés els esforços a aportar idees de forma cooperativa.

El següent pas va ser fer l'autoavaluació segons el model EFQM de l'any 98 i la nova descoberta va ser que teníem una gran percepció del que fèiem però cap evidència objectiva. Realment podíem parlar, però hi havia molt poca cosa documentada i no disposàvem de cap indicador fora dels resultats acadèmics dels alumnes.

Ens vam posar a treballar i vàrem prioritzar tenir un sistema de treball documentat, regis-

trat, avaluable i amb evidències objectives que ens permetés treballar per una millora contínua. El fet de certificar això mitjançant les normes ISO 9001:2000 l'any 2003 va ser un procés de maduració lògic i necessari per donar força al sistema, possibilitat de transferència i garantia de continuïtat.

En el nostre centre aquest projecte ha estat impulsat com un projecte d'innovació que ha suposat un canvi cultural important: del treball individual al treball col·laborador i de les creences particulars a la cultura de centre.

Els Projectes Curriculars han esdevingut una eina d'innovació que ha afavorit el desenvolupament personal: ha implicat tot el professorat en la gestió curricular, exigint competència, responsabilitat, mentalitat reflexiva i flexibilitat davant dels canvis.

La millora contínua, fins ara suposada, està basada en dades objectives resultants de la gestió per processos que aporten: participació, transparència, i augment de la satisfacció tant de les persones que hi treballen com dels beneficiaris dels serveis que realitzem.

És difícil en aquest moment fer una valoració final de l'aportació de les normes ISO a la nostra institució perquè és cert que per fer un canvi fa falta quelcom més que una norma però sí que hem de dir que és una eina útil i guiadora per realitzar un procés sistematitzat.

No és pas un canvi fàcil i moltes vegades trobareu dificultats en coses tan bàsiques com la terminologia que cal emprar o el punt central per on cal començar. Desitjaria que aquesta guia en la qual hem participat sigui una eina útil per a tots els que estigueu interessats a fer de l'ensenyament-aprenentatge un procés cada cop de més qualitat.

Marian Chavarria, directora de l'Escola Bonanova
Barcelona, juliol de 2004

IES-SEP LA GARROTXA, OLOT

Presentació

L'IES-SEP La Garrotxa, situat al Pla de Dalt d'Olot, és un centre públic que depèn del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. Creat l'any 1974 com a Institut de Formació Professional, va experimentar un creixement constant fins el 1995 (1.400 alumnes, 100 professors i 7 especialitats).

Va ser el setembre de l'any 1995 que una part de l'institut –l'especialitat Administrativa i Comercial– es va desplaçar per problemes d'espai al nou IES Bosc de la Coma.

Durant el curs 2002-03, l'Institut obté el Certificat de Qualitat ISO 9001:2000 i el Distintiu d'Escola Verda, i s'adhereix a la xarxa d'Escoles Solars de Catalunya.

Actualment, l'institut La Garrotxa ofereix estudis d'ESO, nou línies de Batxillerat, Cicles formatius de Grau Mitjà i Cicles formatius de Grau Superior. Així doncs, en el curs acadèmic 2003-04, al nostre institut hi hagut uns 910 alumnes, 87 professors i 6 membres del personal administratiu i de serveis.

La qualitat a l'IES La Garrotxa

Des de l'IES-SEP La Garrotxa, moltes vegades, en els debats sobre qualitat i millora contínua ens formulem la següent pregunta:

–Val la pena treballar en un projecte de qualitat i millora contínua en un centre públic?
–I la resposta és: val la pena!

Val la pena perquè en un col·lectiu de persones organitzades per desenvolupar unes tasques (en aquest cas pedagògiques de formar i educar uns joves), cal que hi hagi projectes de futur que il·lusionin el col·lectiu i que ens permetin fixar-nos objectius a mig i a llarg termini.

Val la pena perquè el projecte de qualitat i millora contínua ens ajuda a organitzar-nos, a

ésser més sistemàtics, més ordenats i, a la llarga, també simplifica les coses.

Val la pena perquè creiem fermament en l'ensenyament públic i és a partir de projectes com la qualitat que el podem dignificar i oferir un millor servei als nostres usuaris.

És evident que el projecte de qualitat i millora contínua és un veritable repte difícil d'encaixar, sobretot pensant que estem gestionant un servei públic adreçat a persones, i el que aquestes persones esperen de nosaltres, de vegades, és difícilment mesurable. És que només esperen aprovats o notables? o és que també volen compromís, educació, experiència... I això, com es pot mesurar?

Per això és important integrar el projecte de qualitat i millora contínua (allò que diuen els manuals) a la dinàmica de funcionament de l'institut. Cal integrar la qualitat a la dinàmica normal de funcionament, i no a l'inrevés, cal evitar caure en el tòpic de dir: hem d'actuar d'aquesta manera perquè "ho diuen els de qualitat".

No podem ésser esclaus d'un manual fred i teòric. Si això passa haurem fracassat. Cal que adaptem el manual teòric i fred de la qualitat al nostre funcionament de centre i, una vegada assumit, actuem segons el nostre propi manual de qualitat.

Així, doncs, hem d'aconseguir que la qualitat passi a formar part de la cultura de centre, aquesta cultura que tantes vegades esmenten els llibres de pedagogia.

Si, de veritat, aconseguim aquesta fita, segur que el projecte de qualitat i millora contínua es podrà consolidar entre nosaltres.

Josep Guix Feixas, director de l'IES-SEP La Garrotxa
Olot, Juny de 2004

IES QUERCUS, SANT JOAN DE VILATORRADA

Presentació

L'IES Quercus, situat a Sant Joan de Vilatorrada, és un institut públic d'educació secundària que imparteix els ensenyaments reglats d'ESO, Batxillerat, Cicles Formatius de grau mitjà i Cicles Formatius de grau superior; i com a ensenyaments no reglats, l'institut imparteix un mòdul de TxF de serralleria. Així doncs, l'IES Quercus compta enguany amb una seixantena de professors i quatre persones d'administració i serveis.

Creat farà ara uns 26 anys, l'Institut sempre ha seguit una trajectòria participativa i engrescadora amb nous projectes innovadors. Per aquest motiu, el curs 1998-99 es va implicar en el projecte de qualitat i millora del Departament d'Educació.

Finalment, durant el curs 2002-03 l'institut obté el Certificat de Qualitat ISO 9001:2000.

L'experiència de la qualitat a l'IES Quercus

El nostre centre comença l'experiència de la qualitat el curs 1998-99, conjuntament amb els centres que després formaran part de la xarxa Q1 del projecte. El curs 1999-2000 s'aprova per claustre la incorporació al sistema i, a partir del curs següent, s'inicia el treball de preparació de la documentació per començar a registrar la cultura avaluativa.

Després de quatre cursos de treball arriba la certificació. Prèviament vàrem fer una auditoria interna el mes de novembre de 2002, una auditoria externa el mes de maig de 2003, la Certificació el juny de 2003 i, al llarg del curs, la formació del professorat.

Durant el curs 2003-2004 hem treballat la formació del professorat i hem fet una auditoria interna el mes de febrer.

Després d'aquest període de temps hem aconseguit tenir registrat per escrit tot el funcionament del centre; hem treballat, en reunions mensuals, de manera compartida i consensuada els quatre centres de la xarxa i podem disposar d'un mapa de processos i

d'una taula d'indicadors consensuats.

El camí no ha estat fàcil i aquest curs el nostre centre ha viscut un procés de reflexió i anàlisi sobre el sistema i la seva aplicació al centre. Hem fet una autocrítica profunda que ens ha servit per veure que hem d'informar millor el claustre i intentar ser més pedagògics per tal d'aconseguir més consens intern; hem comprovat que el ritme de treball de la qualitat és molt ràpid, vertiginós, i el funcionament dels centres és més lent i cal trobar-hi la proximitat; hem comprovat que aprendre i aplicar un sistema al mateix temps és difícil i genera inseguretat perquè a vegades demanes coses que després veus que no són necessàries, en definitiva dificulta el treball; hem constatat que els indicadors són un aspecte complex on cal que treballem molt encara; i finalment tenim clar que cal seguir treballant per inserir plenament el sistema de qualitat al centre.

Però també ens ha estat possible valorar tot aquells aspectes positius que té. Nosaltres érem un centre que ja planificàvem, fèiem, avaluàvem i modificàvem però potser d'una manera menys rigorosa. Hem aconseguit adaptar el sistema al funcionament del centre (això, però, ha fet que semblés que ens aportava poc). Ha suposat una endreça del centre (unificació de documents revisables, tot escrit i localitzat i és de consulta fàcil). El quadern del professorat ha estat una bona eina per fer un bon seguiment del curs tant pel professorat com pel professorat substituït. Una majoria del claustre considera el quadern de seguiment com una eina útil que ajuda a organitzar-se. Ens ha aportat millores pedagògiques com disposar de totes les programacions i fer-ne el seguiment (revisió o reflexió abans de començar a impartir-la, distribució, priorització dels aspectes i de les activitats, ajustes la temporització i en fas una valoració final), com analitzar els resultats d'avaluació i prendre mesures (a partir de dades no d'intuïcions), hem fet un treball més intents d'homogeneïtzació i de presa de decisions conjuntes.

De tot aquest procés de reflexió interna hem vist que la qualitat ens ha estat útil i, per tant, cal continuar treballant-hi tot aplicant unes mesures consensuades entre totes i tots per fer-la més propera a tothom. Ara tenim el claustre molt més informat i també hem anat consolidant fases del treball del qual ara seria molt difícil prescindir-ne. Les nostres propostes de millora ens faran ser més explícits a l'hora d'explicar les coses, ens portaran a dotar de més contingut pedagògic les reunions d'àrees, canviarem el funcionament de la comissió de qualitat del centre, elaborarem un sistema d'auditories internes més properes als plans d'avaluació amb una autoavaluació pautaada, intentarem millorar els registres de seguiment i el recull d'indicadors per veure'n la utilitat. En definitiva, seguirem treballant per la millora contínua.

No podem, però, oblidar que la qualitat és un sistema de gestió que ajuda a detectar problemes (indicadors), però que no aporta les solucions ni té resultats immediats.

El nostre objectiu ara és apropar la qualitat al professorat, fer-la un sistema útil i pràctic que tinguem tant incorporat al treball diari que ja no recordem que hi és.

Anna Torruella i Sanllehy, directora de l'IES Quercus
Sant Joan de Vilatorrada, Juliol de 2004

IES-SEP FRANCESC VIDAL I BARRAQUER, TARRAGONA

Presentació

L'IES-SEP Vidal i Barraquer, és un Institut d'Educació Secundària de titulació pública dependent del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. Creat ara fa vint-i-cinc anys i amb una trajectòria que ens ha portat a un creixement de fins a 1.775 alumnes i una reprogramació, actualització i transformació contínua dels ensenyaments.

Actualment, l'IES Vidal i Barraquer ofereix tres nivells d'estudis als seus alumnes: Educació Secundària Obligatoria (ESO), Batxillerat, Cicles Formatius de Grau Mitjà i Cicles Formatius de Grau Superior.

La ideologia general que defineix l'orientació de l'institut és l'educació dels alumnes en la participació democràtica, en les intervencions socials i en el respecte de la diversitat de

cultures. Tant en l'àmbit polític com en el religiós, mantenim el principi de respecte i neutralitat. Cerquem la màxima qualitat dels ensenyaments que impartim atenent la diversitat d'alumnes. Tenim un professorat que està preparat i acostumat de molts anys ençà a atendre-la. L'institut manté el compromís d'integració, adquirit des de la seva creació, en la societat tarragonina.

Finalment, en el transcurs d'aquest curs acadèmic 2003 – 04, l'IES Francesc Vidal i Barraquer ha estat el primer institut certificat segons la norma ISO 9001:2000 de les comarques tarragonines.

La certificació, un procés laboriós amb resultats satisfactoris i amb una millora evident

"Bé, us he de parlar amb sinceritat i hem de prendre una decisió definitiva. Si creieu que tot això de la qualitat és una dèria del Cots i del Camps –director i coordinador de qualitat, respectivament– i res més, deixem-ho estar. Aturem tot el que hem iniciat, comunicaré als coordinadors del Departament d'Educació que ens retirem de l'experiència i ... no passa res..."

Així s'iniciava una de les reunions d'equip directiu, caps de departament i coordinadors del nostre centre, l'IES-SEP Vidal i Barraquer.

Es va obrir un torn de paraules en el qual cadascun dels assistents hi va dir la seva. La conclusió fou que, de retirar-se, res de res. Calia continuar alentint una mica el ritme.

Començo així per fer palès que iniciar un projecte de funcionament per processos que condueixi a la certificació de la norma ISO en un institut públic no és un camí fàcil. Hi ha moments de dubte, moments d'ofec... El resultat a llarg termini, emperò, és reconfortant i permet a qui entra en el sistema un treball més ordenat, més eficaç i dóna seguretat: sé que faig el que he de fer, sé que ho faig com ho he de fer i comprovo constantment els resultats i l'eficàcia de la meva feina. Això dóna satisfacció –necessària, sens dubte, en un moment de desencís de molt professorat de secundària.

Ho vaig poder comprovar en una de les visites a centres certificats del País Basc: professorat preparant i ordenant coses un dissabte al matí, professors i professores que et diuen que allí s'hi treballa a gust... no es veu fàcilment.

Quina és la base per aconseguir un bon resultat? Dos punts fonamentals:

1) Formació: És absolutament necessària. En el nostre institut vam iniciar un pla de formació interna, involucrant totes les persones que tenien responsabilitats: càrrecs directius, coordinadors, caps de departament, etc. A la vegada, externament, vam introduir dues persones al mestratge de qualitat de la Universitat Politècnica. Esdevingueren el coordinador de qualitat i la coordinadora del pla estratègic. Són els qui han guiat tot el procés. I aquest pla continua. Com més formats millor.

2) Convèncer tothom que no es demana més que el que està manat per norma. L'única diferència és que cal fer-ho d'una manera uniforme i seguint tots uns mateixos requisits, uns mateixos models. Quan s'entenen els models, tot resulta fàcil. Caldrà fer constantment un *check-list* per comprovar que s'ha entès el model i que conté tot el que ha de contenir. Si no és així es demana que es refaci i s'ajuda a refer.

En fer-ho així, estem fent ús de l'autonomia curricular de centre en la seguretat que aquest sistema de gestió de la qualitat millora el procés d'ensenyament/aprenentatge.

Resultat: un temps de molta feina. Comporta la revisió de tota la documentació de l'institut, adaptant-la a la norma ISO i a les normes del Departament, seguit d'un temps de seguretat personal i satisfacció professional.

És molt útil i important la posada en comú i la col·laboració amb instituts que tinguin els mateixos interessos. Les reunions amb els companys de la xarxa resultaven molt aclaridores i permetien un *benchmarking* i una posada en comú que estalviava molta feina. La coordinació exercia un paper moderador i motivador molt bo.

Finalment, les auditories internes permetien un control constant dels avenços. Calia no donar-los un caire fiscalitzant, que no fossin angoixats. Per això sempre era útil que hi hagués un membre de la Direcció com a suport i ajuda.

La filosofia: recerca de la millora contínua. Ara que ja hem assolit la certificació i després de l'enquesta al professorat, puc assegurar que la gran majoria consideren que estem ben organitzats i que s'hi troben a gust en aquest ordre. Hem millorat en l'organització del procés d'ensenyament/aprenentatge i hem millorat en l'organització general de tot l'institut.

Josep Cots i Pau, director de l'IES-SEP Francesc Vidal i Barraquer
Tarragona, juny de 2004

CAPÍTOL 5

GLOSSARI

Acció correctora: acció o mesura que pren el centre educatiu per tal d'eliminar una no conformitat o incidència detectada en la prestació del servei.

NOTA: L'acció correctora es pren per resoldre la no conformitat i evitar que es torni a produir, mentre que l'acció preventiva es pren per prevenir que es produeixi.

Acció preventiva: acció o mesura que pren l'organització per tal de prevenir una possible no conformitat o incidència en la prestació del servei.

NOTA: L'acció preventiva es pren per prevenir que algun fet succeeixi, mentre que l'acció correctiva es pren per evitar que no torni a produir-se.

Auditoria: procés sistemàtic, independent i documentat per obtenir evidències i avaluar-les de manera objectiva amb la finalitat de determinar l'extensió en què es compleixen els criteris expressats en els documents bàsics de referència d'un centre educatiu.

Client (usuari): destinatari d'un producte o servei proporcionat per un proveïdor. En un centre educatiu els clients són els beneficiaris del serveis que ofereix el centre, sent aquests clients: els alumnes, les famílies, les empreses, la societat en global, i el personal del mateix centre educatiu.

Competència: habilitat demostrada per aplicar coneixements i actituds.

Conformitat: compliment d'un requisit

Defecte: incompliment d'un requisit associat a una normativa determinada o a un procediment establert pel centre.

Desviació: no conformitat menor detectada.

Diagrama de flux: representació gràfica d'un procediment on figuren els seus elements i parts constituents, les funcions que exerceixen i la seva interacció, i que és representada per línies que uneixen aquests elements.

Disseny i desenvolupament: organització dels objectius, el contingut, els mètodes educatius i les estructures d'ensenyament i aprenentatge que constitueixen el currículum escolar.

Document: qualsevol font de dades recuperables en el temps i en l'espai. Un document pot ser un escrit en un paper o en un fitxer informàtic, entre altres.

Document extern: document legal, normatiu o tècnic no elaborat pel centre educatiu.

Eficàcia: assolir el resultat previst segons els objectius planificats.

Eficiència: relació entre el resultat assolit i els recursos emprats.

Enfocament a processos: el centre educatiu identifica els seus processos i procedi-

ments, tot orientant la seva estructura organitzativa i la seva gestió en aquesta direcció.

Formació en Centres de Treball (FCT): és un crèdit formatiu inclòs en els plans d'estudis dels cicles formatius de formació professional que pretén facilitar un primer contacte de l'alumnat al món laboral, alhora que desplegar els coneixements adquirits en el cicle formatiu a través d'un pla d'activitats que desenvoluparà en una empresa o organisme col·laborador amb el centre. El procés de la FCT és avaluat i seguit tan per un tutor pedagògic com un tutor d'empresa.

Formació continuada: activitat d'ensenyament dedicada a l'adquisició de nous coneixements professionals o al manteniment dels ja existents que es realitza al llarg de l'exercici professional.

Infraestructura: sistema d'instal·lacions, equips, recursos i altres serveis necessaris per al funcionament d'un centre educatiu.

Instruccions de treball: document del sistema de gestió de qualitat que descriu detalladament com realitzar una activitat.

Lideratge: capacitat o actitud d'una o varies persones per motivar i implicar al personal d'un centre en la consecució dels objectius de l'organització. En un centre educatiu és recomanable que l'equip directiu adopti aquest tipus de capacitat.

Manual de gestió de qualitat (MGQ): el manual de gestió de qualitat és un document que especifica i descriu el sistema de gestió de qualitat d'un centre educatiu.

Manual d'indicadors (MI): és un document on es recullen i es defineixen els diferents tipus d'indicadors associats als processos establerts pel centre. En el manual d'indicadors se citen igualment els mètodes apropiats per mesurar i realitzar un seguiment de la mesura d'aquests indicadors, juntament amb els responsables de la seva realització.

Manual de procediments (MP): és un conjunt d'instruccions estructurades i ordenades que corresponen als procediments que es realitzen en un centre educatiu. Aquest manual conté, alhora, les instruccions i les normes corresponents a la formulació, l'elaboració, la identificació, la revisió i la revaluació periòdica dels procediments.

Manual de Servei (MS): és un document on el centre té establerts els processos claus amb les interaccions, responsables, diagrames de treball, indicadors i criteris de qualitat del servei. El manual de servei també es coneix amb el nom de Pla de Qualitat del Servei.

Millora contínua: és el procés de perfeccionament sistemàtic dels serveis, els processos i els procediments. El procés es duu a terme en quatre fases: la planificació de les actuacions a realitzar, la realització de les actuacions, l'avaluació dels resultats obtinguts i la posada en marxa d'accions de millora.

No conformitat: incompliment o no correspondència amb els requisits de qualitat preestablerts. Cal tenir en compte que pot haver-hi més d'una causa per a una no conformitat, tant real com potencial.

Organització orientada al client: conèixer les necessitats i les expectatives dels clients i usuaris; analitza i assegura que aquestes són coherents amb els objectius del centre educatiu, tot satisfent les seves expectatives.

Pla d'acció tutorial (PAT): és un document que recull el conjunt d'accions tutorialis (continguts i temporització) que es desenvoluparan al llarg del curs acadèmic segons etapa i nivell educatiu.

Pla d'acollida: és un document que recull informació sobre el funcionament general del centre tant les normes de convivència, horaris i serveis, instal·lacions, actuacions en cas d'emergència com a qui s'ha de dirigir segons els temes que necessiti tractar, etc. El Pla d'acollida ha de tenir en compte l'alumnat, el professorat i el personal administratiu i serveis (PAS).

Pla d'auditories: planificació de les auditories que cal realitzar en un període de temps

determinat i dirigit vers un propòsit específic.

Pla estratègic: és un instrument de planificació i gestió global de l'organització, a mitjà i llarg termini, generalment per un període de quatre o més cursos acadèmics, que li permet establir les prioritats en la seva acció. El pla estratègic incorpora la definició de la missió o finalitat, la visió, els valors i les polítiques del centre educatiu, la determinació dels objectius estratègics a assolir, les estratègies que els desenvolupen i els objectius tàctics, operatius i els plans d'acció que permeten dur-lo a terme. Per això, identifica les oportunitats i les amenaces del seu entorn, així com les fortaleeses i les debilitats del mateix centre.

Planificació: procés organitzat que consisteix a programar les accions i estratègies necessàries per assolir els objectius establerts pel centre.

Pla de millora: pla elaborat per dur a terme les accions de millora que seran executades amb uns terminis i objectius concrets planificats pel centre.

Procediment: forma especificada per portar a terme qualsevol activitat o procés del centre educatiu.

Procés: conjunt d'activitats mútuament relacionades i que interactuen, les quals transformen elements d'entrada en resultats amb valor afegit.

Processos clau: són aquells processos que constitueixen el conjunt d'activitats que tenen una prioritat dintre de l'activitat ordinària del centre. Generalment són els que, en un moment determinat, tenen un impacte més gran sobre la satisfacció dels usuaris del centre, ja que és on s'hi desenvolupa el servei d'ensenyament-aprenentatge.

Processos estratègics: són aquells processos que suporten i despleguen les polítiques i les estratègies del centre educatiu.

Processos de suport: són aquells processos que donen suport als processos de generació i distribució de serveis, els processos clau, que constitueixen l'activitat del centre, i els processos estratègics.

Són tots aquells processos facilitadors dels processos clau, que proporcionen recursos i serveis sense els quals un procés clau no podria operar, o seria deficient. La seva aportació a la creació de valor als clients és indirecta, però la seva importància en el compliment i assoliment dels objectius del centre és similar a la que tenen els processos clau.

Programacions: són documents on s'estableixen els objectius, es planifiquen els continguts que s'impartiran en un crèdit educatiu segons els procediments que cal emprar i les actituds que es volen potenciar en els alumnes. Per tant, aquesta planificació ha d'incorporar els recursos organitzatius i materials necessaris per desenvolupar satisfactòriament l'activitat a l'aula, a més de temporalitzar i introduir els criteris d'avaluació del crèdit.

Programació general de centre (PGC): és un document que recull la planificació de les activitats i serveis que el centre té previst desenvolupar al llarg del curs, la seva organització horària, la distribució dels recursos humans i l'ús dels espais, els equipaments i els recursos econòmics necessaris per assegurar l'acompliment dels objectius i les activitats del centre.

Projecte curricular de centre (PCC): és un document on es defineixen els criteris de contextualització de tota la formació educativa que imparteix el centre a la realitat d'aquest centre i els criteris generals del projecte curricular per donar resposta a les necessitats educatives dels principals grups d'interès.

Projecte educatiu de centre (PEC): és un document on el centre recull de manera coherent l'acció educativa adoptada pel centre després d'una anàlisi de la realitat i del context socioeconòmic i cultural on es desenvolupa l'acció formativa. Ha de garantir una intervenció pedagògica coherent, coordinada progressiva i assumida pel conjunt de la comunitat escolar del centre.

El PEC especifica les finalitats i les opcions educatives bàsiques que es pretenen per al

conjunt de l'alumnat, considerant la diversitat de condicions personal, necessitats i interessos. Inclou els trets d'identitat del centre, els principis pedagògics, els principis organitzatius i el projecte lingüístic del centre.

Proveïdor: organització o persona que lliura un producte o servei. En ensenyament, el proveïdor del servei és el centre educatiu. Proveïdors del centre són el Departament d'Educació, el professorat, els subministradors de recursos i serveis, etc.

Registre: document que presenta resultats obtinguts o proporciona evidències de les activitats que es desenvolupen en un centre educatiu.

Reglament de Règim Intern (RRI): és un document que recull els aspectes relatius al funcionament intern del centre en allò no específicament previst a l'ordenament general normatiu. Conté la concreció en regles i normes dels drets i deures de l'alumnat, i l'organització i el funcionament del recursos humans, materials i funcionals de què disposa el centre.

Sistema de gestió de la qualitat: sistema de planificació, organització, gestió i control d'un centre educatiu pel que fa a la qualitat. Conjunt de l'estructura d'organització, de les responsabilitats, dels processos, dels procediments i dels recursos que s'estableixen amb l'objectiu de dur a terme la gestió de la qualitat.

Tractament d'una no conformitat: accions a desenvolupar per corregir i resoldre una no conformitat o incidència detectada en la prestació del servei.

Validació: confirmació mitjançant la revisió i l'aportació de proves objectives que s'han complert els requisits particulars per a una utilització específica prevista.

BIBLIOGRAFIA I ENLLAÇOS D'INTERÈS

BIBLIOGRAFIA

1. Norma UNE –EN ISO 9001:200: “Sistemas de gestión de la Calidad”
2. AENOR (2002) “Guia para la aplicación de la Norma UNE – EN – ISO 9001:200 en la educación”. ISBN: 84-8143-319-5
3. AENOR (2004) “Consejos prácticos para la implantación de la norma UNE –EN- ISO 9001:2000
4. CIDEM (2001). “ISO 9001:2000 Guia de la Qualitat Intersectorial. Indústria i Serveis”.
5. CIDEM (2003). “La gestió de la qualitat a les empreses de Catalunya – Aplicació i impacte de la Norma ISO 9000”.
6. CIDEM (2003). “Guia per a una gestió basada en processos”.
7. CIDEM “Implantació efectiva de la norma ISO 9000:2000”. Col·lecció Eines Bàsiques de Qualitat.

ENLLAÇOS D'INTERÈS

1. AENOR: La Asociación Española de Normalización y Certificación ofereix en la seva pàgina web <http://www.aenor.es> un catàleg de Normes UNE, informació sobre les publicacions: llibres, revistes, etc., i un seguit de vincles (*links*) per accedir a les pàgines web d'altres entitats de normalització i certificació
2. AEC - Associació Espanyola per a la Qualitat: <http://www.aec.es>
3. APPLUS+CTC – <http://www.appluscorp.com>
4. ASQC (American Society for Quality). Organització sense ànim de lucre l'objectiu de la qual és promoure les tècniques i els principis de la qualitat. Informació sobre ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, etc. En anglès. <http://www.asq.org>
5. British Standards Institution <http://www.bsi-global.com>
6. Club Gestión de Calidad: és el representant del model EFQM a Espanya i en la seva pàgina web es troba informació sobre el model d'excel·lència. <http://www.clubcalidad.es>
7. ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) Organisme depenent del Ministeri de Ciència i Tecnologia en el qual, entre d'altres es poden trobar el llistat d'entitats acreditades per certificar els sistemes de gestió de la qualitat. <http://www.enac.es>
8. Centres d'Excel·lència: (grup de centres promotors de l'excel·lència) ofereix en la seva pàgina web informació sobre publicacions: llibres, revistes, etc., i un seguit de vincles (*links*) per accedir a les pàgines web d'altres entitats de normalització i certificació <http://www.centrosdeexcelencia.com>

9. CIDEM: Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial. Organisme dependent del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya: Es poden trobar recursos gratuïts per ajudar a la gestió empresarial , guies, manuals i convocatòries de seminaris i conferències **<http://www.cidem.com/qualitat>**
10. Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya: a la seva pàgina web es pot trobar informació sobre el projecte de Qualitat i Millora Contínua que la Direcció de Formació Professional i Formació Permanent està implantant en diversos centres arreu del territori. **<http://www.xtec.es/fp/>**
11. GironaCel: Aquesta plana web recull, dia a dia, les experiències de l'empresa, reflectint com s'enfronta als reptes més importants de la nova cultura empresarial: gestió de la qualitat, gestió de la innovació, internacionalització...El seu objectiu consisteix a guiar les empreses de producció o serveis, vers la millora continuada, a través de les experiències de GironaCel®. Mitjançant les eines que aquesta empresa utilitza, i que estan a disposició dels visitants, aprendrem dels seus encerts i errors. **<http://www.gironacel.com>**
12. European Foundation for Quality Management (EFQM): **<http://www.efqm.org>** Informació sobre el model d'excel·lència europeu, eines, cursos, publicacions, etc.
13. European Organization for Quality (EOQ): Pàgina de l'associació europea de la Qualitat. **<http://www.eoq.org>**
14. Institut Català de la Tecnologia ICT – comunitats d'experts, ofereix entre d'altres un seguit de recursos de totes les àrees de la qualitat: **<http://ictnet.es>**
15. ISO (International Organization for Standardization) Conté informació institucional sobre l'entitat, notícies i una base de dades de Normes ISO. En anglès i francès. **<http://www.iso.ch>**
16. SLC (Sociedad Latinoamericana para la Calidad). La pàgina web d'aquesta associació sense ànim de lucre ofereix serveis d'informació sobre qualitat. **<http://www.calidad.org>**
17. Valor-Líder FÒRUM Qualitat, fòrum d'intercanvi d'informació i experiències sobre qualitat: **<http://valor-lider.net/>**

PROCESSOS ESTRATÈGICS

1. Planificar i organitzar el centre

- Llei 8/1985, de 3 de juliol de 1985, reguladora del dret a l'educació (LODE). (BOE núm. 159, de 4.7.1985).
- Llei 20/1985 sobre prevenció i assistència en matèries que poden generar dependència. (BOE de 25.7.1985). Modificada per la Llei 10/1991 (BOE de 10.3.1991), i per la Llei 8/1998 (BOE 10.7.1998).
- Llei 4/1988, de 28 de març, reguladora de l'autonomia de gestió econòmica dels centres docents públics.
- Llei orgànica 1/1990, de 3 d'octubre, d'Ordenació General del Sistema Educatiu. (BOE núm. 238, 4.10.90).
- Llei 9/1995, de 20 de novembre de 1995, de la participació, l'avaluació i el govern dels centres docents (LOPAGCE). (BOE núm. 278, de 21.11.1995).
- Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística (DOGC núm. 2553, de 9.1.1998).
- Llei orgànica 10/2002 de Qualitat de l'Educació (BOE de 29 de maig de 2004).
- Reial decret 1004/1991, de 14 de juny, pel qual s'estableixen els requisits mínims dels centres que imparteixen ensenyaments de règim general no universitari. (BOE núm. 152/91, de 26.6.1991). Modificat pel Reial decret 1487/1994, d'1 de juliol de 1994; pel Reial decret 173/1998, de 16 de febrer de 1998: pel Reial decret 835/2002, de 2 d'agost de 2002 (BOE núm. 185/2002, de 3.8.2002).
- Decret 235/1989, de 12 de setembre, pel qual es regula el procediment per dur a terme l'autonomia de gestió econòmica dels centres docents públics no universitaris del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya
- Decret 362/1983, de 30 d'agost, sobre l'aplicació de la Llei 7/1983, de 18 d'abril, de normalització lingüística de Catalunya, a l'àmbit de l'ensenyament no universitari (DOGC núm. 359, de 31.8.83).
- Decret 75/1992, de 9 de març, pel qual s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de l'educació infantil, l'educació primària i l'educació secundària obligatòria a Catalunya (DOGC núm. 1578, de 3.4.1992).
- Decret 199/1996, de 12 de juny, pel qual s'aprova el Reglament orgànic dels centres

docents públics que imparteixen educació secundària obligatòria i formació professional de grau superior. (DOGC núm. 2218, de 14.6.1996).

- Decret 110/1997, de 29 d'abril, pel qual es regulen els òrgans de govern i de coordinació dels centres docents privats acollits al règim de concerts educatius. (DOGC núm. 2385, de 6.5.1997).
- Decret 132/2001, de 29 de maig, pel qual es regulen els plans estratègics dels centres docents sostinguts amb fons públics. (DOGC Núm. 3400, d'1.6.2001).
- Reial decret 1318/2004, de 28 de maig pel qual s'estableix el calendari d'aplicació de la nova ordenació del sistema educatiu establerta per la Llei orgànica 10/2002 de Qualitat de l'Educació (BOE de 29 de maig de 2004).

2. Elaborar i revisar el projecte curricular de centre

2.1. ESO

- Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística. (DOGC núm. 2553, de 9.1.1998).
- Decret 362/1983, de 30 d'agost, sobre l'aplicació de la Llei 7/1983, de 18 d'abril, de normalització lingüística de Catalunya, a l'àmbit de l'ensenyament no universitari (DOGC núm. 359, de 31.8.83).
- Decret 96/1992, de 28 d'abril, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments d'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 1593, de 13.5.1992).
- Decret 75/1996, de 5 de març, pel qual s'estableix l'ordenació dels crèdits variables de l'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 2180, de 11.3.1996).
- Ordre de 3 de juny de 1996, per la qual es desplega l'organització i avaluació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 2215, de 7.6.1996).
- Ordre de 24 de novembre de 1998, per la qual s'estableix el procediment per a l'autorització de modificacions d'elements prescriptius del currículum de l'etapa d'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 2807, de 18.1.1999).
- Decret 127/2001, de 15 de maig, pel qual es modifiquen determinats aspectes de l'ordenació curricular de l'educació secundària obligatòria, del batxillerat i del batxillerat nocturn (DOGC núm. 3398, de 29.05.2001).
- Decret 179/2002, de 25 de juny, pel qual es modifiquen el Decret 75/1992, de 9 de març, pel qual s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de l'educació infantil, l'educació primària i l'educació secundària obligatòria a Catalunya, el Decret 96/1992, de 28 d'abril, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments d'educació secundària obligatòria i el Decret 75/1996, de 5 de març, pel qual s'estableix l'ordenació dels crèdits variables de l'educació secundària obligatòria. (DOGC núm. 3670, de 4.7.2002).
- Ordre de 5 de maig de 1989, per la qual s'estableix un programa d'actuació tutorial que orienta la planificació i l'organització dels plans d'acció tutorial en els centres d'ensenyament secundari de Catalunya. (DOGC de 24.5.1989).

2.2 Batxillerat

- Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística. (DOGC núm. 2553, de 9.1.1998).
- Decret 82/96, de 5 de març de 1996, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments del batxillerat (DOGC núm. 2181, de 13.3.1996).
- Decret 127/2001, de 15 de maig, pel qual es modifiquen determinats aspectes de l'ordenació curricular de l'educació secundària obligatòria, del batxillerat i del batxillerat nocturn (DOGC núm. 3398, de 29.05.2001).
- Decret 182/2002, de 25 de juny, pel qual es modifiquen el Decret 82/1996, de 5 de març, pel qual s'estableix l'ordenació dels ensenyaments de batxillerat, i el Decret 22/1999, de 9 de febrer, pel qual s'adequa l'organització dels ensenyaments de batxillerat al règim nocturn. (DOGC núm. 3674, de 10.7.2002).
- Ordre de 31 de juliol de 1998, de desplegament de l'organització i l'avaluació dels ensenyaments de batxillerat (DOGC núm. 2716, de 2.9.1998).
- Ordre de 5 de maig de 1989, per la qual s'estableix un programa d'actuació tutorial que orienta la planificació i l'organització dels plans d'acció tutorial en els centres d'ensenyament secundari de Catalunya. (DOGC de 24.5.1989).

2.3 Cicles Formatius

- Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística. (DOGC núm. 2553, de 9.1.1998).
- Llei orgànica 5/2002, de 19 de juny, de les Qualificacions i de la Formació Professional. (BOE núm. 147, de 20.6.02).
- Reial Decret 777/1998, de 30 d'abril de 1998, pel qual es desenvolupen determinats aspectes de l'ordenació de la formació professional en l'àmbit del sistema educatiu. (BOE de 8.4.1998).
- Reial decret 362/2004, de 5 de març, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació professional específica (BOE 74, de 26.3.04)
- Decret 332/1994, de 4 de novembre, pel qual s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de formació professional específica a Catalunya (DOGC de 28.12.1994).
- Decret 214/1998, de 30 de juliol, que modifica el Decret 332/1994, de 4 de novembre, pel qual s'estableix l'ordenació general dels ensenyaments de formació professional específica a Catalunya (DOGC núm. 2698, de 7.8.1998).
- Decret 130/2000, de 3 d'abril, que modifica el Decret 214/1998, de 30 de juliol, sobre l'ordenació dels ensenyaments de formació professional específica a Catalunya (DOGC núm. 3114, de 5.4.2000).
- Decret 266/1997 de 17 d'octubre de 1997, sobre drets i deures dels alumnes dels centres de nivell no universitari de Catalunya. (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997).
- Decret 221/2000 de 26 de juny de 2000, pel qual es modifica el Decret 266/1997, de 17 d'octubre de 1997, sobre drets i deures dels alumnes dels centres de nivell no universitari de Catalunya. (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997).
- Ordre de 5 de maig de 1989, per la qual s'estableix un programa d'actuació tutorial que orienta la planificació i l'organització dels plans d'acció tutorial en els centres d'ensenyament secundari de Catalunya. (DOGC de 24.5.1989).

3. Desenvolupar i revisar el sistema de gestió

- Llei 8/1985, de 3 de juliol de 1985, reguladora del dret a l'educació (LODE). (BOE núm. 159, de 4.7.1985).
- Llei 9/1995, de 20 de novembre de 1995, de la participació, l'avaluació i el govern dels centres docents (LOPAGCE). (BOE núm. 278, de 21.11.1995).
- Ordre de 20 d'octubre de 1997 per la qual es regula l'avaluació dels centres docents sostinguts amb fonts públics. (DOGC núm. 2511 de 5.11.1997)

4. Gestionar la comunicació, promoció i relacions

- Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya. (DOGC núm. 1234, de 22.12.89).
- Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú (BOE núm. 311, de 28.12.92). Modificada per la Llei 29/1998, de 13 de juliol (BOE núm. 167, de 14.07.98) i per la Llei 4/1999, de 13 de gener (BOE núm. 12, de 14.01.99).
- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre de protecció de dades de caràcter personal. (BOE núm. 298, de 14.12.1999).
- Decret 139/1994, de 3 de maig, pel qual es regulen i s'adeqüen d'acord amb la Llei 30/1992, els procediments reglamentaris que afecten el Departament d'Ensenyament. (DOGC núm. 1915, d'1.7.94).

PROCESSOS CLAU

1. Gestionar la informació i admissió d'alumnes

- Llei 8/1985, de 3 de juliol de 1985, reguladora del dret a l'educació (LODE). (BOE núm. 159, de 4.7.1985).
- Llei 9/1995, de 20 de novembre de 1995, de la participació, l'avaluació i el govern dels centres docents (LOPAGCE). (BOE núm. 278, de 21.11.1995).
- Reial decret 1467/1997, de 19 de setembre, sobre reserva de places per a esportistes d'alt nivell. (BOE núm. 248 de 16.10.1997).
- Decret 252/2004, d'1 d'abril, pel qual s'estableix el procediment d'admissió de l'alumnat als centres docents en els ensenyaments sufragats amb fons públics. (DOGC núm. 4105 de 02.04.2004)

2. Ensenyament-Aprenentatge ESO

- Ordre de 3 de juny de 1996, per la qual es desplega l'organització i avaluació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 2215, de 7.6.1996)
- Ordre de 17 de juny de 1999, de modificació de l'Ordre de 3 de juny de 1996, per la qual es desplega l'organització i avaluació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 2215, de 7.6.1996)

- Ordre de 24 de novembre de 1998, per la qual s'estableix el procediment per a l'autorització de modificacions d'elements prescriptius del currículum de l'etapa d'educació secundària obligatòria. (DOGC núm. 2807, de 18.1.1999)
- Decret 266/1997 de 17 d'octubre de 1997, sobre drets i deures dels alumnes dels centres de nivell no universitari de Catalunya. (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997). Modificat pel Decret 221/2000 de 26 de juny de 2000 (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997).
- Ordre de 5 de maig de 1989, per la qual s'estableix un programa d'actuació tutorial que orienta la planificació i l'organització dels plans d'acció tutorial en els centres d'ensenyament secundari de Catalunya. (DOGC de 24.5.1989).

3. Ensenyament/aprenentatge batxillerat

- Ordre de 31 de juliol de 1998, de desplegament de l'organització i l'avaluació dels ensenyaments de batxillerat (DOGC núm. 2716, de 2.9.1998).
- Decret 266/1997 de 17 d'octubre de 1997, sobre drets i deures dels alumnes dels centres de nivell no universitari de Catalunya. (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997). Modificat pel Decret 221/2000 de 26 de juny de 2000 (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997).

4. Ensenyament/aprenentatge cicles formatius

- Ordre ECD/2764/2002, de 30 d'octubre, per la qual es regulen els aspectes bàsics del procés d'avaluació, acreditació acadèmica i mobilitat de l'alumnat que cursa la Formació Professional Específica que estableix la Llei orgànica 1/1990, de 3 d'octubre, d'Ordenació General del Sistema Educatiu. (BOE núm. 268, de 8.11.2002)
- Decret 266/1997 de 17 d'octubre de 1997, sobre drets i deures dels alumnes dels centres de nivell no universitari de Catalunya. (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997). Modificat pel Decret 221/2000 de 26 de juny de 2000 (DOGC núm. 2503, de 24.10.1997).

5. Gestionar la satisfacció de l'alumnat i de les famílies

- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre de protecció de dades de caràcter personal. (BOE núm. 298, de 14.12.1999)

PROCESSOS DE SUPORT A LA CADENA CLAU

1. Realitzar la gestió acadèmica

- Decret 60/1997, de 4 de març, de creació i regulació del Registre de títols acadèmics i professionals no universitaris de Catalunya. (DOGC núm. 2352, de 17.3.1997).
- Ordre de 3 de juny de 1996, per la qual es desplega l'organització i avaluació dels ensenyaments de l'educació secundària obligatòria (DOGC núm. 2215, de 7.6.1996). Modificada per l'Ordre, de 17 de juny de 1999. (DOGC núm. 2215, de 7.6.1996).
- Ordre, de 24 de novembre de 1998, per la qual s'estableix el procediment per a l'autorització de modificacions d'elements prescriptius del currículum de l'etapa d'educa-

ció secundària obligatòria. (DOGC núm. 2807, de 18.1.1999).

- Ordre, de 31 de juliol de 1998, de desplegament de l'organització i l'avaluació dels ensenyaments de batxillerat (DOGC núm. 2716, de 2.9.1998).
- Ordre ECD/2764/2002, de 30 d'octubre, per la qual es regulen els aspectes bàsics del procés d'avaluació, acreditació acadèmica i mobilitat de l'alumnat que cursa la Formació Professional Específica que estableix la Llei orgànica 1/1990, de 3 d'octubre, d'Ordenació General del Sistema Educatiu. (BOE núm. 268, de 8.11.2002).
- Ordre de 23 de setembre de 1998, per la qual es determinen els efectes acadèmics de la incorporació als ensenyaments de batxillerat de l'alumnat procedent de cicles formatius de grau mitjà (DOGC núm. 2746, de 19.10.1998).
- Ordre 1923/2003 de 8 de juliol per la qual s'estableixen els elements bàsics dels documents d'avaluació i els requisits formals derivats del procés d'avaluació que són necessaris per garantir la mobilitat de l'alumnat (BOE 11 de juliol de 2003).

2. Col·laborar amb empreses i facilitar la transició al treball

3. Gestionar la biblioteca

4. Gestionar les activitats extraescolars

- Llei 4/1997, de 20 de maig, de protecció civil a Catalunya (DOGC núm. 2401, de 27.5.1997)
- Decret 198/1987, de 19 de maig, pel qual es regulen les activitats complementàries, extraescolars i de serveis als centres docents en règim de concert educatiu de Catalunya. (DOGC núm. 854, de 19.6.1987)
- Decret 165/2001, de 12 de juny, de modificació del Decret 95/2000, de 22 de febrer, pel qual s'estableixen les normes sanitàries aplicables a les piscines d'ús públic. (DOGC núm. 3417, de 26.6.2001)
- Decret 56/2003, de 20 de febrer, pel qual es regulen les activitats físicoesportives en el medi natural. (DOGC núm. 3838, de 7.3.2003).
- Decret 137/2003, de 10 de juny, de regulació de les activitats d'educació en el lleure en les quals participen menors de 18 anys. (DOGC núm. 3902, d'11.6.2003)
- Decret 140/2003, de 10 de juny, d'aprovació del Reglament d'instal·lacions destinades a activitats amb infants i joves. (DOGC núm. 3907, de 18.6.2003)

5. Gestionar l'assessorament psicopedagògic

- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre de protecció de dades de caràcter personal. (BOE núm. 298, de 14.12.1999)
- Ordre de 20 de maig de 1983, per la qual es regula la intervenció psicopedagògica als centres escolars i es creen els Equips d'Assessorament i Orientació Psicopedagògica. (DOGC núm. 344, de 13.7.83). Modificada per l'Ordre de 30 de setembre de 1983. (DOGC núm. 379, de 9.11.83).

6. Gestionar els serveis de restauració

- Decret 160/1996, de 14 de maig, pel qual es regula el servei escolar de menjador als

centres docents públics de titularitat del Departament d'Ensenyament. (DOGC núm. 2208, de 20.05.1996)

7. Gestionar el transport

- Reial decret 2296/1983, de 25 d'agost, de normes sobre seguretat en el transport escolar i de menors. (BOE núm. 205, de 27.08.1983).
- Reial decret 443/2001, de 27 d'abril, sobre condicions de seguretat en el transport escolar i de menors. (BOE núm. 105, de 02.05.2001). Modificat pel Reial decret 894/2002, de 30 d'agost de 2002 (BOE núm. 209, de 31.08.2002).

PROCESSOS DE SUPORT

1. Gestionar i formar l'equip humà del centre

- Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals (BOE núm. 269, de 10.11.1995)
- Decret 312/1998, d'1 de novembre, pel qual es creen els serveis de prevenció de riscos laborals per al personal al Servei de l'Administració de la Generalitat (DOGC núm. 2784, d'11.12.98)
- Decret 199/1996, de 12 de juny, pel qual s'aprova el Reglament orgànic dels centres docents públics que imparteixen educació secundària obligatòria i formació professional de grau superior. (DOGC núm. 2218, de 14.6.1996).
- Ordre de 7 de setembre de 1994, per la qual s'estableixen els requisits i el procediment per reconèixer activitats de formació permanent adreçades al professorat. (DOGC núm. 1951, de 23.09.1994). Modificada per l'Ordre de 30 de desembre de 1997 (DOGC núm. 2561, de 21.01.1998)
- Ordre, de 23 de febrer de 1998, per la qual es regulen les titulacions mínimes i condicions que han de tenir els professors per impartir formació professional específica als centres privats i en determinats centres públics (BOE de 27.2.1998).
- Ordre, de 24 de juliol de 1995, per la qual es regulen les titulacions mínimes que han de tenir els professors dels centres privats d'educació secundària obligatòria i batxillerat. (BOE núm. 195/95, de 4.8.1995). Desenvolupats els art. 5.1 i 5.3 per Catalunya per Ordre de 28 de maig de 1997 (DOGC de 6.6.1997).

2. Gestionar els recursos econòmics

- Llei 4/1988, de 28 de març, reguladora de l'autonomia de gestió econòmica dels centres docents públics.
- Llei 15/97, de 24 de desembre, de taxes i preus públics de la Generalitat de Catalunya. (DOGC núm. 2548, de 31.12.97)
- Decret 235/1989, de 12 de setembre, pel qual es regula el procediment per dur a terme l'autonomia de gestió econòmica dels centres docents públics no universitaris del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya

- Decret 218/2001, de 24 de juliol, pel qual es regula l'ús social dels edificis dels centres docents públics. (DOGC núm. 3446, de 06.08.01)
- Decret 56/1993, de 8 de març, sobre el règim de concerts educatius. (DOCG núm. 1722, de 17.3.93). Modificat pel Decret 155/1997, de 25 de juny.

3. Gestionar el sistema informàtic

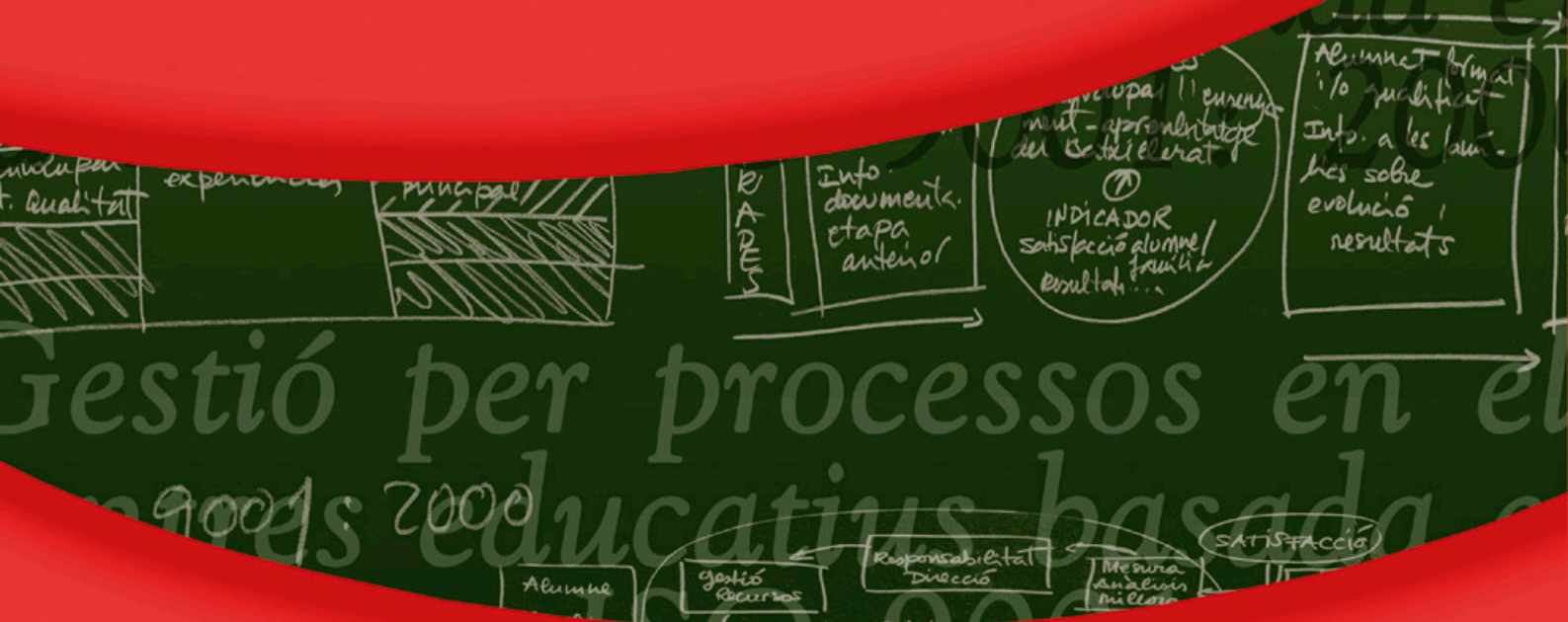
- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre de protecció de dades de caràcter personal. (BOE núm. 298, de 14.12.1999)

4. Gestionar els recursos materials i les compres

- Llei 4/1988, de 28 de març, reguladora de l'autonomia de gestió econòmica dels centres docents públics.
- Reial decret legislatiu 2/2000, de 16 de juny, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de contractes de les administracions públiques. (BOE núm. 148 de 21.06.00)
- Reial decret 1098/2001, de 12 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament general de la Llei de contractes de les administracions públiques. (BOE núm. 257 de 26.10.01)
- Decret 69/1993, de 23 de febrer, pel qual es regula el procediment i règim d'homologació de llibres de text i altres materials curriculars. (DOCG núm. 1722, de 17.3.93)

5. Seguir i mesurar el sistema de gestió de qualitat

- Resolució de 24 de maig de 2004 de la Secretaria General del Departament d'Ensenyament, per la qual es dicten instruccions sobre els procediments a seguir en el cas de queixes presentades per l'alumnat, pares, professorat o altra persona interessada que qüestionin la prestació del servei en un centre docent públic del Departament d'Ensenyament



**Direcció General de Formació Professional
i Educació Permanent**

Via Augusta, 202-226
08021 Barcelona
Telèfon: 93 400 69 00
Fax. 93 400 69 97
e-mail: dgfpep.educacio@gencat.net

Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Telèfon: 93 476 72 00
e-mail: info@cidem.gencat.net
www.cidem.com