
Planificant estratègicament

PID_00260346

Maria Mercè Berengueras Pont
Sandra Gallardo Ramírez
Josep M. Duart Montoliu

Temps mínim de dedicació recomanat: 1 hora



**Maria Mercè Berengueras
Pont**

Sandra Gallardo Ramírez

Josep M. Duart Montoliu

Índex

Introducció	5
1. La planificació estratègica	7
1.1. Reflexions entorn de l'estructura d'un centre educatiu	7
1.1.1. Lideratge	7
1.1.2. Política i estratègia	7
1.1.3. Gestió del personal	8
1.1.4. Recursos	8
1.1.5. Processos	9
1.1.6. Satisfacció del personal	10
1.1.7. Satisfacció dels usuaris	10
1.1.8. Impacte en la societat	11
1.1.9. Resultats	11
1.2. Concreció dels diferents apartats del PdD	12
1.2.1. Objectius	13
1.2.2. Estratègies	17
1.2.3. Actuacions / Activitats	18
1.2.4. Temporització / recursos	20
1.2.5. Indicadors d'avaluació	21

Introducció

La planificació estratègica és una bona pràctica de la direcció. Requereix un esforç constant i disciplinat per a recollir informació en una escala àmplia, explorar alternatives possibles i examinar implicacions de les decisions actuals a les condicions futures del centre.

Ajudarà a obtenir les finalitats perquè facilita **la participació** de la comunitat educativa i **la distribució** de les responsabilitats. **Orienta** l'activitat de tot el centre cap als objectius, **n'ordena la informació** necessària pel seu seguiment, **racionalitza** l'ús dels seus recursos i **afavoreix** la presa de decisions. Igualment, **facilita la rendició de comptes** a la comunitat educativa.

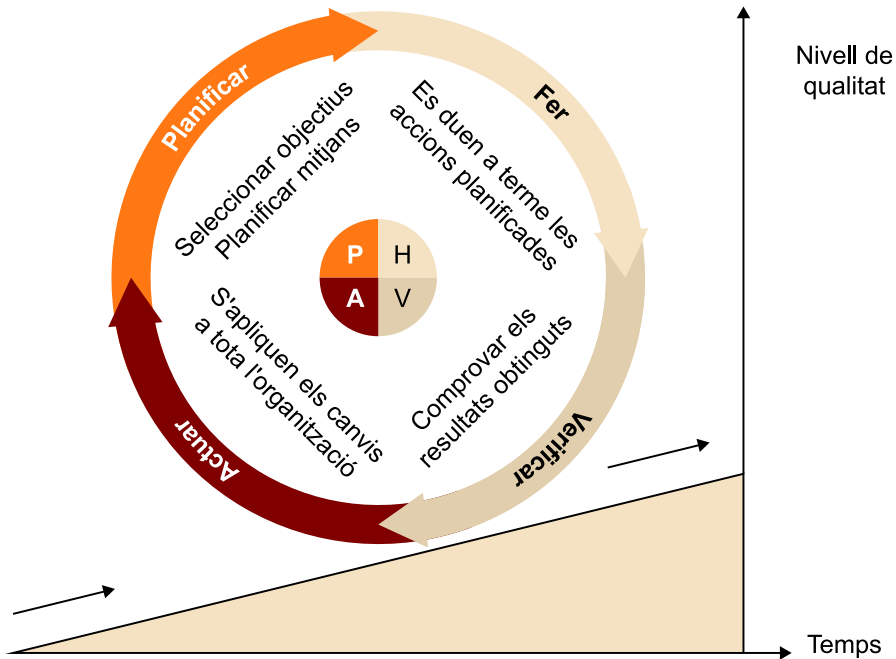
És una metodologia de gestió que descriu els quatre passos essencials que s'han de dur a terme de forma sistemàtica per a aconseguir la millora contínua en la gestió.

Segons **Stonner**:

«La planificació estratègica és la planificació a llarg termini que enfoca l'organització com un tot».

William Deming, enginyer elèctric i doctor en física-matemàtica, va promoure sistemes estadístics de control de qualitat entre els anys 1920 i 1930. Va aplicar els sistemes de control de qualitat durant la II Guerra Mundial en la indústria fabricant d'armament dels Estats Units amb gran èxit. Acabada la guerra, EUA va perdre interès en implementar sistemes de qualitat en la producció industrial i va ser Japó qui es va interessar en el treball de Deming. El van contractar com a assessor i en 5 anys Japó començava a exportar i a tenir èxit en la producció industrial.

Figura 1. El cercle de millora contínua de Deming



El Cercle de Deming afirma que:

«No es pot millorar res que no s'hagi CONTROLAT.
 No es pot controlar res que no s'hagi MESURAT.
 No es pot mesurar res que no s'hagi DEFINIT.
 No es pot definir res que no s'hagi IDENTIFICAT.»

Hem de recordar que un **Projecte**:

- Ha de partir d'una necessitat real del col·lectiu a què s'adreça, contrastant, posteriorment, aquesta necessitat amb els mateixos interessats i fent que es facin seva la idea.
- S'ha de consensuar amb les persones de l'organització, fent-los participants i encaixant el projecte amb els objectius institucionals.

El **pla d'acció** ha de suposar:

- 1) Selecció d'estratègies i línies d'actuació prioritàries.
- 2) Sistematització de les activitats del centre: condicions, formes organitzatives i assignació de responsabilitats i, assignació de recursos funcionals i materials.
- 3) Clima escolar i participació de la comunitat educativa.

1. La planificació estratègica

1.1. Reflexions entorn de l'estructura d'un centre educatiu

Aquestes reflexions entorn dels diferents aspectes de la vida d'un centre educatiu poden ajudar a l'hora de fer una descripció global de l'organització i funcionament del centre previstos (o desitjablement previstos) en el projecte de direcció mitjançant els indicadors pertinents de progrés.

1.1.1. Lideratge

L'exercici d'un estil de lideratge compartit és un indicador molt important de la qualitat de qualsevol organització. S'exerceix si hi ha al centre:

- Una cultura de qualitat amb implicació real en els projectes de millora de l'equip directiu, professorat, personal no docent i resta de la comunitat.
- Un reconeixement i valoració dels esforços dels professors i personal no docent.
- Uns incentius de tot tipus d'assoliment de les persones interessades en la vida del centre.
- Una dotació al personal de recursos materials, econòmics i funcionals perquè puguin realitzar el seu treball en clau d'èxit.
- Unes xarxes de comunicació i informació ascendents, descendents i laterals.

1.1.2. Política i estratègia

En tots els projectes que sistematitzen la vida escolar s'hi concreten una sèrie de valors, la política i estratègies del centre, etc. Tot això implica tenir en compte aspectes que defineixen el contracte per la qualitat, com ara la identitat i estil propi del centre, la participació i col·laboració del professorat, la comunicació de plans i estratègies als usuaris del servei i la cultura d'autoavaluació de processos i resultats en relació amb els plans i estratègies previstos. Hi ha, si es constata al centre:

- **Una identitat i un estil definit** en un contracte de la qualitat que inclou el plantejament institucional, els principis i els valors compartits (ex. carta de compromís).
- **Una participació activa del personal del centre**, alumnat i famílies en la definició de la política i estratègia del centre.
- **Una cultura d'autoavaluació de processos i resultats** en relació amb els plans i projectes en què es concreta la política i l'estratègia.

1.1.3. Gestió del personal

El personal que treballa al centre és la base de la qualitat educativa que s'hi imparteix. Cal tenir molt en compte la implicació i participació del personal, el sistema d'assignació de responsabilitats, la planificació del treball de la gent i els mecanismes d'informació, comunicació i supervisió.

- 1) Sobre la planificació i gestió del personal. Serà de qualitat si el centre disposa de:
 - 1) Estratègies per a observar la satisfacció del personal.
 - 2) Un pla d'acollida i implicació del professorat nou que es duu a terme amb èxit.
 - 3) Un pla d'informació i recolzament al professorat substitut.
- 2) Sobre els plans de formació. Seran de qualitat si el centre implementa:
 - 1) Plans de formació del professorat.
 - 2) Una cultura de la qualitat en els plans de formació del professorat.
 - 3) Estratègies d'informació del desenvolupament de les classes i del treball del personal (equip directiu).
 - 4) Estratègies d'assessorament, orientació i recolzament del personal en el desenvolupament de les seves funcions (equip directiu).
- 3) Sobre la valoració, motivació i implicació del personal. Serà de qualitat si:
 - 1) La Direcció considera que la gent que treballa al centre és la base de la qualitat educativa.
 - 2) Hi ha preocupació perquè el personal estigui a gust i integrat en la vida i funcionament del centre.
 - 3) El nivell de col·laboració del personal docent en la vida del centre educatiu és satisfactori.
 - 4) El centre té establerts canals efectius d'informació, seguiment i control d'acords i decisions.

1.1.4. Recursos

Faciliten al professorat l'exercici de les seves tasques educatives al mateix temps que potencien el seu desenvolupament professional. Els recursos sempre han de recolzar la política i l'estratègia del centre. Aspectes condicionants de la qualitat:

- 1) Sobre la dotació de recursos: Serà de qualitat si es constata:
 - 1) Un esforç per a diversificar les fonts de finançament.
 - 2) Que l'assignació dels recursos es faci en funció dels objectius i de la política i estratègia.
 - 3) Una revisió de la política de distribució de recursos.

- 4) Una preocupació per l'adquisició de recursos tecnològics que impulsin la innovació.
- 2) Sobre els canals d'informació que faciliten una millor explotació dels recursos. Seran de qualitat si es constata:
 - 1) L'existència d'una política que asseguri la distribució dels recursos econòmics d'acord amb les prioritats educatives marcades prèviament.
 - 2) Que es faci un seguiment i s'avalui periòdicament l'aplicació de les despeses d'inversió en relació amb els objectius del pressupost, per exemple.
 - 3) Sobre la gestió dels recursos funcionals: d'informació, tecnològics i intel·lectuals. Serà de qualitat si es constata:
 - 1) Que el professorat rep tota la informació rellevant sobre el rendiment i situació personal de cada alumne i altres processos del centre.
 - 2) S'exploren i implementen noves tecnologies i mètodes que ajudin a la millora dels processos didàctics, educatius, de formació i altres.
 - 3) L'equip directiu proporciona informació sobre les innovacions més importants en matèria d'ensenyament i aprenentatge.
 - 4) Sobre la gestió dels recursos materials: edificis, equips i instal·lacions en general. Serà de qualitat si es constata:
 - 1) Hi ha una política correcta de manteniment de les instal·lacions del centre.
 - 2) S'aprofiten les instal·lacions del centre llogant-les i oferint-les fora de l'horari escolar.
 - 3) S'optimitza l'ús del material de què es disposa.
 - 4) Es minimitzen els malbarataments.

1.1.5. Processos

Entenem un procés com un conjunt d'activitats concatenades que van afegint valor i que serveixen per a aconseguir uns resultats de qualitat. Cal tenir molt present la identificació, planificació, desenvolupament i supervisió dels processos clau de la vida del centre que assegurin l'èxit de la gestió.

- 1) Sobre la identificació i elaboració dels processos clau del centre. Serà de qualitat si:
 - 1) S'identifiquen sistemàticament els processos crítics d'èxit.
 - 2) S'han definit indicadors de progrés i qualitat de cada procés clau del centre.
 - 3) Hi ha una coherència entre els professors del mateix nivell sobre el desenvolupament metodològic dels processos clau de l'ensenyament.
- 2) Sobre la gestió dels processos clau del centre i la seva innovació. Serà de qualitat si:

- 1) Es nomena un responsable que gestiona cadascun dels processos.
- 2) Les actuacions del professorat estan coordinades en funció dels processos en què estan implicats.
- 3) S'estimula la participació dels alumnes en els processos d'ensenyament-aprenentatge.
- 4) Es fa una revisió sistemàtica de les activitats que defineixen cada procés i la supervisió d'objectius per a la seva millora.

1.1.6. Satisfacció del personal

Un bon nivell de satisfacció del personal que treballa al centre és imprescindible per a dur a terme la tasca que s'hi desenvolupa. Per a valorar aquest factor, haurem de considerar les variables següents:

- La relació dels professors amb els alumnes.
- La relació de les famílies amb els professors.
- La implicació de tots els sectors de la comunitat educativa en la vida del centre.
- La satisfacció del personal docent amb les seves condicions de treball.
- La comunicació existent amb l'equip directiu del centre.
- Les expectatives de desenvolupament professional del personal que treballa al centre.

1.1.7. Satisfacció dels usuaris

El centre s'ha de preocupar del grau de satisfacció que experimenten els pares i els alumnes, en funció de les seves expectatives i de l'oferta educativa del centre, en relació amb el funcionament i organització d'aquest i amb la tasca docent del professorat. Per a mesurar aquesta satisfacció hauríem de considerar, al menys, els aspectes següents:

- la satisfacció de les famílies sobre la formació humana i acadèmica dels alumnes,
- la satisfacció dels alumnes sobre la seva pròpia formació humana i acadèmica,
- la col·laboració habitual de les famílies,
- la col·laboració de les famílies en la resolució dels problemes del centre quan se'ls sol·licita ajuda,
- la col·laboració dels alumnes en la resolució de problemes que sorgeixen al centre,
- la percepció que tenen l'alumnat i les seves famílies sobre el servei educatiu que reben,
- la percepció que tenen l'alumnat i les seves famílies sobre la seva relació amb el centre,
- la satisfacció sobre els serveis (menjador, etc.),

- la satisfacció sobre el tracte personal que reben quan sol·liciten l'atenció del personal del centre, i
- l'existència de manifestacions indirectes que expressen el grau de satisfacció dels alumnes i les famílies amb el servei que presta el centre, com ara la tendència positiva sobre la matrícula dels alumnes o sobre la participació de les famílies i alumnes en les activitats del centre.

1.1.8. Impacte en la societat

L'escola ha d'estar integrada en el seu entorn social. És important conèixer la opinió externa que es té sobre la seva activitat, la imatge que projecta el centre. És important observar aquells aspectes que ens indiquen el nivell de coneixement i prestigi que té el centre a la zona, com:

- l'aportació social del centre a l'entorn social,
- els intercanvis entre l'entorn social i el centre,
- les bones relacions amb les autoritats locals,
- la valoració dels veïns del centre del comportament cívic dels alumnes,
- el compromís públic, cultural, social, etc. de membres de la comunitat educativa del centre al barri,
- la valoració del centre a la zona per la seva implicació en les campanyes socials,
- l'existència de manifestacions indirectes que expressen objectivament la interacció positiva del centre a la zona, la programació d'activitats culturals o esportives en què hi poden participar altres membres de la comunitat social de l'entorn, la participació sistemàtica en les activitats que ofereix el Districte, l'Ajuntament o la Comunitat, i l'oferta d'activitats fora de l'horari lectiu i caps de setmana.

1.1.9. Resultats

Són qualsevol assoliment educatiu, de gestió o de finances a curt o mitjà termini que contribueixi a l'èxit del centre i que sigui mesurable directament o indirectament. S'han de derivar de l'execució de la política i estratègia prèviament pactades, a més de la bona gestió dels processos. Els resultats són indicadors de l'eficiència i de l'efectivitat de l'activitat educativa. En la seva valoració, s'haurà de tenir en compte el grau d'autonomia i les circumstàncies específiques que es donen en cada cas. Els elements a considerar podrien ser els resultats següents:

- Acadèmics.
- Pressupostaris (cost/benefici).
- Funcionament dels serveis educatius complementaris i de les activitats complementàries i extraescolars.
- Millora del clima escolar en els darrers anys.
- Supervisió dels acords presos i eficàcia de la gestió dels processos.

- Interacció centre-família sobre la credibilitat, comunicació i cortesia en l'atenció de l'equip directiu i dels professors als alumnes i a les seves famílies.
- Gestió dels processos crítics d'èxit (impacte) que reflecteixen que s'han aconseguit els objectius previstos respecte a l'aprenentatge dels alumnes.
- Resposta positiva del centre en la gestió d'assumptes vitals per a l'alumnat com ara activitats de recuperació, reforços i recolzament a alumnes amb necessitats.

1.2. Concreció dels diferents apartats del Pdd

Possible índex del Projecte de direcció:

Introducció

1) **Presentació projecte i candidatura** (motivacions, punt de partida, expectatives, valors de l'exercici de la direcció responsable, referències legals bàsiques, estructura projecte...)

2) Diagnosi actualitzada del centre

2.1) Singularitats del centre (dades més significatives del context intern i extern)

2.2) Resultats educatius/acadèmics

2.3) El PEC (adaptació o modificació, total o parcial)

2.4) Definició d'objectius (sobretot, de l'àmbit pedagògic, vinculats amb la millora dels resultats educatius)

3) El pla d'acció

3.1) Selecció d'estratègies i línies d'actuació prioritàries

3.2) Sistematització de les activitats del centre: condicions, formes organitzatives i assignació de responsabilitats, i assignació de recursos funcionals i materials

3.3) Clima escolar i participació de la comunitat educativa

4) Seguiment i avaluació

4.1) Sistema d'informació i valoració

4.2) Indicadors explícits d'acord amb els del PEC

4.3) Obtenció i tractament de dades

4.4) Sistema d'anàlisi i valoració de les dades

4.5) Sistema de comunicació i difusió dels resultats

4.6) Estratègies de comunicació i difusió periòdica a la comunitat escolar

4.7) Memòria anual i final de mandat

4.8) Rendició de comptes

4.9) Informe de gestió anual i final

4.10) Mecanismes de rendició de comptes als òrgans de control i participació del centre.

5) Proposta de l'equip directiu

6) Annexos

1.2.1. Objectius

Els **objectius** són la **direcció** i el **sentit** en què es vol millorar. Representen una **concreció** de les **intencions educatives** i dels **principis** del centre

A l'hora de pensar els objectius, haurem de tenir en compte:

- 1) Que estiguin alineats amb els objectius normatius (LEC, Pla de Govern i amb les prioritats del Departament).
- 2) Que siguin coherents amb la diagnosi i context del centre.
- 3) Que siguin coherents amb la jerarquia d'objectius PGA/PD/PEC.
- 4) Que estiguin orientats a la millora dels aprenentatges dels alumnes o la cohesió social, i a l'eficiència i a l'eficàcia.
- 5) Que siguin conseqüents amb les propostes de millora derivades de la memòria anual.



Igualment, abans de redactar un objectiu, hem de considerar:

- 1) Que tingui una redacció correcta: formulat en infinitiu, sense oracions subordinades, expressa una acció concreta, significat unívoc.
- 2) El seu nombre, el mínim necessari, segons el grau de concreció.
- 3) Creïbles. Capaçs d'obtenir el nivell de canvi reflectit en l'objectiu.
- 4) Assolibles. Capaçs d'aconseguir-los (coneixent els recursos i les capacitats a disposició de la comunitat).
- 5) Sostenibles i limitats en el temps. Establint el temps en què s'han d'assolir i que sigui possible.
- 6) Rellevants. Aborden temes clau i presenten solucions.
- 7) Específics, clars respecte a què, on, quan i com canviarà la situació.
- 8) Mesurables (relacionats amb els indicadors que ens permetran valorar-los). Han de ser capaços de quantificar les finalitats i els beneficis.

Els objectius del Projecte de direcció poden tenir com a referents:

- Els procediments d'actuació dels òrgans de govern, i també la concreció de les funcions i responsabilitats que s'assignaran als diversos òrgans, tant unipersonals com col·legiats.
- L'elaboració, la implementació i el seguiment dels documents institucionals, i garantir la coherència i la continuïtat entre els diversos projectes de centre.

- L'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu.
- La millora dels resultats educatius.

Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu. (article 6)

Article 6

Funcions dels centres educatius

Correspon als centres educatius:

- Disposar d'un projecte educatiu de centre que fomenti i garanteixi una atenció educativa inclusiva i de qualitat per a tots els alumnes, ajustant a aquest objectiu tots els recursos de què disposa el centre i que es desplegui mitjançant el projecte de direcció o la programació anual, en cas que no hi hagi projecte de direcció.
- Impulsar i promoure, per mitjà de l'equip directiu, el treball d'equip del claustre i la formació permanent dels docents i del personal d'administració i serveis, per a avaluar i, quan escaigui, millorar l'organització i l'actuació pedagògica en els diferents contextos d'ensenyament-aprenentatge.
- Constituir la comissió d'atenció a la diversitat (CAD) o òrgan equivalent, com una estructura organitzativa del centre que ha de proposar l'organització i la gestió de les mesures i els suports per a atendre tot l'alumnat del centre, i fer-ne el seguiment i l'avaluació amb la finalitat d'ajustar aquestes mesures i suports a les seves necessitats.
- Adequar l'acció educativa al reconeixement i a la valoració de les diferents característiques i necessitats d'aprenentatge i socialització dels alumnes, mantenint altes expectatives d'èxit per a tots aquests.
- Dissenyar, dins del projecte educatiu, entorns d'aprenentatge flexibles que ofereixin opcions variades per a donar una resposta ajustada a les necessitats dels alumnes, cercant la personalització de l'aprenentatge i dissenyant activitats i materials que permetin l'avenç de tots i cadascun dels alumnes, tenint en compte que poden presentar àmplies diferències en les seves capacitats, en les aptituds, actituds i els ritmes, i en les maneres d'interessar-se per l'aprenentatge, i de percebre, comprendre i expressar el coneixement.
- Actuar de manera preventiva i proactiva i detectar les necessitats dels alumnes al més aviat possible, a fi d'ajustar i agilitzar les actuacions pertinents en cada cas.
- Adequar les mesures i els suports a les característiques dels alumnes i del context, promovent el compromís de cada alumne amb el seu procés d'aprenentatge, el desenvolupament personal i social i l'avenç en l'assoliment de les competències al llarg de tota l'escolarització obligatòria i post obligatòria, i posant una especial atenció en les transicions entre etapes i en la continuïtat formativa.
- Promoure i participar en programes socioeducatius i treballar en xarxa amb altres agents de l'entorn amb l'objectiu de donar una resposta comunitària als reptes educatius.
- Garantir la coordinació amb els serveis educatius.
- Sensibilitzar la comunitat educativa sobre l'educació inclusiva en gènere i promoure la coeducació, a fi de potenciar la igualtat real d'oportunitats i l'eliminació de qualsevol mena de discriminació per raó d'orientació sexual, identitat de gènere o expressió de gènere.
- Vetllar perquè, d'acord amb el principi de la coeducació, la diversitat sexual i afectiva, la identitat de gènere i els diferents models de família siguin respectats en tot l'àmbit educatiu i en el marc del sistema educatiu inclusiu.

**Per a més informació
podeu llegir:**

El Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu.

En la definició dels objectius, haurem de tenir en compte:

- El funcionament intern de les estructures del centre, tant els òrgans i estructures que s'estableixen en els reglaments orgànics, com d'altres creats arran de necessitats específiques.

- L'organització de la participació dels diversos estaments de la comunitat educativa.
- L'elaboració, posada en pràctica i seguiment de les normes que han de regular la convivència dins el centre.

Per a una millor organització es poden agrupar els diferents objectius en àmbits o dimensions, per exemple:

- **Dimensió pedagògica:** Disseny (planificació, projecte educatiu, programacions) i desenvolupament (pràctiques docents, resultats escolars) de l'ensenyament i aprenentatge; orientació i tutoria; atenció a la diversitat o a les necessitats educatives de reforç escolar; espais, temps i agrupaments escolars; avaluacions internes i externes, formació del professorat, innovació educativa, activitats extraescolars i complementàries...
- **Dimensió organitzativa:** Actuació i funcionament dels òrgans col·legiats i dels òrgans de coordinació docent, exercici de les competències i funcions, ajustament o redefinició de les estructures, plans de treball, sistemes d'informació i comunicació...
- **Dimensió relacional:** Participació dels diferents sectors de la comunitat educativa, convivència, relacions amb l'entorn i les institucions...
- **Gestió i recursos:** Exercici de la direcció com a cap de personal, gestió de recursos i materials didàctics, serveis prestats pel centre, gestió acadèmica i administrativa, gestió econòmica, utilització dels espais escolars, captació de recursos complementaris...

Objectius	
Àmbit pedagògic i curricular	1. Millorar la competència comunicativa lingüística i matemàtica del nostre alumnat. 2. Potenciar el coneixement i l'intercanvi de bones pràctiques docents i la formació permanent per a crear processos de reflexió i millora de l'acció educativa.
Àmbit d'organització i gestió	3. Actualitzar el PEC d'acord amb la normativa vigent, incloent-hi els fonaments d'aquest projecte.
Àmbit relacional	4. Millorar les relacions i la comunicació amb les famílies, la resta de centres educatius i les institucions i entitats de Badalona.

1.2.2. Estratègies

El terme «Estratègia» ve de les paraules gregues:

Strategos, que significa «general»

Stratos, que significa «exèrcit»

Agein, que significa «conduir»

Estratègies enteses com accions temporals i permanents que es despleguen per a assolir els objectius. Perduren en el temps i poden servir per més d'un objectiu, com per exemple, el treball en equip, la innovació, la formació. Es poden incorporar, com a grans estratègies d'innovació i de millora, els programes i plans que impulsa el DE i des de l'entorn proper i que el centre ha incorporat (SEP, ILEC, AICLE...) i d'altres propis del centre.

- Els **objectius** s'assoleixen per mitjà de **les estratègies**.
- Les estratègies són grans declaracions de com es poden aconseguir els objectius.
- Es poden identificar o assimilar línies de treball a llarg termini (plans, programes, projectes...)

L'estratègia és la base del **lideratge**. És el que en podríem anomenar: «La gallina dels ous d'or». L'èxit o el fracàs del directiu resideix en l'assoliment o no de l'estratègia dissenyada. Estratègies dissenyades per a assolir els objectius. És a dir, si no hi ha una estratègia, o no s'aplica, no assolirem ni els objectius ni els resultats esperats.

L'estratègia esdevé la forma amb la qual decidim passar de la situació actual a la situació futura. L'organització tindrà entre tres i cinc estratègies per a cadascun dels objectius. Les estratègies es concreten en activitats.



A continuació, un exemple relacionant uns possibles objectius amb estratègies. El més correcte seria presentar-los a partir d'una numeració correlativa.

Exemple

OBJECTIU:

Potenciar el plurilingüisme i la participació en projectes que fomentin l'enteniment d'altres cultures.

ESTRATÈGIES:

1. Consolidació del programa AICLE.
2. Participació en projectes d'intercanvi i mobilitat amb països europeus.
3. Ampliació de l'oferta de llengües estrangeres: alemany.
4. Fomentar la formació del professorat en la millora de les seves competències en llengües estrangeres.

1.2.3. Actuacions / Activitats

Les **activitats** són les iniciatives que concreten les estratègies i les actuacions, són tot allò que farà el centre durant el curs escolar per a assolir els objectius.

És aconsellable tenir una fitxa per a cadascuna de les activitats.

Tasques de caire organitzatiu o pedagògic, com a aplicació dels objectius de la PGA.

Un cop seleccionats els objectius i les estratègies, s'han de concretar i seqüenciar curs a curs a les diferents PGA. Aquestes concrecions són les actuacions en què es defineix de forma clara què es vol fer i es poden modular cada any segons la valoració feta en la Memòria.

Com han de ser les actuacions?

- Depenen jeràrquicament dels objectius i hi estan relacionades.
- Orientades a la millora dels resultats i l'èxit escolar i personal.
- Redactades en infinitiu o substantiu, amb termes que indiquin acció o progrés.
- Concretas.
- Acotades en el temps i a curt termini.
- Tenen un calendari de realització.
- Revisables anualment.
- Coherents amb estratègies i objectius.
- Preveuen mecanismes per a avaluar-les (indicadors i responsables del seguiment i aplicació).
- Sostenibles.
- Eficients. Formes organitzatives participatives i funcionals.
- Coherents amb els plantejaments del PdD i del PEC.
- Amb impacte sobre els objectius.
- Previsió i provisió de recursos (formals, materials i humans) amb criteris de realisme i optimització.
- S'inclouen propostes de millora recollides en la memòria anual del curs anterior.

A l'hora de seleccionar les activitats i actuacions, cal fer un plantejament realista que respongui als paràmetres següents:

- 1) Quines actuacions tenen un impacte més potencial?
- 2) Quines cobreixen un nombre més gran d'objectius?
- 3) Per quines d'aquestes preveig tenir els recursos necessaris per a aplicar-les?
- 4) Disposo del temps necessari per a portar-les a terme?

1.2.4. Temporització / recursos

Conjunt de persones, de béns materials, econòmics i tècnics i pedagògics que té i utilitza una institució escolar en un temps per a aconseguir els seus objectius i produir els serveis que són de la seva competència.

S'ha d'analitzar i valorar com es poden optimitzar els diferents recursos que disposa el centre, o que creu viable i raonable poder obtenir.

Els recursos poden ser:

1) Humans:

- 1) **Interns al centre:** Preveure quin equip de docents pot portar a terme millor determinades activitats, pensar si cal singularitzar alguna plaça docent o si cal incorporar algun altre perfil laboral: TIS, TEI, educador...
- 2) **Externs al centre:** Professionals o entitats que sense ser del claustre tenen alguna incidència laboral en el centre.

2) Materials o econòmics:

Cal preveure els ingressos ordinaris i els possibles extraordinaris. Cal pensar quina dotació de material és necessària: mobiliari, noves tecnologies, etc.

Valorar si cal planificar alguna formació necessària al llarg del temps d'aplicació del pla estratègic per tal que es pugui portar a terme amb la qualitat necessària. És molt convenient pensar una metodologia adequada quan es fa una inversió de recursos.

És important **incorporar aquests recursos previstos a les fitxes de seguiment** de les activitats. No s'hauria de confondre el recurs amb la metodologia per portar a terme una activitat.

El més rellevant de la temporització en el PdD és la constatació de **què farem i en quin moment del mandat ho executarem**.

En funció del moment o de la durada podem parlar de diferents tipus d'actuacions:

- **Actuacions d'innovació** que passaran a consolidar-se i s'institucionalitzaran formant part de l'activitat regular del centre.
- **Actuacions del mandat** són aquelles que es duen a terme durant els quatre anys a criteri de l'equip directiu. No cal que es prorroguin més enllà del mandat.
- **Actuacions puntuals i concretes:** aquelles que s'inicien i s'acaben en un curs, per exemple l'elaboració del PAT.

- **Actuacions bianuals:** activitats d'avaluació, lúdiques o complementàries, que s'estableix que es duiguin a terme cada dos anys per diverses raons, recursos que cal invertir...per exemple, la celebració dels Pastorets o l'avaluació interna en algun curs concret.
- **Actuacions de continuïtat:** actuacions que comencen en un mandat, segueixen en un altre i s'acaben consolidant.

Responsable: Equip Directiu						
ESTRATÈGIES	ACTUACIONS	CURS				AGENTS IMPLICATS
		2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	
1.1. Consolidar i millorar les dinàmiques de treball per cicles i intercycles en l'àmbit pedagògic (línia d'escola)	1.1.1. Definició i revisió d'acords de funcionament i organització del centre posant especial atenció entre INF i CI.	x	x			Cicles Cap d'estudis
	1.1.2. Unificació de línies metodològiques en àmbits concrets (exemple: definir les tipologies textuais que es treballaran a cada nivell)	x	x			
	1.1.3. Establiment de criteris pedagògics per a l'assignació de tutories (distribució d'especialistes, per exemple)	x				
	1.1.4. Potenciació d'activitats pedagògiques intercíclics (tallers, desdoblaments, jocs...)		x	x	x	
1.2. Establir mesures i criteris d'atenció a la diversitat en funció de les necessitats dels nostre alumnat.	1.2.1. Revisió de les actuacions, materials i metodologies de l'A.A. amb l'alumnat nouvingut.	x				Cicles CAD
	1.2.2. Estudi de les necessitats del professorat, en relació als alumnes amb NEE per poder optimitzar els recursos personals del centre per atendre la diversitat.	x	x	x	x	
	1.2.3. Establiment de criteris pedagògics per a la reorganització de grups homogenis fent servir fulls de seguiment del procés evolutiu dels alumnes. (Annex 1)	x				
1.3. Impulsar el projecte lingüístic per a la millora de la comprensió i l'expressió oral i escrita.	1.3.1. Establiment de línies de treball entorn a la lectoescriptura a E. Infantil i C. Inicial.	x	x			Cicles Coord. LIC
	1.3.2. Definició de criteris de treball sobre les llengües comunes a C. Mitjà i Superior.	x	x			
	1.3.3. Dinamització de la biblioteca escolar com a eix vertebrador del treball de la llengua oral (tertúlies literàries)		x	x	x	Comissió de Biblioteca.
1.4. Consolidar la implantació de l'ús de les TIC en la pràctica docent.	1.4.1. Potenciació de l'ús d'internet a l'aula com a mitjà valuós i motivador d'aprenentatge amb activitats programades a les unitats didàctiques.	x	x	x	x	Cicles Coord. TIC Comissió Informàtica
	1.4.2. Us progressiu de tauletes digitals com a eina d'aprenentatge.	x	x	x	x	

1.2.5. Indicadors d'avaluació

Els indicadors són eines per a obtenir informació, dades rellevants i útils, evidències per a mesurar objectivament de forma quantitativa o qualitativa el nivell d'acompliment dels objectius, l'evolució d'un procés o d'una activitat, i alhora, faciliten informació per a l'adopció de decisions sobre les estratègies, iniciatives o activitats a aplicar.

Un indicador de progrés sempre estarà unit a la definició dels objectius a assolir. És la seva comparança amb aquest objectiu el que ens dirà si estem actuant de manera adequada, si els processos són efectius i eficients. No és cert que hi ha indicadors a curt termini i indicadors a llarg termini, el que hi ha són objectius a curt i llarg termini.

I, com han de ser els indicadors?

- Vàlids (mesuren allò que han de mesurar)
- Viables (facilitat i rapidesa en la seva obtenció)
- Fiables (es pot confiar en les dades que proporcionen)
- Sostenibles en el temps (es poden mantenir amb els mateixos criteris)
- Formulats de manera clara
- Permeten valorar clarament l'assoliment dels objectius o actuacions
- Alineats amb els del PD i el PEC
- Redactats de manera precisa i comprensible per a qualsevol lector
- Relacionats de forma coherent amb allò que mesuren
- Definits a l'inici de l'actuació o en el moment de la formulació dels objectius

Tot indicador ha de preveure els aspectes següents:

- 1) Què vull mesurar?
- 2) Fórmula per a calcular l'indicador (que no siguin mecanismes complexos)
- 3) Valor de partida (inicial)
- 4) Valor que pretenc assolir (final)
- 5) Mecanisme per a recollir les dades
- 6) Responsables

Hem de diferenciar dos tipus d'indicadors:

Indicadors de progrés

Mesuren si assolim les millores esperades en els resultats. Cal marcar prèviament una fita a assolir per a poder valorar si hem progressat.

Per tot el que hem dit caldria aclarir que els indicadors de progrés estan directament vinculats amb els objectius (ens serveixen per a avaluar els objectius del PdD o de les PGA).

Indicadors de procés o d'aplicació del pla

Són indicadors de control de gestió, mesuren aspectes de l'aplicació del pla associats al context, processos i recursos

1. Grau d'aplicació o execució:

Per grau d'aplicació s'ha d'entendre el grau d'implantació i desplegament sistemàtic d'una activitat. Es calcula en percentatge i es pot establir mitjançant una autoavaluació grupal. Respon a: S'ha fet el què vam dir que faríem?

2. Qualitat de l'execució:

Exemple d'indicador de progrés:

Percentatge d'alumnes que superen les proves externes de competències bàsiques de llengua catalana.

Situació inicial: 56%.

Millora proposada (4 anys):
12% d'increment.

Situació final: 68%

Procura mesurar com s'ha fet l'activitat, és a dir, quina ha estat la qualitat de la seva execució (termini previst, recursos previstos, adequació metodològica, nivell de compliment de les persones implicades, etc.). Es calcula en percentatge i es pot establir mitjançant una autoavaluació grupal. Respon a: S'ha fet com ho havíem previst?, Estem satisfets?

3. Grau d'impacte o utilitat

Es tracta de mesurar en quin grau una activitat és útil per a aconseguir un objectiu. És a dir, el que s'ha fet com impacta (potencialment) amb els resultats. Es calcula en percentatge i es pot establir mitjançant una autoavaluació grupal. En ocasions, s'estableix la convenció d'igualar-lo a la mitjana aritmètica (millor, potser, geomètrica) entre el grau d'aplicació i la qualitat de l'execució. Respon a: Tot plegat, ha incidit en l'assoliment de l'objectiu?, En quina mesura han estat útils les activitats per a l'assoliment dels objectius?

Els indicadors de procés es vinculen amb les actuacions i, per tant, ens seran molt útils per a fer-ne el seguiment.

Exemples d'indicadors de procés:

- **Grau d'aplicació:**

S'ha fet allò programat. Exemple = 35 sessions programades 100% i s'han fet 25 sessions reals que representen el 71,4 %.

Nivell de:	0%					25%					50%					75%					100%					
Implantació sistemàtica	Sense evidències o anecdòtiques					Aplicació en ¼ de les àrees rellevants Alguna evidència					Implantat en la ½ de les àrees rellevants Evidències					Implantat en ¾ de les àrees rellevants Evidències clares					Implantat en totes les àrees rellevants Evidència total					
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

- **Grau de qualitat de l'execució:**

S'ha fet tal com ha estat programat.

Nivell de:	25%					25%					25%					25%					100%
Qualitat execució	Termini d'execució					Utilització dels recursos previstos					Adequació metodològica					Nivell de compliment de les persones implicades					
	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	
TOTAL QUALITAT DE L'EXECUCIÓ																					

- **Grau d'impacte:**

Com hem aconseguit allò proposat. Exemple: proposar proves inicial i final o qüestionaris de satisfacció.

Grau de:	0%			25%					50%					75%					100%					
Impacte	Sense evidències o anecdòtiques			Alguna evidència					Evidències					Evidències clares					Evidència total					
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			

També hi ha una altra manera de classificar els indicadors, en funció de què es vol mesurar, el moment i la rellevància.

Segons del Pozo (2011), una altra forma de classificar els indicadors de progrés del PdD, ordenats segons els àmbits d'actuació del centre educatiu, és la següent:

- 1) **Indicadors del grau d'aplicació de l'autonomia del centre:** per a mesurar el nivell d'aplicació de l'autonomia del centre en els diferents instruments educatius (PEC, NOFC, PGAC, PdD, projectes d'innovació educativa, acords de coresponsabilitat, etc.) en els àmbits pedagògic, organitzatiu i de gestió.
- 2) **Indicadors de l'exercici de les funcions dels diferents responsables del centre:** per a fer una estimació quantitativa i qualitativa del grau d'eficàcia amb què els diferents responsables de direcció, coordinació i tutoria fan les seves activitats, assoleixen els seus objectius i en els resultats de les activitats i objectius.
- 3) **Indicadors de l'organització interna:** sobre els procediments i criteris establerts pel centre en l'àmbit organitzatiu (pedagògic i de gestió econòmica i de personal). Sobre els criteris de l'estructura organitzativa interna.
- 4) **Indicadors de l'aprenentatge de la convivència:** sobre les pautes, criteris i regles establertes: en les normes de convivència. Resolució de conflictes. Imposició de mesures correctores i sancionadores. Mecanismes de mediació.
- 5) **Indicadors de la participació de la comunitat escolar:** per a mesurar el grau de participació de les mares i els pares i els alumnes en la vida del centre, i també els canals de comunicació del centre amb les famílies. Nombre de visites de mares i pares amb el tutor/a del seu fill/a.
- 6) **Indicadors dels resultats acadèmics dels alumnes:** resultats o rendiments acadèmics dels alumnes; taxa d'abandonament escolar; nombre de titulacions acadèmiques expedides pel centre; grau d'implicació del professorat en la millora del rendiments escolar.
- 7) **Indicadors de la gestió de personal del centre:** índex d'absentisme del professorat i d'altre personal adscrit al centre; grau de puntualitat; recompte mensual de les absències justificades i no justificades de tot el personal; participació del professorat en els òrgans col·legiats del centre i en les seves comissions; formació permanent i perfeccionament del professorat i altres professionals d'atenció educativa.

- 8) **Indicadors de les activitats educatives:** quantificació de les diferents activitats lectives (de classe, de reforç, desdoblament), complementàries i extraescolars aprovades en la PGAC; grau d'assistència dels alumnes i del professorat; activitats de recerca, innovació i experimentació educatives (en l'àmbit pedagògic i curricular); grau de concreció i desplegament dels currículums; procediments d'inclusió educativa.
- 9) **Indicadors econòmics i pressupostaris:** quantificació dels ingressos i despeses derivades de les activitats del centre. Ingressos derivats de l'ús social del centre.
- 10) **Indicadors d'objectius a assolir en l'àmbit educatiu:** sobre els objectius, les prioritats i plantejaments educatius i curriculars establerts en el PEC.

