

# Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic



# Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic



© **Generalitat de Catalunya**  
**Departament d'Educació**

Edició: **Servei de Difusió i Publicacions**

1a. edició: **juny de 2007**

Tiratge: **1.500 exemplars**

Dipòsit legal: **B-30.559-2007**

Impressió: **Novatesa, SL**

# Índex

**Agraïments 5**

**Presentació 9**

**Introducció 11**

**1. Plantejament institucional 15**

1.1. Valors 15

1.2. Missió 16

1.3. Visió 18

**2. Avaluació de centre 21**

2.1. Avaluació global diagnòstica (AGD) 21

2.2. Anàlisi DAFO 24

**3. Objectius estratègics i estratègies 27**

3.1. Matriu DAFO 27

3.2. Objectius estratègics 33

3.3. Estratègies 35

**4. Mapa estratègic 37**

**5. La gestió del pressupost del centre educatiu 43**

**6. El pla de formació de centre 49**

**7. Acord centre educatiu - Departament d'Educació 51**

**8. Iniciatives o activitats 53**

8.1. Activitats 53

8.2. Procés de selecció d'activitats 55

8.3. Plans de treball en la programació general del curs 57

**9. Sistema d'informació i comunicació 61**

9.1. Participació i comunicació **61**

9.2. Informació: indicadors **65**

9.3. QCI i rendició de comptes **69**

**10. Bibliografia 79**

**11. Glossari bàsic 81**

## Agraïments

### Equip redactor de la guia

- Sr. Eduard Casserras, IES Gerbert d'Aurillac (Sant Fruitós de Bages)
- Sra. Maria Àngels Chavarria, IES Escola Bonanova (Barcelona)
- Sr. Francisco J. Fernández, IES Lacetània (Manresa)
- Sr. Carles Enric Garcia, Inspecció d'Educació del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya
- Sr. Eugeni Garcia, responsable de l'Oficina de suport a les polítiques educatives del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

### Grup de treball tècnic

- Sra. Montse Albi, Subdirecció General de Provisió i Definició Llocs de Treball de Professorat
- Sra. Susanna Boldú, Subdirecció General de Formació Permanent i Recursos Pedagògics
- Sra. Marta del Campo, Oficina de suport a l'autonomia de centres
- Sr. Pere Canyadell, Subdirecció General de Planificació i Organització de la Formació Professional
- Sr. José Ignacio Calatrava, Oficina de suport a l'autonomia de centres
- Sr. Ferran Castrillo, Servei de suport a la gestió de centres de formació professional i ensenyaments esportius
- Sr. Francesc Costa, ICE de la Universitat Autònoma de Barcelona
- Sra. Conxita Mayós, Subdirecció General d'Ordenació Curricular i Programes Educatius
- Sr. Joaquim Núñez, Subdirecció General d'Inspecció Educativa
- Sra. Rosa Maria Palacios, Subdirecció General de Formació Permanent i Recursos Pedagògics
- Sr. Salvador Pallarés, Subdirecció General d'Inspecció Educativa
- Sr. Francesc Pomés, Servei d'informàtica educativa i acadèmica
- Sr. Magí Puig Serra, Subdirecció General de Centres Docents
- Sr. Joan Ramon Santamaria, Inspecció d'Educació
- Sr. Alberto Sorribes, IES Bonanova

**Inspectors d'Educació  
coordinadors de les xarxes  
de centres i formadors  
de l'experiència**

- Sr. Francesc Ballester
- Sr. Lluís Baulenas
- Sr. Manuel Domingo
- Sr. Eugeni Garcia
- Sr. Carles Enric Garcia
- Sra. Charo Guerrero
- Sra. Marga Hernández
- Sra. Consol Iglesias
- Sra. Carme Mas
- Sr. Joaquim Núñez
- Sra. Imma Obiol

**Centres educatius  
col·laboradors**

- AFA Sant Cosme (el Prat de Llobregat)
- CEIP 25 de Setembre (Rubí)
- CEIP Anicet de Pagès i de Puig (Figueres)
- CEIP Antoni Grau Minguell (Sant Quintí de Mediona)
- CEIP Banús (Santa Coloma de Gramenet)
- CEIP Ca N'Alzamora (Rubí)
- CEIP Campclar (Tarragona)
- CEIP Centcelles (Constantí)
- CEIP Cristòfor Mestre (Vilafranca del Penedès)
- CEIP Diagonal Mar (Barcelona)
- CEIP Doctor Fleming (Viladecans)
- CEIP Dolors Almeda (Cornellà de Llobregat)
- CEIP Ferreries (Tortosa)
- CEIP Floresta (Sabadell)
- CEIP Frederic Godàs (Lleida)
- CEIP Fructuós Gelabert (Barcelona)
- CEIP Garona de Vielha (Vielha)
- CEIP Jacint Verdaguer (Castelldefels)
- CEIP Jaume Balmes (el Prat de Llobregat)
- CEIP Jaume Balmes-Andersen (Vic)
- CEIP Joaquim Palacín (Bellví)
- CEIP La Draga (Banyoles)
- CEIP La Parellada (Santa Oliva)
- CEIP L'Agulla (el Catllar)
- CEIP L'Estació (Sant Feliu de Guíxols)
- CEIP Lola Anglada (Esplugues de Llobregat)
- CEIP Miguel de Unamuno (Santa Coloma de Gramenet)
- CEIP Mossèn Jacint Verdaguer (Sant Sadurní d'Anoia)
- CEIP Orlandai (Barcelona)
- CEIP Pau Casals (Sabadell)
- CEIP Pau Vila (l'Hospitalet de Llobregat)
- CEIP Pere IV (Barcelona)
- CEIP Saavedra (Tarragona)

- CEIP Sant Cosme i Sant Damià (el Prat de Llobregat)
- CEIP Veïnat (Salt)
- CEIP Vila Olímpica (Barcelona)
- EEI Dumbo (el Prat de Llobregat)
- IES Alt Berguedà (Bagà)
- IES Badia del Vallès (Ciutat Badia)
- IES Can Puig (Sant Pere de Ribes)
- IES Celestí Bellera (Granollers)
- IES Ciutat Badia (Ciutat Badia)
- IES de Bruguers (Gavà)
- IES de Castellar (Castellar del Vallès)
- IES de Terrassa (Terrassa)
- IES Doctor Trueta (el Prat de Llobregat)
- IES Eduard Fontserè (l'Hospitalet de Llobregat)
- IES Escola Bonanova (Barcelona)
- IES Escola d'Hoteleria i Turisme (Cambrils)
- IES Escola Industrial de Sabadell (Sabadell)
- IES Eugeni d'Ors (Badalona)
- IES IES Bonavista (Tarragona)
- IES IES Camí de Mar (Calafell)
- IES IES Josep Lladonosa (Lleida)
- IES Joan d'Àustria (Barcelona)
- IES Jonqueres (Sabadell)
- IES Lacetània (Manresa)
- IES L'Alzina (Barcelona)
- IES Les Corts (Barcelona)
- IES Manel Sales i Ferré (Ulldecona)
- IES Manuel de Montsuar (Lleida)
- IES Margarida Xirgu (l'Hospitalet de Llobregat)
- IES Maria Aurèlia Capmany (Cornellà de Llobregat)
- IES Montbui (Santa Margarida de Montbui)
- IES Montjuïc (Barcelona)
- IES Narcís Monturiol (Figueres)
- IES Nicolau Copèrnic (Terrassa)
- IES Pablo Ruiz Picasso (Barcelona)
- IES Quercus (Sant Joan de Vilatorrada)
- IES Ramon Berenguer IV (Amposta)
- IES Ramon Casas i Carbó (Palau-solità i Plegamans)
- IES Salvador Espriu (Salt)
- IES Sant Josep de Calassanç (Barcelona)
- IES Sant Sadurní (Integrat 3-16) (Sant Sadurní d'Anoia)
- IES Thos i Codina (Mataró)
- IES Vallvera (Salt)
- SES Josep Comas i Solà (Barcelona)
- SES Salt (Salt)



**Agraïments**

L'equip redactor de la guia agraeix les valuoses aportacions del grup de treball tècnic, les dels inspectors coordinadors de les xarxes de centres, la documentació facilitada pels centres col·laboradors, i també la lectura de la guia i els comentaris realitzats pel Sr. Josep Alsinet, la Sra. Carme Arnau, la Sra. Rosa Artigal i la Sra. Anna Mackay. Qualsevol error és responsabilitat exclusiva de l'equip redactor.

## Presentació

Un dels principals objectius estratègics de la Unió Europea per a l'any 2010 és “convertir Europa en l'economia basada en el coneixement, més competitiva i dinàmica del món, capaç de créixer econòmicament de manera sostenible amb més i millors llocs de treball i amb més cohesió social”. Per contribuir a aquest objectiu, des de l'educació, la UE ha establert, també, com a fita prioritària, incrementar l'èxit educatiu de l'alumnat a tots els nivells.

El desenvolupament del Pacte Nacional per a l'Educació, i d'actuacions com les aules d'acollida, els plans educatius d'entorn, els programes d'innovació, els plans de millora i els plans estratègics per al desenvolupament de l'autonomia dels centres són algunes de les polítiques educatives que el Departament d'Educació, com a responsable del sistema educatiu català, està desenvolupant per donar resposta als objectius europeus. L'actual política educativa, a Catalunya, fa avançar cap a l'excel·lència del servei educatiu prestat pels centres del Departament.

En aquest context, la planificació estratègica adquireix la seva màxima potència com a motor de contrastada utilitat pràctica. Amb un major nivell d'autonomia de gestió, coresponsabilitat i compromís dels centres, del Departament i de la comunitat educativa amb la nostra societat, poden fer realitat una idea, un projecte, un somni.

La guia que us presentem és el resultat de l'experiència acumulada pel Departament d'Educació durant els dos últims cursos; és una petita gran guia, que desitgem us serà d'utilitat.

**Ernest Maragall i Mira**

*Conseller d'Educació*

El Pla de Govern 2007-2010 estableix, com un dels principals objectius, incrementar l'èxit escolar i la descentralització de la gestió, en particular mitjançant més autonomia dels centres educatius.

El Departament d'Educació, com a opció de gestió per als seus centres, en el marc del Pacte Nacional per a l'Educació i amb la voluntat de facilitar eines als centres, està potenciant el Projecte per a la millora de la qualitat dels centres educatius públics, en les seves dues versions: plans de millora i plans de millora i suport. Aquest projecte es basa en el desenvolupament de l'autonomia de centre, on la planificació estratègica i la coresponsabilitat i la cooperació entre el Departament, els centres, l'administració local i els agents educatius, són peces clau per millorar la prestació del servei educació.

El projecte té la voluntat d'arribar progressivament a tots els centres del Departament i ser el *pla de plans*, fet que permetrà, d'una banda, ordenar els plans i recursos que el Departament facilita als centres i, d'una altra banda, potenciar el disseny d'un pla global per part dels centres.

Sota el concepte de *pla de plans*, ens volem referir a la necessària coherència que hi ha d'haver en totes les actuacions que es despleguen en els centres educatius. L'objectiu és afavorir que el pla de centre sigui global, i, per tant, l'única referència per a la comunitat educativa i l'Administració, atès que incorpora tots els programes, estratègies i activitats que el centre estigui aplicant per a l'assoliment de l'èxit escolar, la cohesió social, la reducció de l'abandonament prematur de l'alumnat, i altres fites que pugui establir el propi centre.

La guia que us presentem és el resultat de la bona feina realitzada en planificació estratègica per centres educatius del Departament, la Inspecció educativa implicada i la unitat per a la millora de la qualitat dels centres. És una bona eina per avançar cap a l'excel·lència del servei educatiu a què tots aspirem per al nostre alumnat i amb la qual estem compromesos.

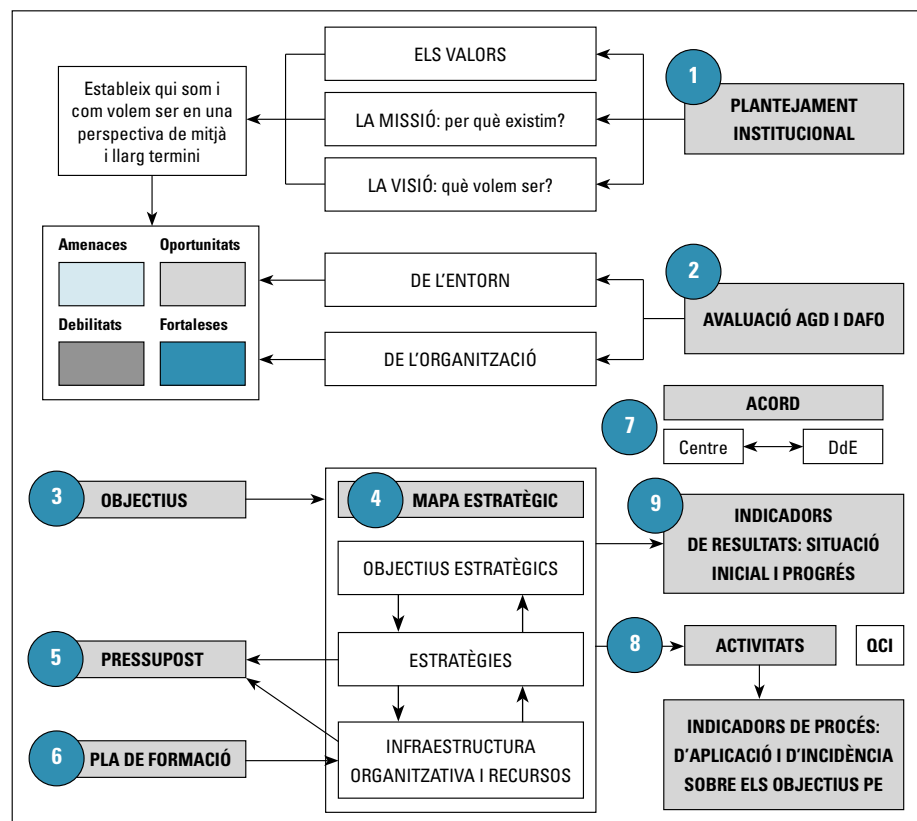
**Francesc Colomé i Montserrat**

*Secretari de Polítiques Educatives*

## Introducció

Aquesta guia és fruit de l'experiència acumulada pel Departament d'Educació en matèria de planificació estratègica i recull especialment els resultats d'aplicació del projecte d'autonomia de centres impulsat durant el curs acadèmic 2005-2006.

La guia té per finalitat introduir la comunitat educativa dels centres públics en el model de planificació estratègica que està desenvolupant el Departament d'Educació. No es planteja en cap cas com un manual sinó com un punt de partida compartit i bàsic per a la formació en planificació estratègica. Vol donar, a més, resposta a la necessitat que tenen tant els centres educatius com el mateix Departament d'Educació de compartir un llenguatge i un escenari de treball comuns.



La guia s'estructura en nou apartats, cadascuns dels quals forma part d'un circuit temàtic que es descriu a continuació.

Els continguts dels anteriors nou apartats s'organitzen sempre entorn de quatre qüestions bàsiques:

- **Què?**

Descripció del concepte o conceptes relacionats amb el títol de l'apartat.

- **Com?**

Explicitació de les tasques que s'han de realitzar per disposar de l'element que anuncia el títol de l'apartat o per aplicar-lo.

- **Qui?**

Enumera els agents que intervenen en el *Com*.

- **Suport**

Relaciona els elements que són necessaris per desenvolupar el *Com* i obtenir l'objectiu perseguit en l'apartat.

Veureu que en cadascun dels apartats hi ha un o més **exemples** que tenen per finalitat il·lustrar-ne el contingut. Els exemples intenten recollir les singularitats dels CEIP, IES i centres d'FP.

Els nou apartats en què s'estructura la guia es poden aplegar alhora en quatre grans àmbits del procés d'elaboració i aplicació d'un pla estratègic:

- A. Elaboració del pla
- B. Acord entre el centre educatiu i el Departament
- C. Aplicació del pla estratègic
- D. Avaluació de l'aplicació del pla estratègic

## A. Elaboració del pla

Per «pla estratègic» entendrem un pla que recull de manera sistematitzada els objectius a mitjà termini d'un centre educatiu, les estratègies i polítiques previstes per assolir-los, i els sistemes i instruments d'avaluació corresponents. El pla estratègic de centre és una eina de gestió útil per fer realitat a mitjà termini un projecte educatiu o un pla de millora.

Un pla estratègic recorda el procés que els mestres o el professorat seguim quan hem de realitzar la nostra feina amb un grup d'alumnes. En primer lloc demanem o elaborem informació per determinar els coneixements i actituds dels nostres alumnes. Després ens plantegem una fita en funció de la informació anterior i dels objectius curriculars. A continuació, pensem en estratègies a desenvolupar perquè els nostres alumnes assoleixin les fites preestablertes així com els recursos que necessitem. Fem activitats que concreten les estratègies previstes, apliquem una avaluació continua per determinar en quina mesura avancem, què ens funciona i què no, quins són els déficits; i amb tota aquesta informació ens replantegem les activitats. El cicle es repeteix fins a fi-

nal de curs. En aquest sentit veurem que pel que fa al circuit del cicle un pla estratègic té molts punts en comú amb la planificació de les nostres activitats a l'aula.

L'elaboració del pla requereix com a pas previ reflexionar sobre quins són els valors que regeixen l'actuació del centre, quina és la seva raó d'ésser i com ens agradaria que fos i repensar-ho. Aquesta part s'ha denominat «1. Plantejament institucional» i s'ha desenvolupat en tres subapartats: Valors, Missió i Visió del centre educatiu.

Abans d'elaborar el pla també es necessita recollir i sistematitzar informació sobre l'entorn i les característiques del centre educatiu que permetin conèixer millor i contextualitzar el centre educatiu i les seves possibilitats. Aquesta part es denomina «2. Avaluació de centre» i té dos subapartats: Avaluació global diagnòstica i Anàlisi DAFO.<sup>1</sup> El primer subapartat descriu breument què és l'avaluació global diagnòstica i la seva utilitat. El segon proposa elaborar i ordenar la informació per a l'avaluació en format DAFO.

Aclarits qui som i on som, s'ha de plantejar què volem fer, fins on volem arribar i com ho podem aconseguir. L'apartat 3, titulat «Objectius estratègics i estratègies» tracta aquestes qüestions. S'estructura en tres subapartats: la matriu DAFO, que intenta explicar com es podem treure conclusions útils per a l'elaboració del pla estratègic, i els objectius estratègics i les estratègies per aconseguir realitzar el pla.

El mapa estratègic és el tema de l'apartat 4. Aquest document informa d'una manera sintètica i clara sobre el contingut bàsic del pla estratègic. És una bona eina per elaborar i explicar el pla.

En l'elaboració d'un pla estratègic d'un centre educatiu hi ha dues variables que incideixen de manera significativa en la seva aplicació: el pressupost i el pla de formació de centre. A aquestes qüestions hem dedicat els apartats 5 i 6.

## B. Acord entre el centre educatiu i el Departament

L'apartat 7 tracta del contingut estàndard de l'acord entre el centre educatiu i el Departament d'Educació. És el resultat natural de l'elaboració del pla estratègic i la manifestació del compromís d'ambdues parts, la concreció de la coresponsabilitat i de la rendició de comptes.

## C. Aplicació del pla estratègic

El pla estratègic estableix els objectius a mitjà termini, les grans línies d'actuació (estratègies) i una descripció genèrica, global i temporitzada per cursos dels recursos addicionals que són necessaris per aplicar el pla. En aquest context, l'aplicació del pla estratègic per a cada curs requereix una concreció a curt termini, que estableixi les iniciatives o activitats que desenvolupen les estratègies del pla. D'això tracta l'apartat 8, que té tres subapartats: Activitats, Procés de selecció d'activitats i Plans de treball.

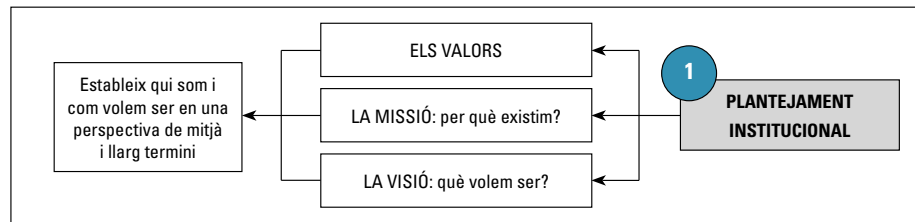
<sup>1</sup> DAFO és l'acrònim corresponent als mots «debilitats», «amenaces», «fortaleses» i «oportunitats». Vegeu «anàlisi DAFO» al Glossari bàsic d'aquesta guia.

#### **D. Avaluació de l'aplicació del pla estratègic**

L'últim gran àmbit tracta de qüestions cabdals per al bon funcionament d'un pla estratègic que són: la participació, la comunicació i l'avaluació de l'aplicació del pla. Són, tots ells, elements clau. La participació com a eina per elaborar el millor pla possible i obtenir la complicitat de la comunitat educativa, especialment del professorat i d'altres professionals que hi treballen. Pensem que és impossible que un pla pugui aplicar-se bé si els actors desconeixen el seu contingut o la marxa de la seva aplicació.

Per millorar i reconduir el pla necessitem saber on som, on volem anar, i sobretot si el que estem fent està donant resultats o no. Aquesta informació és la que aporta el quadre de coordinació i informació (QCI) i mostrarem que els indicadors hi són claus.

# 1. Plantejament institucional



El plantejament institucional d'un centre educatiu és l'explicitació dels valors compartits que regeixen el seu funcionament, la definició de la raó d'ésser i la visió compartida d'escola que ens agradaria ser.

## 1.1. Valors

### QUÈ?

Per «valors» entenem els principis ètics i de funcionament que guien la presa de decisions i el treball quotidià del centre educatiu. Les escoles, mitjançant els seus projectes educatius, història, filosofia, propòsits i resultats, conformen uns trets que són significatius per a les persones que hi treballen i que constitueixen la seva cultura d'organització i de funcionament. Aquesta cultura es defineix com el conjunt de valors que ajuden les persones a identificar quines accions són acceptables i quines no ho són, quines són coherents amb el projecte d'escola i quines no ho són.

Identificar els valors té per finalitat generar una manera de fer coherent i consistent amb el projecte de centre educatiu i un compromís compartit per tots els seus membres.

### COM?

Es pot fer una llista de conductes habituals i associar-les a valors (per exemple comportaments relacionats amb l'atenció a la diversitat, amb els valors cívics, amb l'aplicació del RRI, amb el respecte a l'entorn, amb els canvis organitzatius, amb el treball en equip...). Així, per exemple, podem definir que el centre impulsa els valors de servei al projecte de societat i de servei al projecte de futur de l'alumnat, del respecte vers el medi ambient, de l'adaptació als canvis i a les noves tecnologies, de la promoció de les metodologies de treball participatives...



Igualment es pot fer una llista de conductes desitjades i associar-les a valors. Amb aquestes llistes disposarem de valors que ja tenim i de valors que ens proposem adquirir.

### QUI?

És responsabilitat de l'equip directiu recollir-los i definir el que es proposa ser.

Es pot fer una enquesta o una pluja d'idees per identificar conductes relacionades amb situacions de la vida quotidiana d'un centre.

Els valors identificats i definits han d'estar recollits en el projecte educatiu de centre (PEC) i els aprova el consell escolar. S'han de comunicar i és fonamental arribar a compartir-los i aplicar-los.

### EXEMPLES

- Exemples de valors d'organització:

Participació i responsabilitat, cooperació, solidaritat i igualtat d'oportunitats, innovació i transformació, compromís social, eficàcia en la feina, valoració i reconeixement de les persones i els seus projectes, acceptació de la diversitat i valoració de la crítica, compromís amb els acords, confidencialitat, transparència, honestedat...

- Exemple de valors que podem trobar en un PEC:

Hi ha un seguit de principis generals que han de presidir qualsevol decisió, estructura, forma organitzativa i activitat en tots els àmbits de la vida del nostre centre:

- L'interès general, els interessos de l'alumnat i de les seves famílies.
- Cultura de la pau, la solidaritat, el diàleg, el respecte pels drets individuals i col·lectius i la tolerància entre tots els components de la comunitat educativa.
- Compromís amb la cultura i la llengua catalana i la integració dels nousvinguts.
- Respecte per l'entorn natural i cultural.
- Equitat, no-exclusió, cohesió, participació, democràcia i responsabilitat.
- Cultura de l'esforç i del treball ben fet.
- Cultura de la llibertat d'expressió, l'autosuperació, el foment del raonament i l'esperit crític.

## 1.2. Missió

### QUÈ?

La missió d'un centre educatiu defineix la seva raó d'ésser, la finalitat i el propòsit fonamental a assolir davant els diferents grups d'interès.<sup>2</sup>

---

2. Tots aquells que tenen interessos directes en els centres educatius (pares i mares, Administració educativa, Administració local, agents econòmics i socials...).

## COM?

És un enunciat simple i precís i ha de donar resposta a les preguntes següents:

- Què fem? Per què existeix l'escola? Què ofereix?
- Per què ho fem? Quin valor aportem amb el nostre servei educatiu? Quines necessitats satisfà?
- Per a qui ho fem? A qui serveix?
- Quins són els principis i valors que tenim i que volem transmetre?

## QUI?

L'estableix el Departament d'Educació, i el centre concreta la missió a partir d'una comissió participativa on hi ha l'equip directiu i altres membres de la comunitat educativa. Les missions dels centres educatius públics haurien de resultar totes semblants però alhora diferents, perquè diferents són els centres i els seus entorns.

Ha d'estar recollida en el PEC i l'aprova el consell escolar.

És important que el conjunt de persones que formen part de la institució arribin a comprendre-la i identifiquin quines activitats contribueixen a complir-la.

## EXEMPLES

La missió del CEIP XXX és proporcionar un servei educatiu de qualitat i aconseguir el grau de desenvolupament humà individual i social suficient que permeti als nostres alumnes excel·lir en la seva vida futura acadèmica i laboral, en funció dels objectius que promoguin la cohesió social, el respecte pel medi, la incorporació de les noves tecnologies dins l'àmbit acadèmic i social, així com la consecució d'un alt grau d'identificació amb l'entorn, la satisfacció personal de tot el col·lectiu, alumnes, personal docent i no docent i la participació i la confiança dels pares i llur coresponsabilitat.

Som una escola pública, catalana, innovadora i lluitadora, en fase de permanent canvi. Vinculada a l'entorn social, natural i cultural i oberta a la comunitat educativa. Promou el desenvolupament personal i l'autonomia dels alumnes a fi que esdevinguin ciutadans responsables, compromesos, crítics i actius envers la societat.

L'IES XXX és un centre públic d'educació secundària que té per missió educar i formar nois i noies a partir de 12 anys, de manera que esdevinguin ciutadans responsables, solidaris, respectuosos amb els altres i amb l'entorn, i competents en les habilitats socials i personals que, d'una banda, els permetin incorporar-se a una societat multicultural i dinàmica i, de l'altra, integrar-se en un procés de formació al llarg de tota la vida.

La raó de ser del nostre centre educatiu és fer possible:

- Formació acadèmica que proporcioni a l'alumnat uns bons coneixements i unes eficients habilitats que els facilitin la incorporació posterior a les activitats de la societat adulta.

- Formació personal que contribueixi a desenvolupar i potenciar les capacitats bàsiques de l'alumnat, tot orientant-los per aconseguir la seva maduresa i autonomia, ajudant-los a prendre decisions amb vista a la continuïtat en els estudis o a l'entrada al món laboral.
- Educació integral amb l'objectiu d'aconseguir alumnes que esdevinguin ciutadans responsables, compromesos i respectuosos amb l'entorn, amb la societat i amb la cultura que els és pròpia.
- Assessorament i orientació a les famílies per incidir conjuntament en el procés educatiu dels seus fills i filles.
- Creació d'un entorn de treball participatiu i motivador que faciliti la integració i implicació de tots els membres de la comunitat educativa en el funcionament del centre.

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

#### 1. Alumnes

- **Què:** formar, orientar i acreditar els alumnes en 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 facilitin el desenvolupament integral i la preparació per incorporar-se a la vida activa o per 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:** ajudar al 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 al desenvolupament social dintre d'uns valors de llibertat, tolerància i solidaritat.

#### 4. Equip de treball

- **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:** aplicar les polítiques educatives i completar, aplicar i desenvolupar el disseny curricular establert per les autoritats educatives.
- **Per a què:** assolir els objectius.

### 1.3. Visió

#### QUÈ?

La visió d'un centre educatiu és la imatge compartida pels seus membres sobre què volen que sigui el centre en el futur. Resumeix el que l'escola es proposa aconseguir i és el referent que ha de guiar les seves decisions estratègiques.

Tenir clar el que es vol ser en un futur permet orientar els esforços de manera constant per aconseguir-ho. Amb la visió compartida apareixen els valors d'identificació i el compromís de tothom amb el centre educatiu.

La visió recull els objectius a mitjà termini (3-5 anys) o per a un període més llarg. Ens diu com vol veure's el centre educatiu en relació amb la satisfacció dels seus usuaris actuals i potencials, respecte dels seus serveis actuals i futurs, respecte de la satisfacció del seu equip humà i respecte del seu impacte en la societat, i també quins resultats es volen assolir en els propers anys.

### **COM?**

Per definir la visió del centre educatiu hem de saber què i com volem ser i cap on volem anar. Amb aquest objectiu cal que donem resposta a les preguntes següents:

- On vol arribar l'escola?
  - Posicionament
  - Resultats
- Com vol veure's?
  - Equip humà
  - Alumnat
  - Famílies
  - Entitats i organitzacions col·laboradores
- Com vol que la vegin els altres?
  - Usuaris potencials
  - Societat
  - Ajuntament
  - Administració educativa
  - Escoles de referència

### **QUI?**

La visió inicialment la formula l'equip directiu que a partir de les visions personals de la situació i de les informacions rellevants existents, i d'una avaluació global diagnòstica concreta la proposta de futur.

Aquesta proposta ha de ser validada i compartida pel consell escolar, el claustre de professors i altres òrgans de participació que assegurin el compromís del centre en el projecte. També ha d'ésser comunicada a tota la comunitat educativa.

### **SUPORT**

- Documentació rellevant del sector educatiu (normativa, legislació...)
- Dades rellevants de l'entorn (demografia, interessos, necessitats...)
- Dades rellevants internes (avaluacions internes, AGD, resultats acadèmics,

satisfacció de l'alumnat, de les famílies i dels professionals que hi treballen, dotació de recursos materials, pressupost, plantilla assignada...)

- Projecte educatiu de centre

## EXEMPLES

Volem ser:

- Un centre que formi persones compromeses amb la societat: solidàries, dialogants, respectuoses amb el medi ambient, tolerants amb els altres, pacífiques, amb criteri propi i responsables.
- Una escola que doni als alumnes una bona competència de comunicació en la llengua d'ús majoritari a la Unió Europea: l'anglès.
- Un centre on l'ús social del català sigui un fet dins la comunitat educativa i de l'entorn.
- Una escola amb les tecnologies de la informació a l'abast de tothom dins l'aula, com a eina d'ús quotidià en els diferents aprenentatges i activitats.
- Una escola on, a l'interior de l'aula, hi hagi els estris necessaris perquè els alumnes, per mitjà de l'experimentació, la manipulació i la recerca, puguin arribar a construir els seus coneixements i conceptes científics.
- Un equip de mestres il·lusionats i formats professionalment per portar a terme el nostre projecte educatiu.

Volem aconseguir millores en els resultats d'aprenentatge dels alumnes, en la integració d'alumnes nouvinguts i en l'ús de la llengua catalana; volem afavorir la participació de tots els membres de la comunitat educativa i ser un referent cultural i de cohesió al barri i al municipi; i volem continuar mantenint un clima acollidor i motivador tot afavorint la formació i la tasca dels docents.

Volem ser un centre actiu, emprenedor, amb visió de futur, que pretén la millora constant del rendiment acadèmic dels alumnes mitjançant l'ús habitual de les TIC, l'impuls de les llengües estrangeres i la promoció de les habilitats socials i el treball cooperatiu per arribar a ser un referent de qualitat educativa.

El nostre centre educatiu vol arribar a:

- Ser un centre integrat en l'entorn on els alumnes esdevinguin ciutadans amb esperit crític, responsables i compromesos en la construcció d'una societat més harmoniosa i solidària.
- Ser un centre on els alumnes es formin de manera eficient —tant pel que fa a coneixements com a habilitats— d'acord amb els seus interessos i d'acord amb les necessitats i requeriments socials.

Ser referent a Catalunya en el sector de XXX en formació reglada, ocupacional i contínua pel que fa a l'eficiència personal i professional actualitzada, per poder donar resposta a les demandes de tots els agents implicats: alumnes, famílies, empreses i treballadors del sector.

El centre educatiu YYY té la vocació clara de ser un centre socialment útil a la comarca, una escola oberta a l'entorn i vinculada a l'entorn. El centre educatiu YYY vol ser capdavanter en l'aplicació de les TIC oferint nous entorns d'aprenentatge que afavoreixin l'èxit acadèmic tot esdevenint referència d'innovació educativa.

## 2. Avaluació de centre



Els centres disposen de moltes eines d'avaluació: avaluació externa, avaluació interna, proves de competències bàsiques, auditories, resultats acadèmics..., i també disposen de la memòria dels departaments i del centre.

L'avaluació de centres educatius a Catalunya conjumina un enfocament global i parcial, alhora que parteix d'una perspectiva integrada, sistèmica, cíclica, coherent, cultural, participativa i democràtica, seguint les pautes del Pla d'Avaluació del Departament d'Educació.<sup>3</sup>

L'avaluació dels centres docents té com a finalitat, entre altres, proporcionar als centres educatius elements per reflexionar sobre la pròpia praxi i prendre decisions de millora en relació amb la planificació i el desenvolupament de l'organització i del procés d'ensenyament aprenentatge.

A efectes de la planificació estratègica interessa, inicialment, conèixer i contextualitzar el paper de l'avaluació global diagnòstica i de l'anàlisi DAFO.

### 2.1. Avaluació global diagnòstica (AGD)

#### QUÈ?

L'avaluació de centres en el marc de la seva autonomia té com a finalitat la millora de la qualitat de l'educació que reben els alumnes i, alhora, proporcionar informació al centre i a l'Administració educativa sobre l'assoliment dels objectius educatius<sup>4</sup> amb la finalitat d'orientar la presa de decisions per a la millora. S'aplica sobre la gestió del currículum i la gestió de l'organització general del centre.

<sup>3</sup>. Per a una visió més àmplia vegeu *Generalitat de Catalunya. Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Quaderns d'avaluació 5* (abril de 2006).

<sup>4</sup>. El Departament d'Educació, mitjançant el *Programa 2004-2007. Una educació per a la Catalunya del segle XXI* va definir els següents objectius generals per al període 2004-2007: reduir el fracàs escolar, millorar el rendiment general de l'alumnat, incrementar i millorar la formació professional i l'educació permanent, i garantir la igualtat d'oportunitats per a tothom.

## Finalitats

### *Centres*

Aportar una visió global del centre: punts forts i punts febles, i orientar el pla de millora contínua del centre

### *Administració*

Conté dades i valoracions globals sobre tendències i propostes de millora. Algunes d'aquestes millores poden plantejar nous marges d'autonomia a partir de l'anàlisi de determinades decisions que es prenen i el nivell on es prenen.

## Eines d'avaluació

Tal com reflecteix l'esquema següent, els centres disposen de diferents eines d'avaluació:

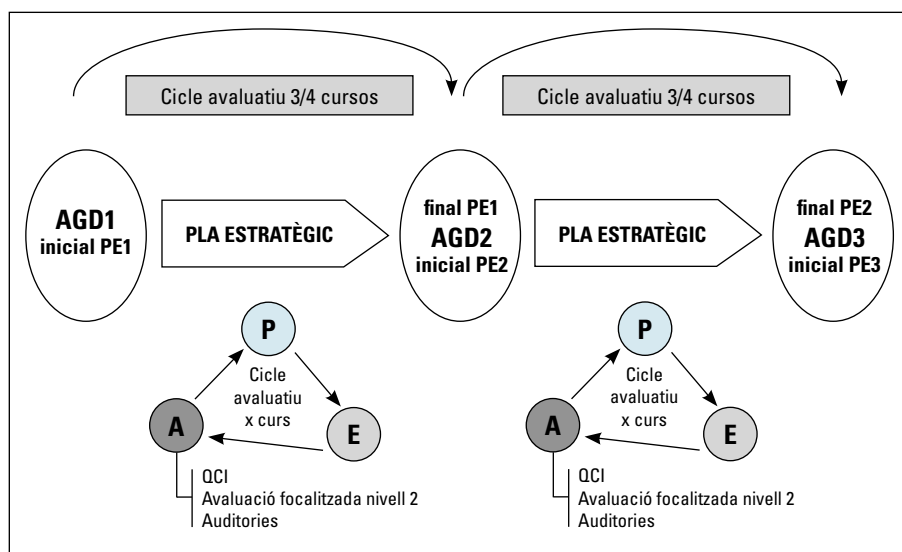
AVALUACIÓ	OBJECTIUS	INSTRUMENTS
<b>Avaluació global diagnòstica de centre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aportar una visió global del centre</li><li>• Orientar el pla de millora contínua</li><li>• Aportar informació per a l'avaluació del sistema</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qüestionaris</li><li>• Entrevistes</li><li>• Anàlisi documental</li><li>• Grups de discussió</li></ul>
<b>Avaluació focalitzada de nivell 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprofundir en aspectes concrets de la gestió del currículum o de la gestió organitzativa del centre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qüestionaris</li><li>• Entrevistes</li><li>• Anàlisi documental</li><li>• Observació</li></ul>
<b>Proves de Cb i proves de rendiment</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conèixer el nivell de competència o coneixement de l'alumnat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proves</li><li>• Qüestionaris</li></ul>
<b>Auditories</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adequar el sistema de qualitat en relació amb una norma de referència (ISO 9001, de 2000)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Norma ISO</li><li>• Entrevista</li><li>• Anàlisi documental</li></ul>

L'avaluació global diagnòstica té un enfocament holístic. L'avaluació focalitzada té un caràcter parcial i es refereix a aspectes concrets de la gestió del currículum i de la gestió organitzativa del centre. L'avaluació global diagnòstica forma part del cicle avaluatiu dels plans estratègics de cada tres o quatre cursos.

Un cicle avaluatiu de la planificació estratègica és el procés que comença amb una avaluació global diagnòstica, que dona lloc a un pla de millora amb format de pla estratègic a tres o quatre cursos, i finalitza amb una altra avaluació global diagnòstica per avaluar les millores obtingudes per l'aplicació del pla. L'última AGD és el punt de partida per a l'elaboració d'un nou pla estratègic en què es replantegen els objectius, estratègies i recursos. Entre els dos moments, el centre educatiu farà cicles avaluatius de curs, per la qual cosa disposarà d'indicadors organitzats en un quadre de coordinació i informació,<sup>5</sup> avaluacions fo-

5. Vegeu l'apartat 9.3 d'aquesta guia.

calitzades de nivell 2 i auditories<sup>6</sup> per conèixer l'evolució del centre educatiu durant l'aplicació del pla estratègic i prendre decisions a curt termini (p. ex. canvi d'activitats).



A: Avaluar. P: Planificar. E: Executar.

## COM?

En la recerca d'informació primerament s'obté una visió global per arribar a la visió compartida per mitjà d'un procés de selecció i triangulació de dades a partir de tècniques d'anàlisi de documentació, entrevista i grup de discussió. Aquesta recerca d'informació es fa a partir d'estratègies i instruments que permeten:

- Per una banda, acostar-nos a la realitat educativa per obtenir una aproximació global (una fotografia panoràmica).
- I per una altra, aprofundir en els aspectes més rellevants: significatius, culturals i potents per a la millora, focalitzant la investigació en aspectes concrets per fer una aproximació més qualitativa a la realitat educativa.

L'avaluació global diagnòstica de centres dona lloc a dos informes d'avaluació, un adreçat al centre per ajudar a elaborar el seu pla estratègic i un altre adreçat a l'Administració educativa per al coneixement i millora del sistema. L'informe adreçat al centre reflecteix el procés seguit en l'acció avaluadora, les valoracions i judicis referits als punts forts (bones pràctiques), als aspectes millorables, a les propostes de millora i a les orientacions per implementar-les. El centre educatiu, a partir de l'informe de l'avaluació global diagnòstica i d'altra informació de què disposi, ha d'elaborar el seu pla estratègic (pla de millora). L'informe adreçat a l'Administració reflecteix el procés seguit en la seva elaboració i conté dades i valoracions globals sobre tendències i propostes de millora.

El pla estratègic és avaluat en finalitzar el cicle avaluatiu per determinar el nivell d'assoliment dels objectius. En iniciar un nou cicle avaluatiu es considera la informació generada per aquesta avaluació.

<sup>6</sup> En el cas d'alguns centres d'educació secundària que imparteixen formació professional i disposen d'un sistema de gestió de la qualitat segons la norma ISO 9001:2000.



## QUI?

Hi participen alumnes, pares, professorat, PAS (personal d'administració i serveis) i l'equip directiu del centre.

## SUPPORT

- Qüestionaris
- Documentació bàsica de la gestió del centre
- Entrevistes
- Grups de discussió

L'avaluació global diagnòstica inclou continguts avaluatius referents a:

- El context: característiques de la població, del centre, de les famílies i dels alumnes.
- Els resultats entesos en sentit ampli: nivell de satisfacció de la comunitat educativa, clima relacional, identificació de les persones amb el centre, competències bàsiques, resultats acadèmics...
- Els processos: posant èmfasi en aquells que incideixen en la gestió d'aula, en els continguts més transversals del currículum, en les metodologies i estratègies per atendre la diversitat.
- Els recursos: formals (plantejaments institucionals, objectius estratègics, formació, acords...), humans (lideratge institucional i pedagògic, planificació i organització dels recursos humans...), i materials (infraestructura, equips...).

## 2.2. Anàlisi DAFO

### QUÈ?

Anàlisi d'un centre educatiu que es fonamenta en la identificació, d'una banda, de les debilitats i les fortaleces internes que posseeix i, de l'altra, de les amenaces i les oportunitats que pot plantejar l'entorn.<sup>7</sup> Té com a objectiu ajudar en la tria de les estratègies i les tasques més adequades per assolir la missió i la visió. L'anàlisi DAFO organitza la informació derivada de les diferents avaluacions i d'altres en debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats.

### Variables de l'anàlisi DAFO

- **Debilitat o punt feble:** factor intern d'un centre educatiu que pot limitar-ne la bona marxa i la capacitat d'actuar o d'aconseguir millorar els resultats.
- **Amenaça:** factor de l'entorn que pot afectar la bona marxa d'un centre educatiu, incrementar els riscos a què es veu exposat o reduir-ne l'èxit.
- **Fortalesa o punt fort:** factor intern d'un centre educatiu que pot facilitar l'obtenció de bons resultats o esdevenir un avantatge.

7. «Conjunt de circumstàncies físiques, econòmiques, polítiques, legals, demogràfiques, socials, culturals, etc., que configuren l'ambient en què un centre educatiu desenvolupa la seva activitat.» Fem nostra l'anterior definició de «entorn» proposada pel centre de terminologia TERM CAT perquè és prou operativa i àmplia per ajudar-nos a identificar moltes realitats a banda del mateix Departament d'Educació.

- **Oportunitat:** factor de l'entorn que pot representar per a un centre educatiu un avantatge o una possibilitat perquè millorin el seu funcionament, els seus resultats o els seus serveis.

Les amenaces i oportunitats són variables d'entorn sobre les quals el centre educatiu pot incidir poc. Les fortaleses i debilitats recullen variables internes sobre les quals el centre educatiu pot incidir d'una manera significativa.

## COM?

### 1. Identificar les variables<sup>8</sup> (diagnosi)

- **Amenaces**

Què hi ha a l'entorn del centre que pot afectar la bona marxa de l'escola, incrementar els riscos o reduir-ne l'èxit?

- **Oportunitats**

Què hi ha a l'entorn del centre que pot facilitar l'obtenció de bons resultats o esdevenir un avantatge?

- **Punts febles**

Què creuen ...[subjecte agent]... que s'hauria de millorar del centre?

Què creu el centre que s'hauria de millorar?

- **Punts forts**

Què es valora del centre?

De què està satisfeta la direcció, els departaments, els professors, els alumnes... del centre?

És important definir bé cadascuna de les variables perquè tothom les interpreti de la mateixa manera i siguin útils en el procés d'anàlisi per establir objectius i estratègies.

### 2. Fer la selecció de les variables a partir de tota la informació de què disposa el centre. Es procedeix a seleccionar les variables més rellevants per establir el quadre de l'anàlisi DAFO d'acord amb els criteris següents:

- L'impacte previst que tenen en el centre educatiu
- El seu grau de freqüència
- Allò que el centre sap fer especialment bé en relació amb la seva missió

El nombre de variables seleccionades no hauria de ser superior a 7 de cadascuna de les quatre parts del quadre de l'anàlisi DAFO.

## QUI?

Una comissió participativa, de vegades anomenada «grup impulsor», on hi ha l'equip directiu i altres membres del claustre o de la comunitat educativa.

## SUPPORT

- L'anàlisi de les necessitats educatives i socioeconòmiques de l'entorn

---

<sup>8</sup>. Anomenem «variables» cadascun dels punts febles, amenaces, punts forts i oportunitats.

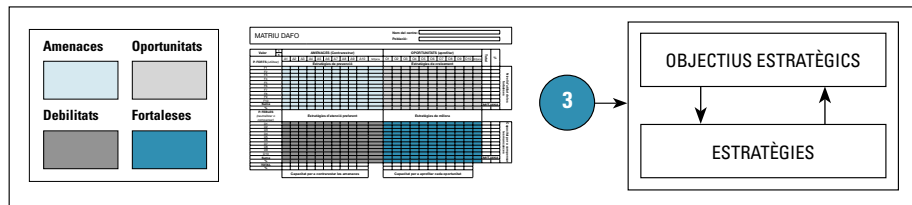
- Els resultats de l'avaluació interna i/o externa
- Els resultats, si escau, de l'avaluació global diagnòstica realitzada per la Inspecció Educativa
- Els resultats acadèmics de l'alumnat i, si escau, dades d'inserció laboral
- Els resultats de les proves de les competències bàsiques i de les PAU, si escau. Els resultats de l'aplicació de sistemes de gestió de la qualitat, si escau
- Altres

### EXEMPLE DE QUADRE D'ANÀLISI DAFO (Quadre 1)

<p><b>AMENACES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creença d'un sector determinat de pares del municipi que el nivell acadèmic és baix per la gran diversitat que s'ha d'atendre a l'aula.</li> <li>2. Alumnat majoritàriament pertanyent a un sector de la població amb baix nivell socioeconòmic i cultural i amb poca motivació per als estudis.</li> <li>3. L'arribada a l'IES d'un percentatge força elevat d'alumnes amb poc bagatge cultural, pocs hàbits d'estudi i poques habilitats socials.</li> <li>4. Poc pes social del català en l'entorn, fet que no ajuda a reforçar la llengua dels aprenentatges.</li> <li>5. Existència de centres de «prestigi» molt propers a la població.</li> <li>6. Manca de recursos extraescolars i de lleure en el municipi per completar la formació personal i aconseguir una millor socialització de l'alumnat.</li> <li>7. Poca implicació de les famílies.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNITATS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'IES XX és l'únic centre de secundària del municipi.</li> <li>2. Disposar d'una infraestructura humana i material que permet avançar en la millora de la tasca docent (noves tecnologies, tractament de la diversitat...).</li> <li>3. Aprofitar el 10è aniversari per implicar els pares (potenciar l'AMPA) i per donar a conèixer el treball que es fa en el centre.</li> <li>4. Avançar en la consolidació del treball entre primària i secundària.</li> <li>5. Poder intervenir en l'entorn mitjançant el pla d'entorn.</li> <li>6. Aprofitar el fet de formar part del <i>Projecte d'autonomia de centre</i> per «il·lusionar» el professorat.</li> <li>7. Bona relació amb l'Ajuntament, especialment amb els serveis socials del municipi, malgrat els pocs recursos que tenen.</li> </ol>
<p><b>PUNTS FORTS (FORTALESES)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un equip de professorat amb una majoria força implicada en el funcionament del centre.</li> <li>2. L'acció tutorial i el seguiment a les famílies.</li> <li>3. Un equip directiu obert a nous reptes.</li> <li>4. Una bona receptivitat del centre per afrontar els problemes i dificultats de l'alumnat que refusa el sistema escolar.</li> <li>5. Espai físic amb possibilitats per desenvolupar diferents tipus d'activitats tant acadèmiques com de caire extraescolar.</li> <li>6. Existència d'un bon clima relacional.</li> <li>7. Bona estructura organitzativa que permet el tractament de la diversitat.</li> </ol>	<p><b>PUNTS FEBLES (DEBILITATS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manca d'unificació de criteris metodològics, didàctics i d'avaluació dins els departaments.</li> <li>2. Activitat docent excessivament tancada en l'espai aula. Dificultat per trencar les dinàmiques més tradicionals per motivar l'alumnat.</li> <li>3. Poca divulgació en el municipi de la tasca que es fa al centre.</li> <li>4. Poca resposta per part d'un percentatge significatiu de famílies.</li> <li>5. Coneixement insuficient de la llengua vehicular dels aprenentatges, tant pel fet que no s'hagi assolit en les primeres etapes escolars com pel poc pes social del català en l'entorn.</li> <li>6. Poca participació de l'alumnat en les decisions i el funcionament del centre.</li> <li>7. Insatisfacció per part del professorat dels resultats d'aprenentatge que aconsegueixen els alumnes.</li> </ol>

Una mateixa variable es pot veure o interpretar de maneres diferents. En part pot ser una oportunitat i alhora una amenaça o, també, un punt fort i, en part, un punt feble. Es pot escollir una de les alternatives, la més important, o també es pot considerar des dels dos vessants quan hi hagi dubte o tots dos es considerin rellevants. De vegades una mateixa variable es pot situar com d'entorn o com de centre educatiu. Es considerarà de centre educatiu quan les possibilitats d'incidir-hi per part del centre siguin rellevants. Serà d'entorn quan es tracti d'una variable que incideix en el centre educatiu però aquest no pugui incidir-hi o només pugui fer-ho molt poc.

### 3. Objectius estratègics i estratègies



Les variables del quadre de l'anàlisi DAFO ens aporten una informació molt interessant, però resulta encara insuficient per determinar amb claredat quins són els punts forts més importants a mantenir, a quina feblesa val la pena destinar esforços per reconvertir-la en un punt fort o bé quina oportunitat hem de prioritzar. La matriu DAFO és una eina útil per donar resposta a qüestions com les anteriors i per ajudar a definir els objectius estratègics i les estratègies per aconseguir-los.

Els processos participatius en la selecció i definició de les variables del quadre de l'anàlisi DAFO i en el treball de la matriu DAFO s'han manifestat molt útils per aconseguir la complicitat de la comunitat educativa i elaborar el pla de millora en format pla estratègic.

#### 3.1. Matriu DAFO

##### QUÈ?

És una taula o quadre de doble entrada que concreta la valoració dels punts forts i febles del centre educatiu en relació amb les amenaces i oportunitats de l'entorn per tal d'ajudar a establir els objectius i les estratègies del centre educatiu.

Matriu DAFO	AMENACES	OPORTUNITATS
PUNTS FORTS		
PUNTS FEBLES		

### COM?

1. Interrelacionar els resultats de l'anàlisi interna i de l'entorn del centre. S'ha de partir del resultat de l'anàlisi DAFO, és a dir, de la identificació dels punts forts i febles del centre i de les amenaces i oportunitats de l'entorn del centre feta prèviament.

2. Valorar les variables seleccionades. Aquesta valoració es fa en una taula o quadre de doble entrada: en què s'encreuen les valoracions de les fortaleses i debilitats d'un centre educatiu amb les valoracions de les oportunitats i amenaces que pot plantejar l'entorn, que s'utilitza com a eina per ajudar en la tria de les estratègies i de les tasques més adequades per assolir la visió del centre educatiu.

### MATRIU DAFO (Valoració de les variables del quadre de l'anàlisi DAFO) (Quadre 2)

Valor		AMENACES (Contrarestar)										OPORTUNITATS (aprofitar)										Total	%				
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Mitjana	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9			O10	Mitjana		
P. FORTS (utilitzar)		Estratègies de prevenció										Estratègies de creixement															
	F1																										
	F2																										
	F3																										
	F4																										
	F5																										
	F6																										
	F7																										
	F8																										
	F9																										
	F10																										
	Suma																									MITJANA	
	%																										
P. FEBLES (neutralitzar o compensar)		Estratègies d'atenció preferent										Estratègies de millora															
	D1																										
	D2																										
	D3																										
	D4																										
	D5																										
	D6																										
	D7																										
	D8																										
	D9																										
	D10																										
	Suma																									MITJANA	
	%																										
	TOTAL																										
	%																										
Capacitat per contrarestar les amenaces												Capacitat per aprofitar cada oportunitat															

3. Un cop distribuïdes les variables de la manera que apareix en el quadre anterior (quadre 2) es fan les valoracions de cadascun dels encreuaments.

Us podeu ajudar de les preguntes que apuntem en cadascun dels encreuaments següents:

Matriu DAFO	AMENACES	OPORTUNITATS
<b>PUNTS FORTS</b>	Estratègies preventives <b>La meua fortalesa F1, F2, F3..., en quina mesura pot contrarestar l'amenaça A1?*</b> (Es fa el mateix amb A2, A3...)	Estratègies de creixement <b>La meua fortalesa F1, F2, F3..., en quina mesura pot aprofitar-se de l'oportunitat O1?*</b> (Es fa el mateix amb O2, O3...)
<b>PUNTS FEBLES</b>	Estratègies d'atenció preferent <b>Si puc capgirar la meua debilitat D1, D2, D3..., en quina mesura pot contrarestar A1?*</b> (Es fa el mateix amb A2, A3...)	Estratègies de millora <b>Si puc capgirar la meua debilitat D1, D2, D3..., en quina mesura puc aprofitar l'oportunitat O1?*</b> (Es fa el mateix amb O2, O3...)

\* Es realitza la valoració amb l'escala triada (en l'exemple proposat a la pàgina següent —quadre 3—, es va fer d'1 a 5).

4. Donar una puntuació o ponderació a cada encreuament o interrelació en funció dels criteris abans esmentats. Fetes les valoracions de la manera descrita, en cadascun dels quadrants se sumen els valors de les columnes i es calcula el seu percentatge com a relació entre la puntuació obtinguda i la màxima puntuació prevista per a cada encreuament.<sup>9</sup>

## QUI?

Una comissió participativa (grup impulsor) on hi ha l'equip directiu i altres membres del claustre.

## SUPORT

- Els resultats de l'anàlisi DAFO
- Missió i visió
- Projecte educatiu de centre
- Projecte de direcció
- Informes d'avaluació i auditoria del centre

<sup>9</sup> Vegeu el quadre 3, obtingut a partir de la informació recollida al quadre 1 de la pàgina 26, i de la missió i visió del centre.

EXEMPLE DE MATRIU DAFO (Quadre 3)

MATRIU DAFO																			
Nom del centre		IES El Far																	
Població																			
Valor	1	AMENACES (Contrarestar)							OPORTUNITATS (Aprofitar)							Total	%		
	5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7				
P. FORTS (utilitzar)		Estratègies de prevenció							Estratègies de creixement							Total	%		
F1		3	1	5	1	5	1	3	5	5	3	5	2	5	3	47,0	67,1	Nivell d'utilitat de les fortesales	
F2		5	1	5	1	5	1	5	1	3	1	5	3	3	5	44,0	62,9		
F3		3	1	5	1	5	1	3	5	5	5	5	5	4	4	52,0	74,3		
F4		1	5	5	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	4	51,0	72,9		
F5		1	5	3	1	5	3	3	5	5	5	1	5	5	3	50,0	71,4		
F6		3	1	5	1	5	1	3	1	5	3	1	1	5	2	37,0	52,9		
F7		5	5	5	1	5	1	1	5	5	1	5	1	5	2	47,0	67,1		
P. FEBLES (neutralitzar o compensar)		Estratègies d'atenció preferent							Estratègies de millora							Total	%		
D1		3	3	5	2	3	1	1	5	5	3	5	1	5	1	43,0	61,4	Nivell d'utilitat de les mancances capgirades	
D2		3	5	4	2	3	1	2	5	5	5	4	3	5	1	48,0	68,6		
D3		5	1	2	1	4	1	4	5	4	5	3	5	5	5	50,0	71,4		
D4		4	3	3	2	4	3	5	5	2	5	2	4	5	3	50,0	71,4		
D5		3	3	3	5	3	1	1	2	3	3	4	3	4	3	41,0	58,6		
D6		1	3	3	1	3	3	3	3	3	5	5	4	4	2	43,0	61,4		
D7		3	3	3	2	3	1	3	2	5	3	4	2	4	2	40,0	57,1		
<b>TOTAL</b>		43	40	56	22	56	20	42	54	60	48	54	44	64	40				
<b>%</b>		61,4	57,1	80,0	31,4	80,0	28,6	60,0	77,1	85,7	68,6	77,1	62,9	91,4	57,1				
<b>Capacitat per contrarestar les amenaces</b>								<b>Capacitat per aprofitar cada oportunitat</b>											

Interpretació global de les valoracions efectuades en l'exemple anterior (quadre 3)

La interpretació final de la matriu ha de ser més fruit d'una mirada qualitativa i compartida que no pas estrictament quantitativa. És important que a l'hora d'interpretar els resultats els percentatges no es prenguin com valors exactes o veritats precises, sinó com grans nombres o aproximacions per tenir-les en compte i prendre decisions amb vista a assolir la visió. Amb tot i això us apuntem unes orientacions per interpretar-les.

Els percentatges de l'última fila de la matriu (lectura vertical) ens informen, en el primer bloc columnat, de la capacitat que pot tenir el centre educatiu per contrarestar les amenaces si utilitza els seus punts forts i és capaç de reconvertir els seus punts febles en punts forts.

Sembla que les amenaces A3 (L'arribada a l'IES d'un percentatge força elevat d'alumnes amb poc bagatge cultural, pocs hàbits d'estudi i poques habilitats socials) i A5 (Existència de centres de "prestigi" molt propers a la població) poden ser neutralitzades en un 80%. En canvi, respecte a les amenaces A4 (Poc pes social del català en l'entorn) i A6 (Manca de recursos extraescolars i de lleure en el municipi per completar la formació personal i aconseguir una mi-

llor socialització de l'alumnat), el centre pot tenir serioses dificultats per compensar-les (menys del 40%).

Atès que el centre educatiu no pot resoldre totes les qüestions alhora, sembla adient que dediqui els seus esforços a neutralitzar les amenaces amb què pot tenir més possibilitats d'èxit (A3 i A5). La lectura vertical del segon bloc columnat informa de la capacitat que pot tenir el centre educatiu d'aprofitar les oportunitats si utilitza els seus punts forts i converteix els punts febles en forts. Les oportunitats O6 (Aprofitar el fet de formar part del *Projecte d'autonomia de centre* per "il·lusionar" el professorat) i O2 (Disposar d'una infraestructura humana i material que permet avançar en la millora de la tasca docent) semblen ser les més clares, atès que el potencial del centre és superior al 85%.

La lectura horitzontal dels percentatges de la matriu (darrera columna) ens aporta informació interessant. La lectura horitzontal del primer bloc ens informa de la utilitat de cadascun dels punts forts en relació amb les amenaces i oportunitats i, per tant, ens diu quins punts forts hauríem de vigilar i mantenir preferentment.

En el cas de l'IES *El Far*, només el punt fort F6 té una valoració relativament baixa; la resta es poden ordenar en dos subgrups: els que estan entre el 60% i el 70% (F1, F2 i F7) i els que estan per damunt del 70% (F3, F4 i F5). Els percentatges ens indiquen el nivell d'aprofitament que el centre pot fer de cadascuna de les seves fortaleses per neutralitzar amenaces o aprofitar les oportunitats de l'entorn. El segon bloc de la lectura horitzontal es refereix a les debilitats que val la pena reconvertir en punts forts. Els percentatges ens indiquen el nivell d'utilitat de reconvertir els punts febles en punts forts. I, per tant, val la pena prioritzar la reconversió del D2, D3 i D4, amb percentatges d'utilitat semblants i propers al 70% del seu potencial com a punts forts.

### **Interpretació de les valoracions efectuades per establir estratègies**

Les quatre estratègies que deriven de la matriu DAFO responen a la descripció següent:

<b>ESTRATÈGIES DE PREVENCIÓ</b>	<b>ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT</b>
El centre utilitza els recursos i les capacitats (fortaleses) que té per prevenir les amenaces. El centre està preparat per prevenir. Es tracta d'avançar-se a les amenaces mitjançant els aspectes positius actuals.	El centre utilitza els recursos i les capacitats (fortaleses) que té per aprofitar les oportunitats. Representen la posició òptima per al centre. Es tracta de potenciar els aspectes positius ja presents —estratègies de qualitat—, o d'augmentar els serveis —estratègies de creixement.
<b>ESTRATÈGIES D'ATENCIÓ PREFERENT</b>	<b>ESTRATÈGIES DE MILLORA</b>
El centre utilitza els recursos i les capacitats (fortaleses) que té per superar les amenaces. El centre s'enfronta a amenaces externes sense les fortaleses internes per defensar-se. Es tracta d'una situació d'urgència.	El centre compensarà i neutralitzarà les mancances per aprofitar les oportunitats. El centre té oportunitats però sense la preparació adequada per aprofitar-les. Es tracta d'incrementar les forces aprofitant les oportunitats.



Un segon nivell d'anàlisi de la matriu dona pistes sobre quina o quines haurien d'ésser les estratègies preferents del centre educatiu. Per donar resposta a aquesta qüestió hem d'observar al quadre 4 les dades que hi ha a les cel·les situades a la part inferior dreta de cadascun dels quatre quadrants de la matriu. El valor de la suma i el percentatge més alt ens informen de les estratègies prioritàries.

**Quadre 4**

Valor	1		AMENACES (contrarestar)							OPORTUNITATS (aprofitar)							
	5		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	%	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
<b>P. FORTS</b> ( <i>utilitzar</i> )			<b>Estratègies de prevenció</b>							<b>Estratègies de creixement</b>							
F1	3	1	5	1	5	1	3	54,3	5	5	3	5	2	5	3	80,0	
F2	5	1	5	1	5	1	5	65,7	1	3	1	5	3	3	5	60,0	
F3	3	1	5	1	5	1	3	54,3	5	5	5	5	5	4	4	94,3	
F4	1	5	5	1	3	1	5	60,0	5	5	1	5	5	5	4	85,7	
F5	1	5	3	1	5	3	3	60,0	5	5	5	1	5	5	3	82,9	
F6	3	1	5	1	5	1	3	54,3	1	5	3	1	1	5	2	51,4	
F7	5	5	5	1	5	1	1	65,7	5	5	1	5	1	5	2	68,6	
<b>Suma</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>145</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>183</b>	
<b>%</b>	<b>60,0</b>	<b>54,3</b>	<b>94,3</b>	<b>20,0</b>	<b>94,3</b>	<b>25,7</b>	<b>65,7</b>	<b>59,2</b>	<b>77,1</b>	<b>94,3</b>	<b>54,3</b>	<b>77,1</b>	<b>62,9</b>	<b>91,4</b>	<b>65,7</b>	<b>74,7</b>	
<b>P. FEBLES</b> ( <i>neutralitzar o compensar</i> )			<b>Estratègies d'atenció preferent</b>							<b>Estratègies de millora</b>							
D1	3	3	5	2	3	1	1	51,4	5	5	3	5	1	5	1	71,4	
D2	3	5	4	2	3	1	2	57,1	5	5	5	4	3	5	1	80,0	
D3	5	1	2	1	4	1	4	51,4	5	4	5	3	5	5	5	91,4	
D4	4	3	3	2	4	3	5	68,6	5	2	5	2	4	5	3	74,3	
D5	3	3	3	5	3	1	1	54,3	2	3	3	4	3	4	3	62,9	
D6	1	3	3	1	3	3	3	48,6	3	3	5	5	4	4	2	74,3	
D7	3	3	3	2	3	1	3	51,4	2	5	3	4	2	4	2	62,9	
<b>Suma</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>134</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>181</b>	
<b>%</b>	<b>62,9</b>	<b>60,0</b>	<b>65,7</b>	<b>42,9</b>	<b>65,7</b>	<b>31,4</b>	<b>54,3</b>	<b>54,7</b>	<b>77,1</b>	<b>77,1</b>	<b>82,9</b>	<b>77,1</b>	<b>62,9</b>	<b>91,4</b>	<b>48,6</b>	<b>73,9</b>	

En l'exemple del quadre 4, les estratègies ordenades podrien ser les següents:

- Estratègies de creixement** relacionades en primer lloc, amb les oportunitats O2 i O6, i, en segon lloc, amb O1 i O4; la qual cosa faria necessari el manteniment dels punts forts F3, F4 i F5.
- Estratègies de millora** dels punts febles D2 i D3 que estan relacionats amb les oportunitats O6 i O3 i, en segon lloc, amb l'O1, O2 i O4.
- Estratègies de prevenció** relacionades amb les amenaces A3 i A5 i que aconsellarien el manteniment del punts forts F2 i F7.

En resum, l'estratègia preferent seria mantenir les fortaleses F2, F3, F4, F5 i F7 i capgirar les debilitats D2 i D3 a fi d'aconseguir aprofitar les oportunitats O6 i O2, i contrarestar les amenaces A3 i A5 tot avançant vers un major aprofitament de les oportunitats O1 i O4.

## 3.2. Objectius estratègics

### QUÈ?

Són l'expressió, en forma de grans declaracions, d'allò que el centre educatiu espera i vol aconseguir durant el període de temps que comprèn un pla estratègic. Representen una concreció de la visió del centre educatiu i han de contribuir al seu compliment. La mesura de l'assoliment dels objectius es fa per mitjà d'indicadors i del quadre de coordinació i informació (QCI).<sup>10</sup>

Els objectius estratègics d'un centre educatiu els estableix el mateix centre concretant i contextualitzant els del Departament d'Educació, l'administració local, i les expectatives de l'alumnat i les seves famílies.

### COM?

- Formular objectius coherents amb el plantejament institucional del centre, creïbles, assolibles i mesurables.
- Formular en termes més o menys genèrics, però que a la vegada puguin ser mesurables de manera objectiva (amb referència a un indicador amb un valor de partida o inicial i un valor d'arribada o de progrés). També s'ha de formular d'una manera unívoca: tothom l'ha d'interpretar igual.
- El nombre d'objectius no ha de ser gaire gran, un màxim de cinc grans objectius.
- Per a l'establiment dels objectius s'ha de tenir present:
  - Que estiguin alineats amb la missió i els valors del centre i molt especialment amb la visió que s'ha establert.
  - Que estiguin relacionats amb els objectius generals i les línies estratègiques del sistema educatiu català, marcades pel Departament d'Educació,<sup>11</sup> que donin resposta a les expectatives del seu alumnat i de les seves famílies.
  - Que estiguin d'acord amb el projecte educatiu de centre.
  - Que contemplin els processos o àmbits clau de la gestió del centre educatiu.
  - Que considerin i potenciïn els factors crítics d'èxit de l'organització educativa.<sup>12</sup>
- Per a la seva formulació s'han de considerar els resultats de la matriu DAFO i la valoració i ordenació que s'ha fet de les diferents estratègies. En aquest sentit pot ser interessant el fet de valorar què es perd o què es guanya actuant o no fent res, en cada una de les diferents estratègies.
- Per a cada objectiu s'haurà de designar un responsable que preferentment sigui membre de l'equip directiu del centre (es pot considerar l'equip directiu ampliat).

<sup>10</sup>. Vegeu l'apartat 9.3 d'aquesta guia.

<sup>11</sup>. El Departament d'Educació fixa com a objectius estratègics per a tots els centres la millora de l'èxit educatiu de l'alumnat i la millora de la cohesió social. Les estratègies preferents derivades de la matriu DAFO estan clarament alineades amb els objectius que fixa el Departament, atès que aquests formen part de la missió del centre.

<sup>12</sup>. Capacitats específiques que permeten garantir l'èxit d'un centre educatiu a llarg termini.

## QUI?

Una comissió participativa on hi ha l'equip directiu i altres membres del claustre.

## SUPORT

- El plantejament institucional del centre educatiu (valors, missió i visió).
- Els resultats de la matriu DAFO: valoració de variables, anàlisi dels resultats i ordenació de les diferents estratègies.
- Els objectius i les línies estratègiques del Sistema Educatiu Català (SECAT) i de l'administració local.
- Expectatives de l'alumnat i la seva família.

## EXEMPLES

- Incrementar el percentatge d'alumnat que obté l'acreditació de l'ESO.
  - Aquest objectiu haurà d'anar acompanyat per l'indicador que expressa els actuals acreditats i el valor que s'espera assolir al final del pla. Hi ha redaccions alternatives que inclouen en la formulació de l'objectiu l'increment o el valor de l'indicador que es vol assolir: *Incrementar en un 15% el nombre d'alumnes que obtenen l'acreditació de l'ESO*, o més concretament encara: *Assolir que el 90% de l'alumnat obtingui l'acreditació de l'ESO*.
- Millorar el clima i la convivència del centre.
  - Dissenyar i aplicar un pla de xoc per millorar el clima i la convivència del centre incidint en aspectes com l'absentisme, els conflictes entre alumnes, el pati assistit, l'acceptació de normes i l'adquisició d'hàbits d'autonomia personals i socials.
- Assegurar l'èxit escolar de l'alumnat.
  - Amb una nova i innovadora oferta educativa dels centres del barri, millorant la qualitat dels seus serveis, reduint l'absentisme escolar, assegurant la continuïtat dels estudis i la inserció laboral, promovent la millora de la imatge dels centres i aconseguint l'escolarització del conjunt dels alumnes del barri.
- Mantenir el nivell de matriculació dels cicles formatius d'FP impartits a l'institut.
- Millorar el grau de satisfacció de les famílies amb el servei prestat pel centre educatiu.
- Incrementar la taxa d'inserció laboral de l'alumnat titulat d'FP.

### 3.3. Estratègies

#### QUÈ?

Si els objectius són la direcció i el sentit en què es vol millorar, **les estratègies són els itineraris**. Constitueixen per tant una formulació o declaració de **com** es poden aconseguir els objectius estratègics.

Els plans estratègics tenen, també, la funció de donar coherència i consistència a estratègies parcials realitzades amb èxit en els últims cursos, per exemple els programes d'innovació o el projecte de qualitat i millora contínua. Aquests es poden interpretar com a estratègies per assolir els objectius del pla estratègic del centre.

#### COM?

- Han d'estar directament relacionades amb l'àmbit al qual es refereix l'objectiu.
- S'han de formular, preferentment, en termes d'acció o actuació, de manera genèrica, tenint present que posteriorment seran desenvolupades per mitjà d'activitats concretes. Són idees genèriques de com es poden assolir els objectius.
- Es poden identificar o assimilar a plans, programes d'innovació, àmbits o eixos d'intervenció que responen a la missió del centre educatiu i que serveixen per assolir els seus objectius.
- El nombre d'estratègies per objectiu ha de ser limitat: un màxim de cinc.
- Per a la seva formulació s'han de tenir presents els resultats de l'anàlisi i de la matriu DAFO i la valoració que s'ha fet de les diferents estratègies. Les estratègies més valorades poden ser les més útils per a l'assoliment dels objectius.
- S'han de tenir molt presents les estratègies o línies d'actuació ja implantades i que constitueixen o han constituït factors clau d'èxit per al centre educatiu. Cal aprofitar en aquest sentit les experiències positives acumulades com a base per elaborar el nou pla estratègic.
- Les estratègies d'un mateix objectiu les haurà de coordinar el responsable de l'objectiu.

#### QUI?

- L'equip directiu i/o grup impulsor
- La comissió pedagògica i els departaments

## SUPORT

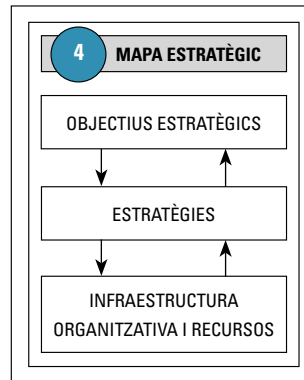
- Els objectius estratègics del centre docent
- Els resultats de l'anàlisi i de la matriu DAFO
- Els recursos disponibles
- Els programes d'innovació, el programa de qualitat i millora contínua
- Plans que desenvolupa el centre educatiu amb èxit

## EXEMPLES

De totes les possibles estratègies que s'identifiquin com a àmbits d'intervenció per assolir un objectiu, el centre educatiu haurà de prioritzar aquelles que tinguin un major impacte o contribució en l'assoliment de l'objectiu. Per fer aquesta selecció caldrà tenir en compte la situació de la qual es parteix en cada àmbit, la possible disponibilitat dels recursos necessaris que exigeix cada estratègia i les possibles sinergies que es poden crear entre estratègies compartides per més d'un objectiu.

- Per a l'objectiu *Incrementar el percentatge d'alumnat que obté l'acreditació de l'ESO* es poden identificar com a estratègies a seguir:
  - Coordinació vertical dels continguts de les àrees.
  - Millora de l'acció tutorial. Potenciació del seguiment i orientació individual.
  - Coordinació i unificació dels criteris d'avaluació, promoció i acreditació.
  - Revisió de l'atenció a la diversitat. Introducció d'innovacions metodològiques a les diferents àrees. Aplicació de noves tecnologies i ús de les TIC.
- Per a l'objectiu *Mantenir el nivell de matriculació dels cicles formatius d'FP impartits a l'institut* es poden identificar les estratègies següents:
  - Informació de l'oferta d'FP de l'institut.
  - Col·laboració en l'acció orientadora de les etapes precedents.
  - Relació i col·laboració amb el món empresarial.

## 4. Mapa estratègic



El bon coneixement que sobre el pla tinguin les persones que treballen a l'escola on es vol aplicar, així com els agents externs implicats o interessats ajudarà a la seva utilitat i èxit. Per millorar les estratègies de comunicació i informació es van dissenyar dues eines que actualment tenen un paper molt rellevant en l'èxit de la seva aplicació: el mapa estratègic i el quadre de coordinació i informació (QCI).<sup>13</sup>

### QUÈ?

El mapa estratègic és la representació sintètica i/o gràfica del pla estratègic que ajuda a visualitzar i comunicar de manera simple les prioritats estratègiques del centre educatiu i la cadena de creació de valor del pla, facilitant-ne la comprensió i l'execució.

### COM?

1. Identificar en un esquema o mapa les tres parts bàsiques del procés de creació de valor d'un pla estratègic:

a) *Els objectius estratègics*

Es poden diferenciar dos nivells:

– *Els objectius que creen valor per als ciutadans en general o objectius socials* (reducció del fracàs escolar, millora de la cohesió social, increment de la qualitat dels serveis educatius, manteniment de l'activitat de la família professional, participació...). Afecten i beneficien la societat en general.

<sup>13</sup>. Vegeu l'apartat 9.3 d'aquesta guia.

– Els objectius que creen valor directe per als usuaris del servei educatiu (millora dels resultats acadèmics, satisfacció d'alumnes i famílies, augment de la inserció laboral...). Afecten i beneficien els usuaris del servei.

b) *Les estratègies*

Són les estratègies indicades a l'apartat 3.3 d'aquesta guia i *intervenen sobre els processos clau del centre* (procés d'ensenyament-aprenentatge, tutoria, coordinació interna, acollida, innovació...).

c) *La infraestructura organitzativa i els recursos*

Fa referència a allò que necessita el centre educatiu per implementar les estratègies i assolir els objectius (organització curricular, coordinacions, formació professorat, gestió dels recursos humans, contractació de serveis externs, TIC, equipaments, clima, descentralització de la gestió, temps...).

2. Diagramar o codificar les principals relacions causa-efecte que operen dins el centre educatiu indicant la ruta de creació de valor. Es tracta d'identificar quines estratègies són les més rellevants per a l'assoliment dels objectius estratègics i per assenyalar els camins de creació de valor que van des de la infraestructura organitzativa fins als objectius passant per les estratègies. Cal interrelacionar les tres perspectives esmentades anteriorment, que descriuen la cadena de creació de valor de la millora del servei educatiu.

3. El mapa estratègic es pot complementar amb informació sobre el valor dels recursos necessaris per aplicar el pla estratègic o amb altres tipus de concreció.

A banda del mapa estratègic de centre també pot ser molt interessant que en els centres de grans dimensions siguin les unitats creadores de valor dins el centre educatiu (departaments, equips docents...) les que elaborin el seu propi mapa estratègic. D'aquesta manera els membres de la unitat compartiran un pla de com poden ajudar el centre educatiu a assolir els seus objectius.

## **QUI?**

- L'equip directiu i/o grup impulsor
- Cadascun dels departaments, equips docents i professorat per als mapes estratègics al seu nivell de competència i responsabilitat

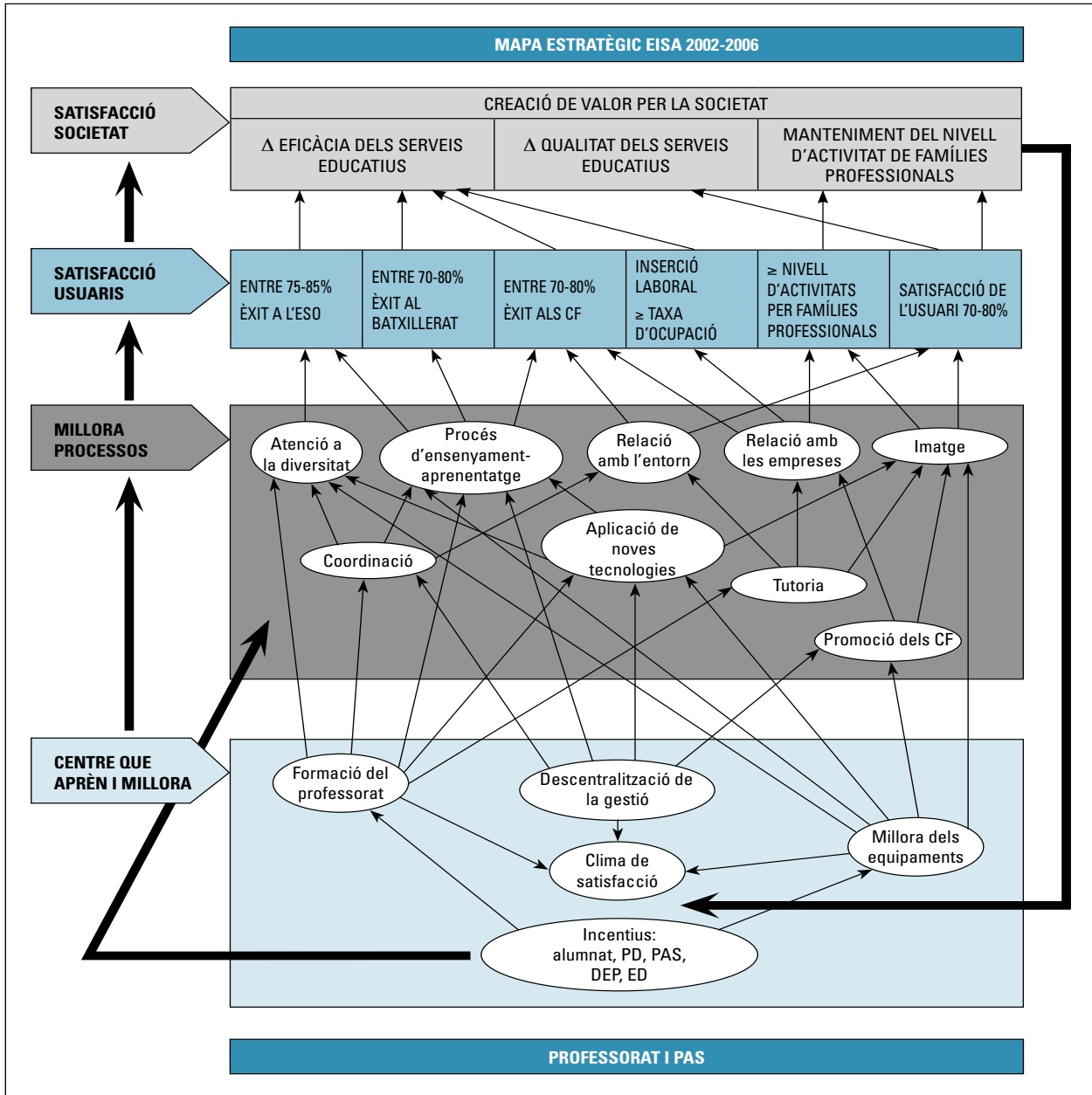
## **SUPPORT**

- Objectius socials definits pel Departament d'Educació
- La matriu DAFO
- Objectius estratègics del centre educatiu

**EXEMPLES**

**Exemple de mapa estratègic de centre**

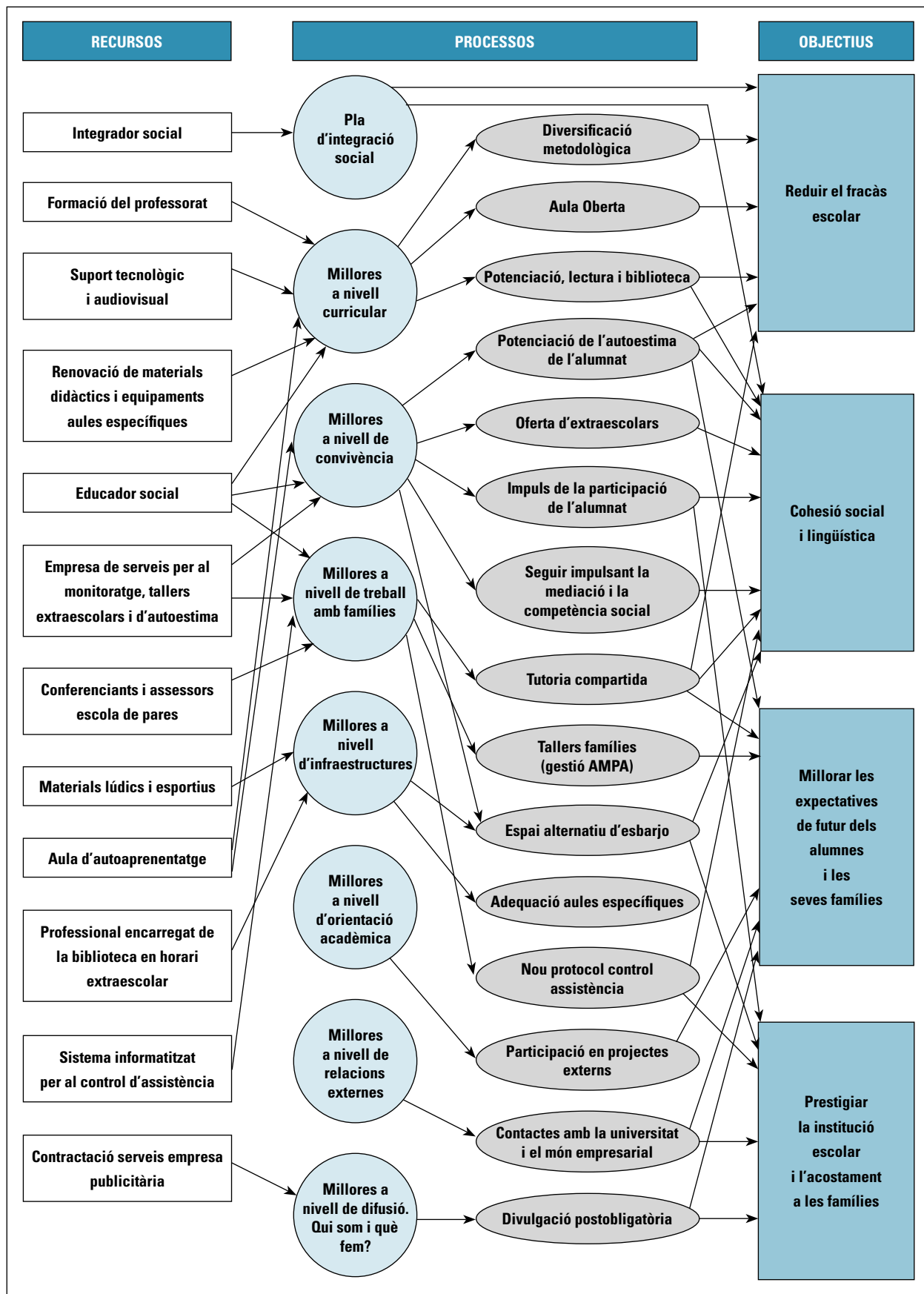
En aquest exemple els objectius estan expressats en format d'indicadors.



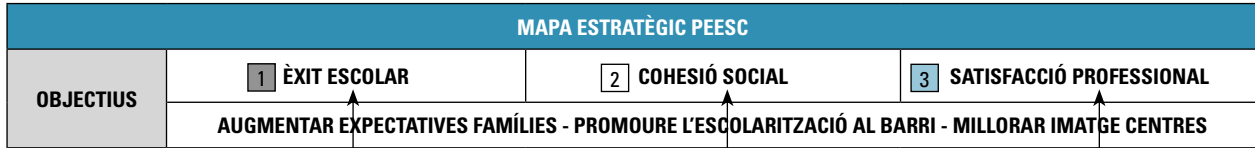


Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic  
**Mapa estratègic**

Aquest mapa estratègic diferencia dos nivells d'estratègies. Un primer nivell de gran idees, les rodones, i un segon nivell de concreció en les formes ovalades.



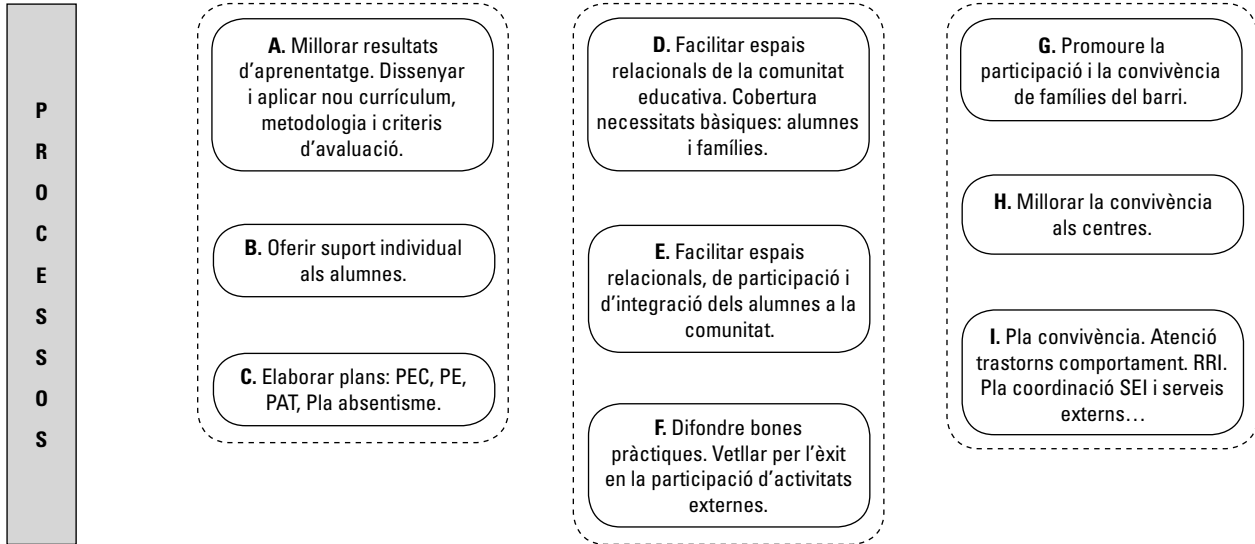
Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic  
Mapa estratègic



1 2 3

2 3

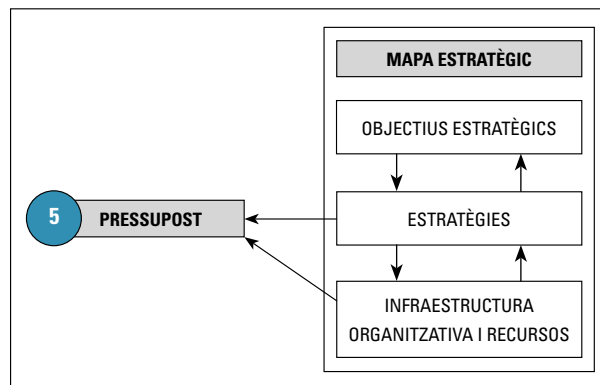
1 2 3



INFRAESTRUCTURA I RECURSOS	<p>XARXA: coordinació centres, comissions treball, SEI, serveis externs i nuclis operatius del barri <b>A, B, C, D, E, F, G, H, I</b></p>	<p>RECURSOS ECONÒMICS: <b>A, B, D, E, F, G</b></p>	<p>CONTRACTACIÓ SERVEIS EXTERNS: CSMIJ, CDIAP, monitors <b>A, B, C, G, H, I</b></p>
	<p>SUPORT PROFESSORAT: formació, assessorament, grups de treball, suport emocional, incentius <b>A, C, H, I</b></p>	<p>RECURSOS HUMANS: Estabilitat equips docents, incorporació nous professionals, perfils adequats <b>A, B, D, F, G, H, I</b></p>	<p>INVERSIONS: aules TIC <b>A</b></p>

OBJECTIUS		MAPA ESTRATÈGIC				
1. Millorar els resultats educatius.		3.	4.	5.		
2. Millorar la cohesió social.		3.	4.	5.		
<b>Processos (estratègies)</b>						
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1		
1.2	2.2	3.2	4.2	5.2		
1.3	2.3	3.3	4.3	5.3		
1.4	2.4	3.4	4.4	5.4		
1.5	2.5	3.5	4.5	5.5		
<b>RECURSOS</b>						
<b>Humans</b>		<b>Formació</b>		<b>Materials o econòmics</b>		<b>Altres</b>
	<b>Currículum</b>					
2007-2008	Subtotal currículum	00,0	Subtotal formació	00,0	Subtotal materials	00,0
2008-2009	Subtotal currículum	00,0	Subtotal formació	00,0	Subtotal materials	00,0
2009-2010	Subtotal currículum	00,0	Subtotal formació	00,0	Subtotal materials	00,0
<b>Total recursos humans</b>	<b>Total currículum</b>	<b>00,0</b>	<b>Total formació</b>	<b>00,0</b>	<b>Total materials</b>	<b>Total altres</b>
<b>Total curs 2007-2008</b>	<b>Total curs 2008-2009</b>	<b>Total curs 2009-2010</b>	<b>Total PLA 2007-2010</b>		<b>00,0</b>	

## 5. La gestió del pressupost del centre educatiu<sup>14</sup>



Per aplicar un pla estratègic calen recursos, i en alguns casos àdhuc recursos addicionals. A la infraestructura organitzativa s'hi inclouen recursos importants que no comporten més despesa (per exemple: la coordinació de professionals, una estructura organitzativa o l'aplicació de recursos ja existents). Semblantment l'aplicació d'estratègies pot requerir els serveis de personal docent ja existent però que necessita una formació específica o uns recursos materials addicionals. També es poden necessitar, per exemple, els serveis d'altres professionals.

En aquesta guia s'entén com a *pressupost* la quantificació econòmica de tots els recursos que el centre educatiu necessita, inclosos els recursos addicionals que siguin necessaris per aplicar el pla estratègic, en definitiva, per aplicar les estratègies del seu pla de millora.

### QUÈ?

El pressupost és el document que recull de manera sistemàtica i quantificada totes les despeses que una entitat preveu fer en un període temporal determinat, juntament amb la previsió dels ingressos que inclou la dotació estàndard i les addicionals.

**14.** Recomanem rellegir amb atenció el manual editat per Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament (2003) *La gestió econòmica del centre docent públic* disponible també a la web del Departament d'Educació i consultar, si escau, la documentació de la nova aplicació del SAGA.

Els aspectes que destaquen d'aquesta definició són:

- el caràcter unitari: el pressupost ha de ser únic,
- el concepte de totalitat: el pressupost ha de recollir tots els ingressos i totes les despeses,
- el caràcter de previsió: s'elabora a l'inici de l'exercici,
- l'abast temporal: sempre serà l'any natural (i no pas el curs escolar).

El pressupost del pla estratègic és una previsió a mitjà termini amb concrecions anuals.

Dins el marc educatiu, el pressupost del centre s'ha de considerar un document de planificació econòmica a curt termini, ha de ser participatiu, transparent i coherent, i ha d'incloure els recursos addicionals que financen el pla estratègic que desenvolupa el projecte educatiu del centre.

El projecte de pressupost inicial ha de ser elaborat pel secretari-administrador, i el director l'ha de presentar amb prou antelació per tal que sigui aprovat pel consell escolar abans del 30 de gener de l'any corresponent.

El pressupost dels centres participants en el projecte d'autonomia de centres o en plans de millora i suport disposen de dues fonts de finançament per part del Departament d'Educació: la dotació estàndard i la dotació addicional per al desenvolupament del seu pla estratègic.

#### *a) Dotació estàndard*

Són els ingressos que assigna el Departament d'Educació als centres docents per a les despeses ordinàries de funcionament, despeses corrents. Normalment cada any s'incrementa el pressupost proporcionalment a l'increment de l'IPC que correspongui, sempre que no hi hagi variació de superfície, ni d'alumnes/grups respecte al curs anterior. En el supòsit que s'hagi minorat/incrementat la superfície del centre o bé el nombre d'alumnes/grups, el Departament d'Educació recalcula els imports.

La dotació estàndard inclou els recursos necessaris per al funcionament ordinari del centre, i, per tant, finança les despeses ordinàries de les activitats docents: neteja, consum d'electricitat, calefacció, comunicacions, aigua, contractes de manteniment i petites reparacions.

#### *b) Dotació addicional per al desenvolupament del pla estratègic*

En el marc del projecte d'autonomia de centres o del pla de millora i suport, el Departament d'Educació pot acordar amb el centre docent uns recursos addicionals per al desenvolupament d'un pla estratègic que li permeti millorar la qualitat del servei educatiu que presta. Aquests recursos addicionals no són consolidables i s'han de destinar a finançar les despeses derivades de l'aplicació de les estratègies previstes en el pla estratègic per assolir els objectius establerts en el mateix.

## COM?

El pressupost anual s'elabora d'acord amb les instruccions generals del Departament d'Educació. Inclou com a ingrés afectat a les despeses del pla estratègic el finançament addicional derivat de l'acord entre el Departament i el centre educatiu.

Els ingressos i despeses derivats dels recursos addicionals són els establerts en l'acord entre el Departament d'Educació i els centres, i també en la seva concreció anual. Els recursos addicionals financen l'aplicació del pla estratègic acordat entre el Departament i el centre docent.

La liquidació del pressupost anual s'efectua d'acord amb el procediment ordinari establert pel Departament d'Educació. La rendició de comptes dels recursos addicionals, és a dir, els ingressos i despeses realment efectuats, es fa anualment davant la comissió de seguiment constituïda en cadascun dels serveis territorials d'acord amb les instruccions del Departament i la previsió establerta en l'acord entre el Departament i cada un dels centres docents.

El romanent de tresoreria corresponent als recursos addicionals (ingressos afectats al pla estratègic i no gastats), és un romanent de tresoreria afectat i es destina a finançar les despeses del pla estratègic dels exercicis següents.

## SUPORT

- Acord del pla estratègic entre el Departament d'Educació i el centre docent
- Instruccions pressupostàries i/o comptables del Departament d'Educació
- Concreció anual del pla estratègic
- Recursos assignats pel Departament per a despeses de funcionament
- Recursos addicionals assignats pel Departament com a suport al pla estratègic
- Recursos derivats de la pròpia gestió del centre educatiu
- Liquidacions dels pressupostos anteriors (romanents)

### EXEMPLE

Els ingressos addicionals del Departament per finançar el pla estratègic es registraran a l'apartat 1.1 i se'ls identificarà com a afectats al pla estratègic, per finançar despeses del pla estratègic.

INGRESSOS	TOTAL €
<b>1. Transferències de la Generalitat de Catalunya</b>	
1.1. Del Departament d'Educació (despeses de funcionament) .....	93.785,20
1.2. D'altres departaments de la Generalitat .....	4.404,05
<b>2. Transferències de les corporacions locals</b>	
2.1. Ajuntaments .....	1.803,04
2.2. Consells comarcals .....	601,01
2.3. Diputacions .....	300,51
<b>3. Transferències de l'Administració de l'Estat</b> .....	3.005,06
<b>4. Transferències de l'exterior</b> .....	0,00
<b>5. Transferències de famílies i institucions sense finalitat de lucre</b>	
5.1. Associacions de pares i mares d'alumnes .....	3.906,58
5.2. Alumnes i/o pares i mares d'alumnes .....	1.845,60
<b>6. Transferències d'empreses privades</b> .....	300,51
<b>7. De l'activitat del centre</b>	
7.1. Reprografia .....	1.803,04
7.2. Altres vendes...	1.502,53
7.3. Lloguers de béns immobles .....	601,01
7.4. Prestació de serveis .....	24.040,48
7.5. Preus públics .....	382,96
<b>8. Indemnitzacions d'assegurances</b> .....	0,00
<b>9. Romanents de l'any anterior</b> .....	19.026,31
<b>10. Interessos bancaris</b> .....	901,52
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>158.209,41</b>

Ha d'incloure la dotació addicional per al desenvolupament del pla estratègic. Caldrà saber l'import concret de la dotació addicional. Una possibilitat és utilitzar una codificació de tres dígits, per exemple:  
1.1.1. Per a despeses generals de funcionament  
1.1.2. Per a despeses del pla estratègic 200x/xx

Ha d'incloure els romanents afectats al pla estratègic, recursos de la dotació addicional per al desenvolupament del pla estratègic no gastats. Caldrà saber l'import del romanent afectat al pla estratègic. Una possibilitat és utilitzar una codificació de dos dígits, per exemple:  
9.1. Romanents de lliure disposició  
9.2. Romanents afectats als plans estratègics

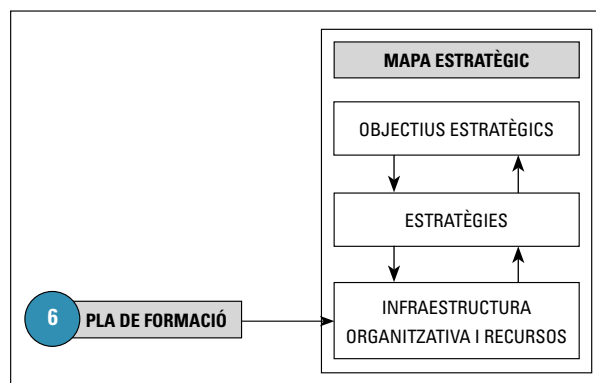
Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic  
La gestió del pressupost del centre educatiu

DESPESES	TOTAL €	
<b>1. Subministraments continuats</b>		Inclou les despeses de la dotació addicional acordada per al desenvolupament del pla estratègic.
1.1. Electricitat	6.010,12	
1.2. Carburants (gasoil)	6.611,12	
1.3. Aigua	480,00	
<b>2. Neteja</b>		
2.1. Estris i productes	1.200,00	
2.2. Empresa de neteja	21.035,40	
<b>3. Material ordinari</b>		
3.1. Papers	1.200,00	
3.2. Material de suport magnètic/òptic	400,00	
3.3. Material general d'oficina	3.005,06	
3.5. Productes farmacèutics	480,80	
3.6. Material higiènic	4.207,08	
<b>4. Documentació i material didàctic</b>		
4.1. Llibres	6.010,12	
4.2. Publicacions periòdiques	2.721,20	
4.3. Programaris	600,00	
4.4. Enregistraments audiovisuals	1.442,44	
4.5. Material fungible didàctic	601,00	
<b>5. Comunicacions</b>		
5.1. Servei telefònic	4.808,08	
5.2. Servei postal i telegràfic	601,00	
5.3. Missatgeria	120,00	
<b>6. Lloguers</b>		
6.1. Fotocopiadores	4.026,78	
6.2. Aparells audiovisuals	120,20	
6.4. Edificis i locals	1.200,00	
<b>7. Contractes de manteniment</b>		
7.2. Ascensor	210,32	
7.3. Calefacció	200,00	
7.4. Instal·lació elèctrica	180,30	
<b>8. Conservació i reparacions</b>		
8.1. Edificis	13.015,20	
8.3. Mobiliari	1.800,00	
8.5. Material audiovisual	800,00	
8.6. Ordinadors	800,00	
8.7. Material de laboratori, esports i similars	1.200,00	
8.8. Utiltatge de tallers	400,00	
<b>9. Adquisició material inventariable</b>		Per tal de facilitar la rendició de comptes al final de l'exercici pot ser interessant pressupostar i registrar les despeses del pla estratègic amb un dígit més. Els primers dígits identificarien el tipus de despesa i l'últim relacionaria la despesa amb el pla estratègic. Per exemple: 9.4. Ordinadors i perifèrics 9.4.1. Ordinadors i perifèrics del pla estratègic 10. Treballs realitzats per empreses i professionals 10.1. Treballs realitzats per empreses i professionals per al pla estratègic
9.1. Mobiliari	2.404,04	
9.2. Material audiovisual	1.202,04	
9.4. Ordinadors i perifèrics	13.215,19	
9.5. Material de laboratori, esports i similars	12.020,24	
9.6. Maquinària i utiltatge	2.404,04	
9.7. Equipament d'oficina	1.202,04	
<b>10. Treballs realitzats per empreses i professionals</b>	15.930,72	
<b>11. Assegurances</b>		
11.2. Contingut	240,40	
<b>12. Desplaçaments externs</b>		
12.1. Transport	6.010,12	
12.2. Visites culturals	16.828,32	
12.3. Allotjament i manutenció	1.202,00	
<b>13. Despeses bancàries</b>	64,04	
<b>TOTAL DESPESES</b>	<b>158.209,41</b>	





## 6. El pla de formació de centre



### QUÈ?

El pla de formació de centre (PFC) és el projecte a curt o mitjà termini que deriva, entre altres, del pla estratègic i que identifica les necessitats formatives de l'equip humà del centre per desenvolupar les estratègies i aconseguir els objectius estratègics. També permet disposar d'indicadors per avaluar la transferència de la formació rebuda a la pràctica docent i professional.

### COM?

1. Detectar prèviament les necessitats de formació de l'equip humà del centre que van des de factors generals i de tendència fins a factors molt concrets i individualitzats. Cal diferenciar entre la formació que necessita l'equip humà per aplicar el pla estratègic i la formació disponible o que aquest té.
2. Prendre decisions en funció del procediment establert en el PFC i també del procediment que l'Administració educativa proposi (procés de decisió = = proposta inicial de l'equip directiu, suggeriments dels cicles/departaments, aprovació del document definitiu en claustre).
3. Redactar el PFC que ha de regular els apartats següents:
  - Justificació / Introducció (ha d'explicar el perquè del pla tenint en compte els dos punts anteriors)
  - Objectius (redactats en termes de resultats. Han de ser específics, mesurables, acordats, realistes i temporitzables)
  - Activitats de formació i responsables
  - Temporització
  - Annexos (instruments emprats, buidats, etc.)

4. Avaluar la transferència de la formació i els resultats assolits d'acord amb els indicadors corresponents, l'impacte de la formació en relació amb els objectius i la satisfacció dels usuaris del servei educatiu, el cost i la seva relació amb els resultats.

### QUI?

El PFC el lidera i l'elabora, en el cas de primària, el o la cap d'estudis i, en el cas de secundària, la coordinació pedagògica escoltant el conjunt de professorat del centre i els responsables dels objectius del pla estratègic.

### SUPPORT

- Els documents de gestió del centre docent (PEC, pla estratègic, memòria, etcètera)
- Els recursos disponibles per a la formació (plans de formació de zona, serveis educatius, altres institucions del territori, altres departaments de la Generalitat...)

### EXEMPLE

En l'objectiu: «incrementar el percentatge d'alumnat que obté l'acreditació de l'ESO» i per a l'estratègia **“Millora de l'acció tutorial. Potenciació del seguiment i orientació individual”** proposem com a activitats de formació a incloure en el pla de formació del centre:

1. Conferència magistral sobre el concepte d'acció tutorial per poder unificar criteris.
2. Treball en grup dels tutors amb l'orientador del centre per identificar criteris comuns de l'acció tutorial i elaborar el pla d'acció tutorial per al tercer i quart curs de l'ESO.
3. Grup de treball amb assessoria externa per definir els indicadors qualitatius de l'acció tutorial, aquells que ens faciliten informació objectiva sobre l'evolució acadèmica i personal de l'alumnat.
4. Taller de realització d'entrevistes amb pares i/o alumnes, conflictius i amb resultat d'adquisició de compromisos.

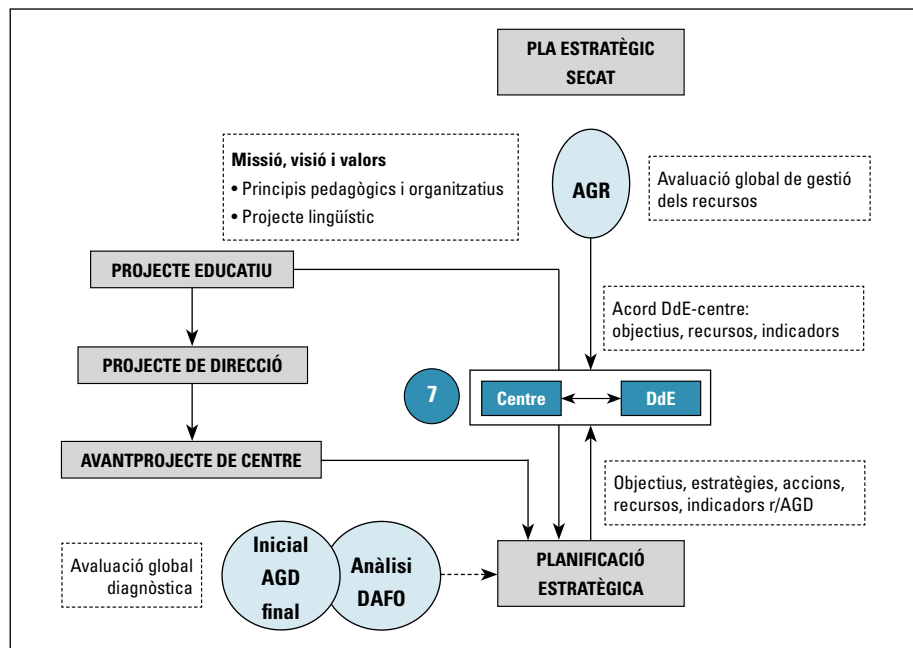
*Avaluació de l'eficàcia de la formació rebuda:*

És important que el pla de formació estigui avaluat no sols respecte a la satisfacció dels participants en les activitats de formació sinó amb referència a la utilitat de la formació rebuda pel que fa als resultats esperats del treball.

Per això suggerim avaluar en dos moments diferents:

- En finalitzar la formació sobre aspectes de satisfacció i expectatives d'aplicació de la formació rebuda al propi treball (utilitat, idoneïtat, ajut...).
- Al cap d'un cert temps (depenent del projecte), quan hagi estat possible posar en pràctica el que han après, ressaltant sobretot les possibilitats de transferir al pla real els continguts apresos i la utilitat del treball realitzat mitjançant les assessories.

## 7. Acord centre educatiu - Departament d'Educació



### QUÈ?

És el document que recull els compromisos d'ambdues parts, centre educatiu i Departament d'Educació, per desenvolupar el projecte educatiu i/o pla de millora del centre en format pla estratègic.

Contingut de l'acord:

a) Manifestació d'acord

b) Apartats

1. Pla estratègic del centre educatiu
2. Singularitats i marges d'autonomia autoritzats per al desenvolupament del pla estratègic
3. Finançament addicional de l'acord
4. Mecanismes de seguiment i avaluació d'aplicació del pla i de revisió de l'acord

El compromís del centre educatiu és desenvolupar el pla estratègic, participar en el seguiment i avaluació, i retre comptes en els termes acordats. El pla estratègic de centre estableix els objectius a mitjà termini, les estratègies previstes i la infraestructura organitzativa, així com els recursos necessaris.

El compromís del Departament d'Educació és respectar els marges d'autonomia i facilitar els recursos acordats.

Ambdues parts es comprometen a seguir els mecanismes de gestió i avaluació fixats.

### **COM?**

En l'acord es poden diferenciar tres moments:

- a) el procés de disseny del pla estratègic i de l'acord,<sup>15</sup>
- b) signatura de l'acord abans del primer curs d'aplicació del pla,
- c) aplicació i seguiment de l'acord durant els 3 o 4 cursos d'execució del pla.

### **QUI?**

El disseny de l'acord s'efectua mitjançant reunions en què la direcció del centre educatiu posa de manifest el disseny del seu pla estratègic i l'Administració educativa (inspector/a del centre, persona responsable dels serveis territorials i dels serveis educatius i una altra dels serveis centrals) comparteixen informació per anar ajustant el pla estratègic, els marges d'autonomia i les expectatives de recursos addicionals.

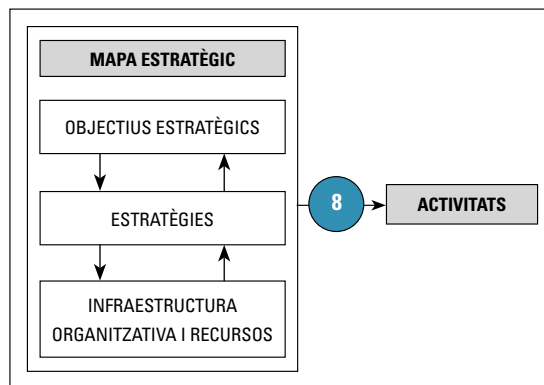
### **SUPPORT**

- Documentació del pla estratègic
- Model d'acord

---

**15.** Aproximadament sis mesos de durada.

## 8. Iniciatives o activitats



El pla estratègic estableix els objectius, les estratègies com a grans idees i els recursos necessaris a grans trets, atès que no té sentit concretar-los a tres o quatre anys vista. Aquest format requereix que abans de començar cada curs s'hagi d'anar concretat l'aplicació pràctica del pla i de l'acord. Els objectius no varien durant la durada del pla, però sí que poden fer-ho l'aplicació de les estratègies i el tipus de recursos necessaris. Les estratègies s'acostumen a concretar en les anomenades iniciatives o activitats i són com segons nivells de concreció. Les activitats es poden modificar d'un curs per l'altre prenent com a base la seva utilitat per millorar la qualitat del servei educatiu que presta el centre i la seva aportació a l'assoliment dels objectius estratègics, a partir del cicle avaluatiu de cada curs (vegeu l'apartat 2).

### 8.1. Activitats

#### QUÈ?

Són les tasques i actuacions que cal desenvolupar durant el temps de durada del pla estratègic com a aplicació de les estratègies seleccionades per aconseguir els objectius estratègics.

Les activitats són allò que anem fent i anem decidint a curt termini per anar avançant en l'itinerari assenyalat per les estratègies. A diferència dels objectius i estratègies, que han de ser força estables durant tot el pla, les activitats han de ser planificades a curt termini. La concreció de les activitats es fa cada curs.

L'establiment de les activitats a desenvolupar durant el curs acadèmic, en el model de gestió del Departament, correspon a la fase de concreció anual de l'aplicació del pla estratègic i forma part de l'acord com a addenda.

## COM?

- Concretar l'estratègia desplegada per assolir l'objectiu. Per tant, l'activitat ha de relacionar-se de manera coherent amb tots dos elements del pla estratègic: estratègia i objectiu.
- La proposta d'activitats ha de partir de les persones responsables dels objectius i ha de ser compartida amb les persones o col·lectius que posteriorment tindran la responsabilitat de desenvolupar-les.
- Considerar totes les activitats o iniciatives proposades, sense descartar-ne inicialment cap. Posteriorment es farà una selecció de les més interessants o adequades per a l'assoliment de l'objectiu.
- En la identificació d'activitats a proposar per desenvolupar una estratègia cal tenir presents les experiències acumulades: les pròpies del centre educatiu que fa el pla, i les alienes o d'altres centres que constitueixen un referent en les bones pràctiques i en el desenvolupament d'aquelles iniciatives que ens interessen.
- Les activitats o iniciatives proposades han de ser coherents amb el projecte educatiu del centre i amb els valors que defineixen la seva manera d'actuar.

## QUI?

El responsable de l'objectiu. La comissió pedagògica. Els departaments i seminaris didàctics. Els equips docents. Els equips de treball o comissions transversals encarregats d'una estratègia.

## SUPORT

- El pla estratègic del centre
- Els documents estratègics del centre: PEC, PCC, RRI
- Informes sobre bones pràctiques i experiències d'altres centres de referència

## EXEMPLES

- En l'objectiu «Incrementar el percentatge d'alumnat que obté l'acreditació de l'ESO» per a l'estratègia «Millora de l'acció tutorial. Potenciació del seguiment i orientació individual», es poden proposar com a iniciatives o activitats:
  - Implantació de tutories individualitzades
  - Definició i aplicació de la contribució de l'equip docent al seguiment de l'alumnat
  - Coordinació i unificació dels criteris d'actuació del professorat
  - Elaboració i aplicació d'un protocol per al seguiment de l'alumnat i d'informació a les famílies

Entre aquestes iniciatives es poden trobar activitats més senzilles de desenvolupar o bé altres de més complexes que requeriran un programa d'actuació en diferents fases.

- En l'objectiu: «Mantenir el nivell de matrícula dels cicles formatius d'FP impartits a l'institut» per a l'estratègia «Informació de l'oferta d'FP de l'institut» es poden proposar com a iniciatives o activitats:
  - Elaboració de documentació informativa sobre els cicles formatius
  - Actuacions de promoció dels cicles formatius
  - Utilització de sistemes d'informació i divulgació de l'oferta d'FP
  - Col·laboració amb altres institucions que desenvolupen tasques informatives
  - Constitució d'un equip de promotors o informadors de l'FP de l'institut

## 8.2. Procés de selecció d'activitats

### QUÈ?

És la determinació de les activitats o iniciatives que finalment el centre aplicarà per assolir els objectius estratègics definits en el pla.

Per cadascun dels cursos i estratègia el nombre màxim d'activitats serà de cinc.

### COM?

- Identificar i establir uns criteris de selecció que permetin triar les iniciatives que més incidència poden tenir en l'assoliment dels objectius d'una manera eficaç i eficient.
- En la selecció d'activitats té un paper molt important la dinàmica interna del centre i l'orientació de l'equip humà envers els canvis i les actuacions innovadores. En algunes situacions o moments el centre pot apostar per unes iniciatives més arriscades o més innovadores i en altres moments per actuacions que desenvolupin i aprofundeixin aspectes ja implantats o experimentats. Entre d'altres es poden apuntar els següents criteris:

*El grau d'incidència i efectivitat final de l'activitat en l'assoliment de l'objectiu:*

- Valorat el grau d'incidència d'una activitat sobre l'objectiu, s'ha de considerar més efectiva aquella activitat que es pot consolidar de manera definitiva i s'integra en els procediments del centre que aquella altra que es desplega per assolir una millora puntual.
- És preferible l'activitat que més incideix en l'assoliment de l'objectiu estratègic.

*L'amplitud de l'impacte de l'activitat:*

- L'impacte en més d'una estratègia i en més d'un objectiu.
- També cal considerar especialment aquelles activitats o iniciatives que, formant part d'estratègies diferents, poden ser complementàries i que el



seu desenvolupament podria originar un efecte multiplicador tant d'eficàcia com d'eficiència.

- S'ha de tenir present que algunes activitats que de manera aïllada poden ser poc efectives, si es poden integrar en un pla d'actuació més ampli poden incrementar la seva eficàcia.
- És preferible l'activitat amb més amplitud d'impacte.

*La facilitat d'implementació o aplicació de l'activitat i el cost dels recursos necessaris:*

- a) La capacitat, formació i experiència de les persones que han de portar-les a terme
  - b) El valor o capacitat innovadora que pugui tenir el centre
  - c) La possibilitat de disposar dels recursos necessaris (encara que actualment no se'n disposi) tant materials com humans
  - d) El cost dels recursos necessaris per a la seva aplicació
- Amb un impacte igual o semblant, és preferible l'activitat més econòmica.

*El temps necessari per aplicar l'activitat i perquè aquesta faci efecte sobre l'objectiu:*

- a) L'adaptació de l'aplicació i desenvolupament de l'activitat al temps de durada del pla
  - b) La facilitat d'aplicació o de desenvolupament immediat
- És preferible l'activitat que obté uns resultats més immediats a aquella altra que obté un resultat a mitjà o a llarg termini.
- Establir la prioritat de les activitats mitjançant votació dels membres de l'equip de treball quan hi hagi diversitat d'opinions sobre una activitat o no sigui possible el consens o l'aplicació de criteris més objectius.

## **QUI?**

El responsable de l'objectiu. La comissió pedagògica. Els departaments i seminaris didàctics. Els equips docents. Els equips de treball o comissions transversals encarregats d'una estratègia.

## **SUPPORT**

- El pla estratègic
- La proposta d'activitats o iniciatives de cada estratègia dels diferents objectius
- Els recursos materials i humans disponibles

## **EXEMPLES**

- En l'objectiu: «Incrementar el percentatge d'alumnat que obté l'acreditació de l'ESO» per a l'estratègia «Millora de l'acció tutorial. Potenciació del seguiment i orientació individual», s'apuntava la «implantació de tutories individual»

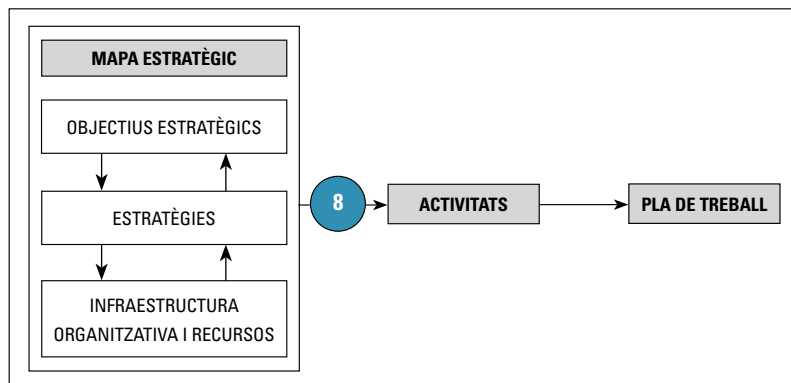
litzades», que també és una activitat que pot encabir-se en l'estratègia de la «millora de l'acció tutorial»; igualment es pot dir sobre el «traspàs d'informació a les famílies».

En aquesta mateixa estratègia de «Potenciació del seguiment i orientació individual» les activitats «intercanvi d'informació entre el professorat» i «coordinació i unificació de criteris d'actuació del professorat» poden associar-se en «coordinació d'informació i unificació dels criteris d'actuació del professorat». També poden integrar-se en un mateix pla operatiu juntament amb la «contribució de l'equip docent al seguiment».

- En l'objectiu: «Mantenir el nivell de matrícula dels cicles formatius d'FP impartits a l'institut» per a l'estratègia «Informació de l'oferta d'FP de l'institut», l'activitat de «promoció del cicles formatius» seria una de les de més efectivitat, ja que pressuposa quelcom més que informar sobre l'oferta. A més aquesta actuació es podria lligar amb l'estratègia del mateix objectiu, «col·laboració en l'acció orientadora de les etapes precedents».

També en les activitats d'aquesta estratègia segurament s'ha de tenir més en consideració el tema de la disposició de recursos econòmics, ja que algunes iniciatives o actuacions —edició de materials, campanyes publicitàries, creació de suports informatius, etc.— solen tenir un cost econòmic no menyspreable.

### 8.3. Plans de treball en la programació general del curs



#### QUÈ?

Són la concreció de les iniciatives i activitats en les tasques necessàries per desenvolupar-les en el marc d'un curs acadèmic. Identifiquen qui, com i quan es faran les activitats per assolir els objectius. És la planificació operativa del pla estratègic.

#### COM?

- Redefinir totes les activitats del centre a fi d'orientar-les en la direcció de les estratègies i objectius continguts en el pla estratègic.
- Identificar totes les persones o agents que participaran en el desenvolupament de l'activitat. Aquesta identificació es pot fer mitjançant els òrgans col·le-

giats o de coordinació que existeixen al centre: departaments, equips docents, comissions, etc. Convé també identificar o assignar un responsable a cada activitat o iniciativa. Aquests responsables estaran coordinats pel responsable de l'objectiu corresponent.

- Establir una planificació operativa per a cada curs o any on s'especifiquin quines tasques o actuacions concretes es faran de cada activitat i en quin moment o període es realitzaran o bé s'han de donar per realitzades. També convé indicar el moment en què es farà el seguiment del desenvolupament, especialment si aquest té una durada extensa, de més d'un trimestre.
- Prèviament es podrà especificar en quins cursos o anys s'aplicaran les iniciatives en funció d'una programació que respongui a la successió lògica de les mateixes.
- La planificació operativa respondrà als objectius anuals o de curs del centre educatiu.
- La planificació operativa o els plans de treball de cada curs és aconsellable que vagin acompanyats d'uns indicadors que mesurin el grau d'aplicació, qualitat de l'execució i grau d'impacte sobre els objectius establerts. Igualment poden indicar el progrés o la contribució a l'assoliment de l'objectiu estratègic.
- Del seguiment periòdic i anual en pot sorgir la necessitat de mantenir les activitats aplicades, pensar en noves iniciatives, fer correccions o adaptacions de les activitats implementades o de tasques previstes o programades.
- Els plans de treball formen part de la programació general del curs del centre educatiu.

## **QUI?**

Els equips de treball: departaments, equips docents o comissions encarregades. El responsable de cada objectiu.

## **SUPPORT**

- El pla estratègic del centre educatiu
- Les activitats o iniciatives seleccionades per al desenvolupament de cada estratègia durant el curs en programació
- Els recursos materials i humans disponibles per al curs en programació

## EXEMPLES

OBJECTIU: INCREMENTAR EL PERCENTATGE D'ALUMNAT QUE OBTÉ L'ACREDITACIÓ DE L'ESO					
<b>Indicadors:</b> Percentatge d'alumnat que assoleix el graduat en ESO					
<b>Responsable:</b> Coordinador/a d'ESO					
Estratègia	Activitats	Agents	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Coordinació vertical dels continguts de les àrees					
Millora de l'acció tutorial. Potenciació del seguiment i orientació individual	Elaboració i aplicació d'un protocol per al seguiment de l'alumnat	CP	X	X	X
	Implantació de tutories individualitzades	CP		X	X
	Traspàs d'informació a les famílies	C ESO Tutors	X	X	X
	Coordinació d'informació i unificació dels criteris d'actuació del professorat	C ESO E Dc	X		
Coordinació i unificació dels criteris d'avaluació, promoció i acreditació					
Revisió de l'atenció a la diversitat. Introducció d'innovacions metodològiques a les diferents àrees. Aplicació de noves tecnologies i utilització de les TIC					

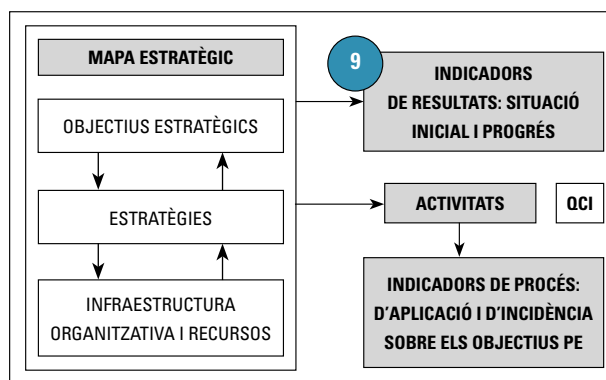
E Dc: equip docent; CP: coordinador/a pedagògic/a; C ESO: coordinador/a d'ESO

OBJECTIU: MANTENIR EL NIVELL DE MATRÍCULA DELS CICLES FORMATIUS D'FP IMPARTITS A L'INSTITUT					
<b>Indicadors:</b> Nombre d'alumnes matriculats per cicle					
<b>Responsable:</b> Subdirector d'FP (o el cap d'estudis o coordinador/a d'FP)					
Estratègia	Activitats	Agents	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Informació de l'oferta d'FP de l'institut	Elaboració de documentació informativa sobre els cicles formatius	CEEP DFP	X		
	Ús de sistemes d'informació i divulgació de l'oferta d'FP	CEEP DFP	X	X	X
	Col·laboració amb altres institucions que desenvolupen tasques informatives	ED	X	X	X
	Constitució d'un equip de promotors o informadors de l'FP de l'institut	CEEP CDFP		X	X
Relació i col·laboració amb el món empresarial					
Col·laboració en l'acció orientadora de les etapes precedents					

CEEP: cap d'estudis d'ensenyaments professionals; DFP: departament de formació professional; ED: equip directiu; CDFP: caps de departament de formació professional



## 9. Sistema d'informació i comunicació



### 9.1. Participació i comunicació

El coneixement del pla estratègic per la comunitat educativa i el seu nivell de participació influeix directament en la seva viabilitat pràctica i en l'èxit.

#### 9.1.1. Participació en l'elaboració del pla estratègic

##### QUÈ?

Procés pel qual els diferents membres de la comunitat educativa realitzen aportacions per identificar i anticipar les seves necessitats i expectatives.

##### COM?

- Es pot utilitzar l'esquema d'anàlisi DAFO adaptat a cada sector de la comunitat educativa. Aquesta adaptació haurà de fixar-se, sobretot, en l'anàlisi interna (punts forts i febles) que segurament és més fàcil o és més a l'abast que l'anàlisi externa (amenaces i oportunitats).
- S'haurien de regular els diferents organismes de participació de la comunitat educativa: consell escolar, claustre de professorat, consell de delegats d'alumnat del centre, associacions de mares i pares de l'alumnat i els altres que depenen del context i les relacions de cada centre.
- Per facilitar la tasca convé establir diferents àmbits d'anàlisi de la situació del centre (per exemple: instal·lacions, recursos i materials, convivència, ensenyament-aprenentatge, tutoria, activitats complementàries, control de gestió...).

- Per cada un dels àmbits que s'estableixin cada sector haurà de manifestar o aportar el seu punt de vista sobre allò que va bé i que cal mantenir o consolidar i sobre allò que s'hauria de millorar en el futur.
- Atès que el flux d'opinions o aportacions pot ser considerable, i que el processament de tota aquesta informació pot derivar en una tasca força complexa, convé intentar que cada sector faci un exercici de síntesi i de prioritització de les seves aportacions. En aquest sentit, es pot demanar un nombre limitat tant de punts forts, com d'àrees o aspectes de millora, els més importants o prioritaris.
- L'equip directiu s'haurà de comprometre no sols a rebre les aportacions, sinó també a retornar l'ús que se n'ha fet. En aquest sentit, no sols es tracta d'allò que s'hagi pogut o no incorporar al pla estratègic, sinó també de respondre a la resta d'aportacions o valoracions i que el tractament de les quals pot ser que no necessàriament passi per un pla estratègic. Es tracta en definitiva d'aprofitar el moment d'elaboració del pla per fer un ampli exercici de participació real en la gestió del centre i convertir-lo a més, si és possible, en un element motivador per a implicacions futures.

#### **QUI?**

L'equip directiu i/o grup impulsor.

#### **SUPPORT**

- El projecte pedagògic del centre

**EXEMPLE**

Exemple de graella per facilitar la participació de l'AMPA

<b>SECTOR: FAMÍLIES DE L'ALUMNAT (AMPA)</b>	
<b>Què va bé al nostre centre sobre...</b>	<b>Què cal millorar al nostre centre sobre...</b>
Instal·lacions i recursos	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Convivència al centre	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Aspectes pedagògics i d'ensenyament (classes)	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
L'acció tutorial	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Les activitats extraescolars i complementàries	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Les relacions, la participació i el control de la gestió	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.



### 9.1.2. Comunicació del pla estratègic

#### QUÈ?

La comunicació interna és una eina de gestió a l'abast de l'escola que estableix les pautes perquè la informació arribi als interessats i es produeixi una comunicació eficaç que compregui els requisits següents:

- Que arribi la informació necessària a tots
- Que arribi la informació a temps
- Que tingui en compte la diversitat del centre
- Que eviti interferències
- Que tingui un protocol d'ús

#### COM?

El mitjà emprat en cada moment ha de garantir que la informació arribarà a tots els interessats.

Identifiquem com a mitjans de comunicació:

- Comunicat verbal: transmissió oral
- Comunicat escrit: suport paper o electrònic

Considerem que l'entorn virtual ofereix avantatges importants quant a rapidesa i economia de recursos, alguns temes poden ser reforçats mitjançant comunicats en suport paper.

#### QUI?

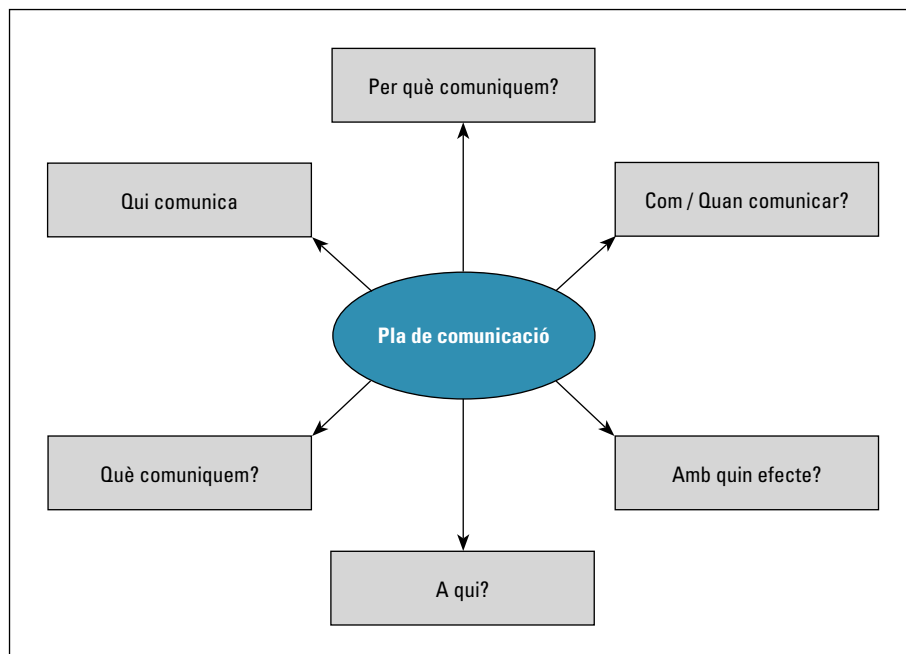
L'equip directiu és el responsable de garantir el fluxos de comunicació del pla estratègic. Informar dels objectius i estratègies de l'escola és una comunicació descendent que persegueix fer arribar a tots els membres de la institució criteris, polítiques, objectius, projectes i altres decisions preses en els diferents òrgans de direcció i coordinació.

#### SUPPORT

- El pla estratègic del centre

## EXEMPLE

### Esquema de protocol d'ús



## 9.2. Informació: indicadors

Un cop elaborat el pla estratègic i programades anualment les activitats per assolir els objectius estratègics es fa necessari disposar d'un sistema d'informació que ens digui com avança el pla. Aquest sistema d'informació el conformen indicadors que, organitzats en diferents nivells de síntesi i en forma d'arbre, defineixen el quadre de coordinació i informació (QCI). El QCI en el seu màxim nivell de síntesi ens informa del compliment dels objectius a nivell de centre educatiu i del grau d'aplicació del pla, en un segon nivell es pot conèixer el compliment de cadascun dels objectius i estratègies, en un tercer dels seus indicadors, etc. Les possibilitats d'èxit del pla estratègic estan directament relacionades amb el manteniment del QCI i amb la presa de decisions que es deriva de la informació que aporta.

### QUÈ?

Els indicadors són eines per mesurar, encara que de vegades de manera indirecta i/o qualitativa, el nivell de compliment dels objectius d'un pla estratègic alhora que faciliten informació per a l'adopció de decisions sobre les estratègies, iniciatives o activitats a aplicar. S'utilitzen per mostrar l'eficàcia i el funcionament del pla estratègic.

### Funcions

- Proveir informació vàlida i específica sobre el desenvolupament del pla estratègic, dels processos i sobre els resultats obtinguts.

- Aportar informació per detectar àrees de millora i establir plans conseqüents.
- Aportar informació per valorar l'evolució històrica del funcionament del centre.
- Proveir informació que permeti la comparació entre centres, base per a la posterior difusió de les bones pràctiques. L'estandardització d'alguns indicadors pel Departament facilitarà la comparació entre centres educatius.

### Tipus

- **Indicadors de context:** relatius a l'entorn socioeconòmic del centre i a les característiques, actituds i expectatives de la població.
- **Indicadors de recursos:** relatius als recursos formals, materials i humans disponibles.
- **Indicadors de control de procés:** relatiu a l'organització i al funcionament del centre, principalment pel que fa a processos d'ensenyament-aprenentatge.
- **Indicadors de resultats:** relatius a l'assoliment d'objectius prefixats, ja siguin acadèmics, d'obtenció de coneixements i competències, o de satisfacció d'alumnat, famílies, professorat, o entorn social.

### COM?

En primer lloc s'estableixen i prioritzen els indicadors que es volen mesurar, tot considerant la validesa, la utilitat, la perdurabilitat, la viabilitat (costos assumibles) i que en el seu conjunt aportin informació de la gestió del centre.

Cada indicador s'ha de recollir en una fitxa on es defineix, descrivint les seves característiques, la relació amb què es vol mesurar, la utilitat o rellevància.

Els indicadors han d'estar definits:

- de manera precisa i comprensible per a qualsevol lector,
- amb les especificacions tècniques corresponents,
- detallant les fonts d'obtenció de les dades,
- incorporant formes de representació, com ara taules i gràfics.

### QUI?

En el Departament s'ha constituït una comissió per a l'elaboració d'un registre d'indicadors que conformaran la base de dades de referents de qualitat. La comissió la componen tècnics de la Inspecció educativa, del Consell Superior d'Avaluació, de la Direcció General d'Ensenyaments Bàsics i de Batxillerat, de la Direcció General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitzats i de la Unitat per a la millora de la qualitat dels centres educatius (UMCE).

Els indicadors han d'estar escollits o definits pel responsable d'un objectiu, l'equip de procés, grup de millora, equip de treball, etc., que hagi d'avaluar el funcionament i els resultats d'una activitat determinada.

### SUPORT

- Pla estratègic
- Registre d'indicadors del Departament
- Base de dades de referents de qualitat

### Exemple d'indicador i de fitxa

TÍTOL INDICADOR: Percentatge d'alumnat que assoleix les competències bàsiques de l'àmbit lingüístic	
<b>FINALITAT</b>	• Conèixer la proporció d'alumnes avaluats que assoleixen les CB en l'àmbit de llengües i la seva desviació estàndard
<b>FÓRMULA</b>	• Nombre d'alumnes que assoleixen la competència / nombre d'alumnes avaluats x 100
<b>POBLACIÓ-MOSTRA</b>	• Alumnes avaluats de les proves a CI/ CM/ CS / 2n curs d'ESO / 4t curs d'ESO
<b>FONT DE LES DADES</b>	• Resultats de les competències bàsiques
<b>FREQÜÈNCIA DE RECOLLIDA</b>	• Anual
<b>FREQÜÈNCIA D'ANÀLISI</b>	• Anual
<b>RESPONSABLE DE LA RECOLLIDA</b>	• A decidir pel centre • Orientativament: cap d'estudis
<b>RESPONSABLE DE L'ANÀLISI</b>	• A decidir pel centre • Orientativament: cap d'estudis, coordinador de 3r i 4t
<b>DISTRIBUCIÓ</b>	• Comissió pedagògica, claustre, consell escolar, comissió de seguiment ST, OSAC i altres destinataris de la documentació de la rendició de comptes de l'acord
<b>REFERENT CRITERIAL</b>	• Interval d'assoliment en funció del punt de partida i complexitat del centre

TÍTOL INDICADOR: Percentatge d'alumnes graduats en ESO	
<b>FINALITAT</b>	• Conèixer la proporció d'alumnes avaluats que obtenen el graduat en educació secundària (GES)
<b>FÓRMULA</b>	• Nombre d'alumnes que es graduen / nombre d'alumnes avaluats x 100
<b>POBLACIÓ-MOSTRA</b>	• Alumnes avaluats a 4t ESO
<b>FONT DE LES DADES</b>	• SAGA
<b>FREQÜÈNCIA DE RECOLLIDA</b>	• Anual
<b>FREQÜÈNCIA D'ANÀLISI</b>	• Anual (final /inici de curs)
<b>RESPONSABLE DE LA RECOLLIDA</b>	• A decidir pel centre Orientativament: cap d'estudis o coordinador/a pedagògic/a
<b>RESPONSABLE DE L'ANÀLISI</b>	• A decidir pel centre • Orientativament: director/a, departaments didàctics, equips docents
<b>DISTRIBUCIÓ</b>	• Claustre, consell escolar, comissió de seguiment ST, OSAC i altres destinataris de la documentació de la rendició de comptes de l'acord del pla estratègic
<b>REFERENT CRITERIAL</b>	• Interval d'assoliment en funció del punt de partida i complexitat del centre

TÍTOL INDICADOR: Seguiment general d'aplicació del PCC per crèdit	
<b>FINALITAT</b>	• Detectar desviacions de l'activitat programada en el PCC en cadascun del crèdits
<b>FÓRMULA</b>	• (Hores reals impartides per crèdit / Hores previstes) x 100
<b>POBLACIÓ MOSTRA</b>	• Tots els crèdits desenvolupats al PCC
<b>FONT DE LES DADES</b>	• Llista de control de les sessions • Les dades s'obtenen per unitat didàctica i pel total del crèdit
<b>FREQÜÈNCIA DE RECOLLIDA</b>	• Mensual
<b>FREQÜÈNCIA D'ANÀLISI</b>	• Mensual i anual
<b>RESPONSABLE DE LA RECOLLIDA</b>	• Professors i cap de departament
<b>RESPONSABLE DE L'ANÀLISI</b>	• Anàlisi anual: cap de departament i cap d'estudis • Anàlisi mensual: professor i cap de departament
<b>DISTRIBUCIÓ</b>	• Equip directiu, cap d'estudis, cap de departament, professors
<b>REFERENT CRITERIAL</b>	• Interval d'assoliment en funció del punt de partida i complexitat del centre

### 9.3. QCI i rendició de comptes

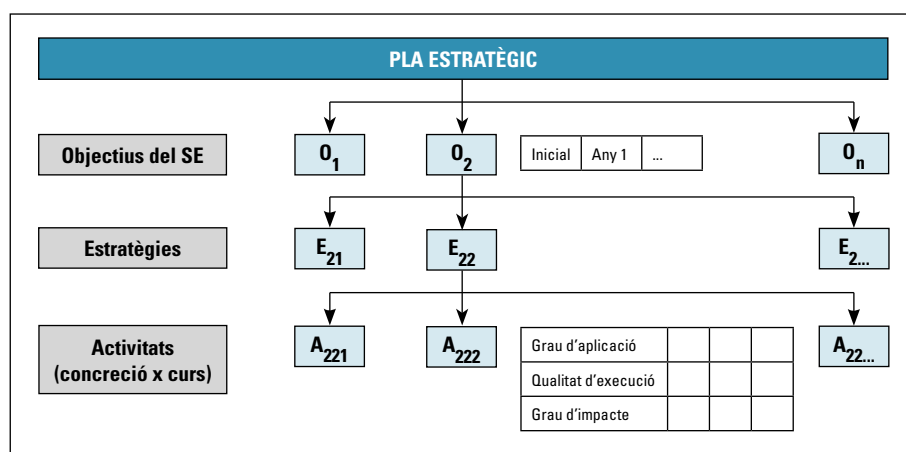
#### QUÈ?

El quadre de coordinació i informació (QCI) és un sistema que informa dels paràmetres més rellevants del pla estratègic, entre d'altres:

- la situació inicial, progrés i nivell d'assoliment dels objectius del pla estratègic,
- el nivell d'aplicació i qualitat de les estratègies, iniciatives i activitats previstes en el pla estratègic,
- en quina mesura les anteriors incideixen en l'assoliment dels objectius estratègics,
- quins són els costos d'aplicació del pla.

L'ús de recursos públics comporta necessàriament la rendició de comptes i el QCI és un bon instrument per fer-ho davant la comunitat educativa, el Departament d'Educació i la societat en general.

#### Contextualització del QCI



El QCI és un element clau per a l'èxit de l'aplicació del pla estratègic, atès que aporta informació sistemàtica, mitjançant indicadors, per avaluar el desenvolupament del pla estratègic i prendre decisions. Aquest sistema d'informació és el que manté actiu el pla estratègic i, per tant, incideix directament en les possibilitats d'assolir les fites establertes pel centre educatiu en el seu pla. Sense informació no es pot avaluar i no és aconsellable prendre decisions.

#### COM?

- Dissenyar un quadre de coordinació i informació que porti informació general i diferenciada per als diferents agents i interessos en l'aplicació del pla estratègic.
- Recollir i incorporar de manera sistemàtica, fàcil i ràpida els valors dels indicadors en el quadre de coordinació i informació.
- Dissenyar un sistema de comunicació o accés fàcil al QCI per als agents i interessos en el desenvolupament del pla estratègic.

**QUI?**

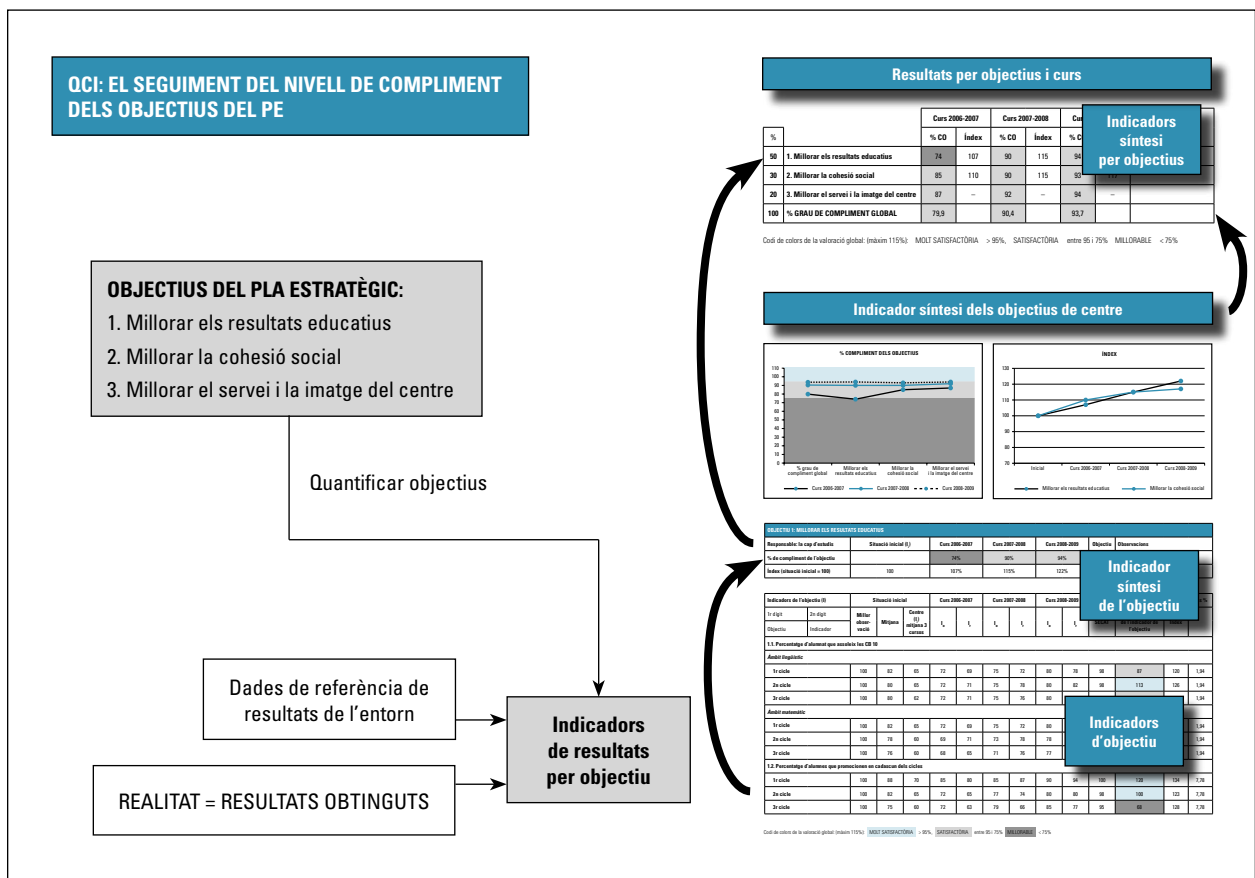
- La secretaria del centre, els equips docents, departaments o seminaris, tutors i professorat han de facilitar les dades i fer una autoavaluació.
- La Inspecció educativa supervisarà l'aplicació del pla i aportarà dades per poder avaluar el seu nivell d'aplicació.
- La direcció del centre educatiu i el responsable del QCI han d'incorporar o garantir la incorporació de les dades al QCI, així com l'accés i comunicació a la comunitat educativa i agents interessats.

**SUPORT**

- Indicadors del pla estratègic i de l'acord entre el Departament d'Educació i el centre docent
- SAGA i/o base de dades del centre educatiu
- Dades de supervisió de l'aplicació del pla (inspecció educativa)

**EXEMPLE DE QCI**

L'estructura de QCI que proposem permet fer el seguiment dels objectius acordats i el compliment del pla estratègic a diferents nivells.



### a) Seguiment dels objectius del pla estratègic

#### Nivells

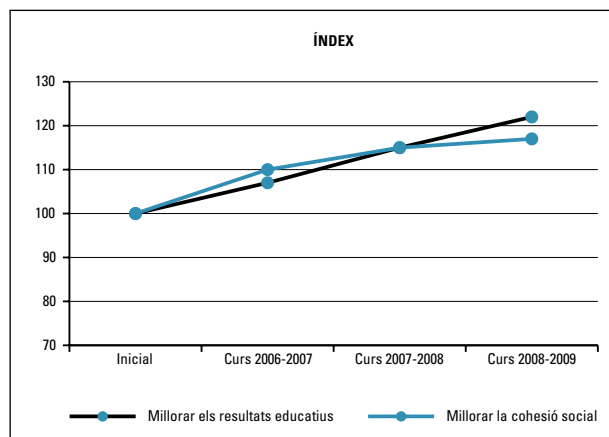
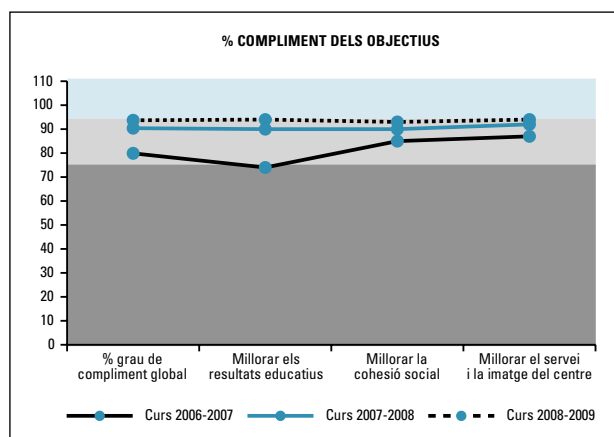
1. Indicador de síntesi dels objectius del *centre* educatiu: informa del compliment global dels objectius en l'àmbit del centre educatiu.
2. Indicadors de síntesi d'*objectiu*: donen a conèixer el nivell de compliment de cadascun dels objectius del centre educatiu.
3. *Indicadors* d'objectiu: comuniquen el nivell de compliment de l'objectiu fixat per cadascun dels indicadors d'un objectiu.

### PRIMER I SEGON NIVELL DE CONCRECIÓ: RESULTATS PER CENTRE EDUCATIU I OBJECTIUS

%		Curs 2006-2007		Curs 2007-2008		Curs 2008-2009		Observacions
		% CO	Índex	% CO	Índex	% CO	Índex	
50	<b>1. Millorar els resultats educatius</b>	74	107	90	115	94	122	
30	<b>2. Millorar la cohesió social</b>	85	110	90	115	93	117	
20	<b>3. Millorar el servei i la imatge del centre</b>	87	–	92	–	94	–	
100	<b>% GRAU DE COMPLIMENT GLOBAL</b>	79,9		90,4		93,7		

Codi de colors de la valoració global (màxim 115%): **MOLT SATISFACTÒRIA** > 95%, **SATISFACTÒRIA** entre 95 i 75% **MILLORABLE** < 75%

% CO: Percentatge de compliment dels objectius





SEGON I TERCER NIVELL DE CONCRECIÓ: RESULTATS PER OBJECTIU I INDICADORS

OBJECTIU 1: MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIUS													
Responsable: la cap d'estudis		Situació inicial (I)		Curs 2006-2007		Curs 2007-2008		Curs 2008-2009		Objectiu		Observacions	
% de compliment de l'objectiu				74%		90%		94%		100			
Índex (situació inicial = 100)		100		107%		115%		122%					

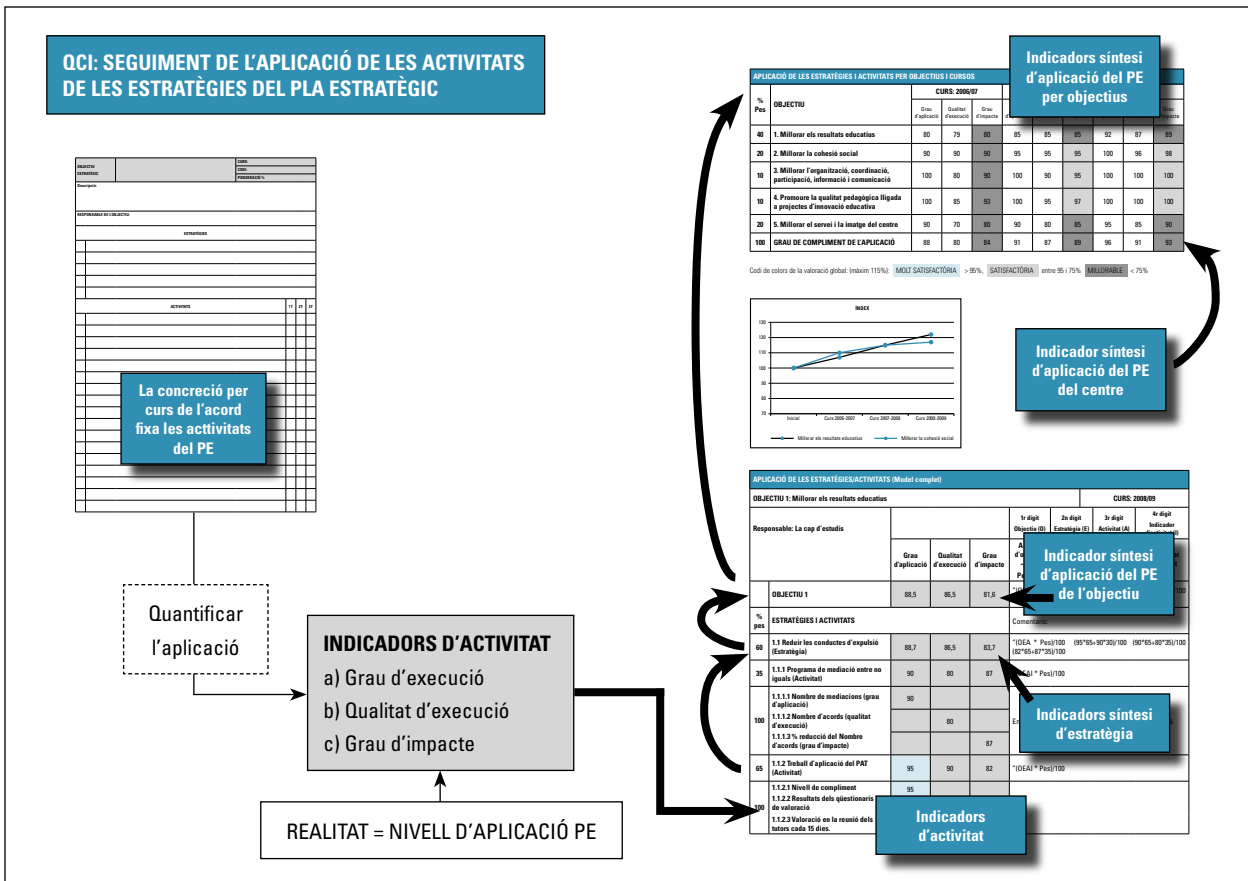
Indicadors de l'objectiu (I)		Situació inicial			Curs 2006-2007			Curs 2007-2008			Curs 2008-2009			Objectiu		CURS 2008-2009		Pes %	
1r dígit	2n dígit	Millor observació	Mitjana	Centre (I) mitjana 3 cursos	I <sub>o</sub>	I <sub>r</sub>	I <sub>o</sub>	I <sub>r</sub>	I <sub>o</sub>	I <sub>r</sub>	I <sub>o</sub>	I <sub>r</sub>	SECAT	% de compliment de l'objectiu	Índex				
																			Indicador
<b>1.1. Percentatge d'alumnat que assoleix les CB 10</b>																			
<b>Àmbit lingüístic</b>																			
1r cicle		100	82	65	72	69	75	72	80	78	87	80	78	98	87	120	1,94		
2n cicle		100	80	65	72	71	75	78	80	82	113	80	82	98	113	126	1,94		
3r cicle		100	80	62	72	71	75	76	80	79	94	80	79	98	94	127	1,94		
<b>Àmbit matemàtic</b>																			
1r cicle		100	82	65	72	69	75	72	80	78	100	80	78	98	100	126	1,94		
2n cicle		100	78	60	69	71	73	78	78	82	122	78	82	97	122	137	1,94		
3r cicle		100	76	60	68	65	71	76	77	79	112	77	79	96	112	132	1,94		
<b>1.2. Percentatge d'alumnes que promocionen en cadascun dels cicles</b>																			
1r cicle		100	88	70	85	80	85	87	90	94	120	90	94	100	120	134	7,78		
2n cicle		100	82	65	72	65	77	74	80	80	100	80	80	98	100	123	7,78		
3r cicle		100	75	60	72	63	79	66	85	77	68	85	77	95	68	128	7,78		

Codi de colors de la valoració global (màxim 115%): MOLT SATISFACTÒRIA > 95%, SATISFACTÒRIA entre 95 i 75%, MILLORABLE < 75%

**b) Seguiment de l'aplicació del pla estratègic**

*Nivells:*

1. Indicador de síntesi d'aplicació del pla estratègic del *centre*: informa sobre el nivell d'aplicació global, a nivell de centre educatiu, del pla estratègic.
2. Indicador de síntesi d'aplicació del pla estratègic per *objectiu*: manifesta el nivell d'aplicació global de les estratègies previstes per assolir un objectiu.
3. Indicador de síntesi d'aplicació del pla estratègic per *estratègia*: posa en coneixement el nivell d'aplicació global de les activitats que desenvolupen una estratègia.
4. Indicador d'aplicació de cadascuna de les *activitats*: comunica el nivell d'aplicació de cadascuna de les activitats previstes per al desenvolupament de les estratègies.



El nombre màxim total d'indicadors d'activitats és de 20-24 per als CEIP i 25-30 per als IES (≈ 3 objectius x ≈ 4 estratègies x ≈ 2 activitats ≈ 24 indicadors d'activitat).

L'avaluació de l'aplicació del pla estratègic s'ha d'integrar a les juntes d'avaluació, en el procés general trimestral.

Els indicadors d'activitat mesuren tres aspectes de l'aplicació del pla estratègic. Sugerim que el treball d'anàlisi dels tres aspectes subsegüents es faci sempre en un plantejament d'autoavaluació grupal:

a) Grau d'aplicació o execució

Per grau d'aplicació s'ha d'entendre el grau d'implantació i desplegament sistemàtica d'una activitat.

Com a metodologia per establir el grau d'aplicació d'una activitat es proposa, en primer lloc, situar el grau d'aplicació en un dels cinc grans nivells, i, en una segona valoració, matisar el percentatge entre les cinc possibilitats de cada gran grau.

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		

b) Qualitat de l'execució

En l'apartat anterior mesuràvem si l'activitat s'havia fet. Ara es tractaria de mesurar com s'ha fet, és a dir, quina ha estat la qualitat de la seva execució. Per qualitat de l'execució entenem la percepció de l'executor, el seu supervisor o altres referents sobre la valoració de la feina feta en aplicació d'una activitat del pla. L'avaluació provisional d'aquest procés d'execució pot tenir en compte aquests quatre criteris: termini d'execució, ús dels recursos previstos, adequació metodològica i nivell de compliment de les persones implicades.

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																					

c) Grau d'impacte

La idea inicial d'aquest paràmetre és valorar el grau d'impacte d'una activitat sobre l'assoliment d'un objectiu. Es tracta, per tant, de mesurar en quin grau una activitat és útil per aconseguir un objectiu. En la pràctica, algunes activitats queden lluny de l'objectiu i la valoració de l'impacte sobre l'objectiu requereix valoracions en cascada que poden arribar a qüestionar la validesa de la mateixa valoració. Com a criteri general, quan la valoració d'aquest paràmetre necessita dues o més valoracions en cascada, s'ha de considerar el grau d'impacte directe de l'activitat sobre l'objectiu de l'activitat.

Volem mesurar, en darrer terme, si l'activitat ha assolit la seva finalitat. Per exemple, valorar l'impacte sobre l'objectiu de «millorar els resultats educatius» de l'activitat «elaborar un document per al tractament metodològic de les

àrees instrumentals i les dinàmiques d'aula» resulta complicat, atès que a més d'elaborar el document s'hauria d'aplicar bé perquè arribi a afectar directament l'objectiu. En aquest cas sembla més raonable valorar en quina mesura l'elaboració del document ha estat útil per establir les metodologies de les àrees instrumentals i orientar les dinàmiques d'aula, i no intentar establir els efectes del document sobre l'assoliment de l'objectiu.

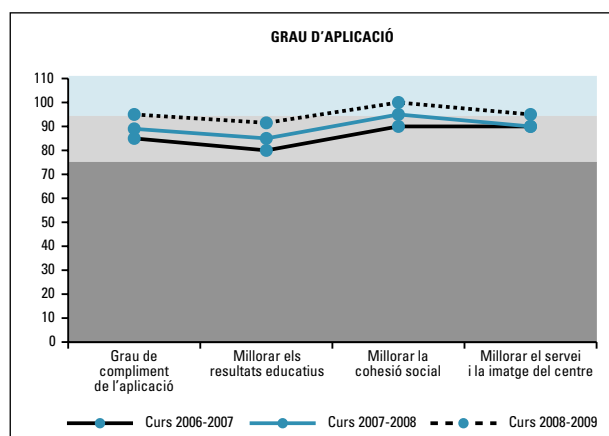
Semblantment a l'aspecte anterior, es proposa una metodologia que, en primer lloc, situï el nivell de qualitat en un dels cinc grans nivells, i, en una segona valoració, es matisi el percentatge entre les cinc possibilitats de cada gran nivell.

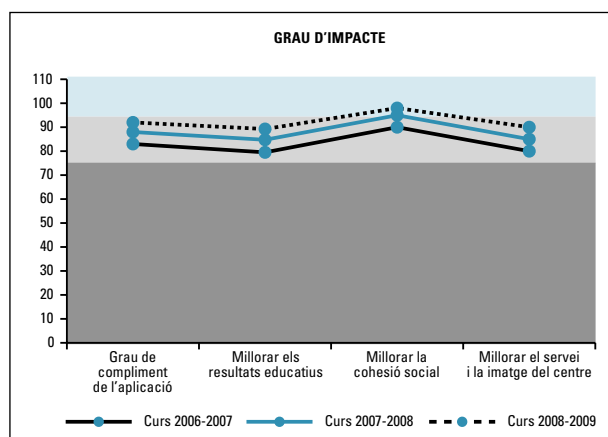
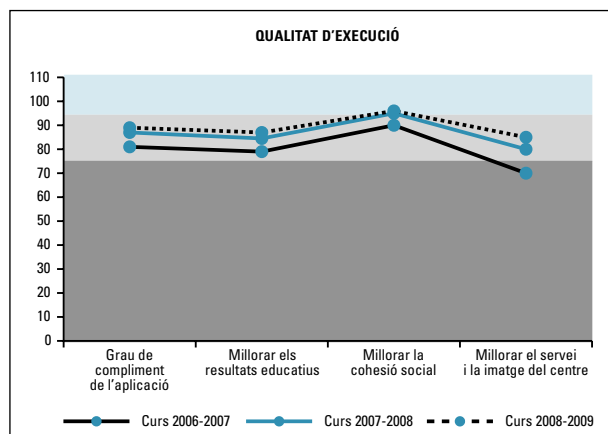
Grau de:	0%	25%	50%	75%	100%
Impacte	Sense evidències o anecdòtiques	Alguna evidència	Evidències	Evidències clares	Evidència total
	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

### PRIMER I SEGON NIVELL DE CONCRECIÓ: APLICACIÓ DEL PLA PER CENTRE I OBJECTIUS

%		Curs 2006-2007			Curs 2007-2008			Curs 2008-2009		
		Grau d'aplicació	Qualitat d'execució	Grau d'impacte	Grau d'aplicació	Qualitat d'execució	Grau d'impacte	Grau d'aplicació	Qualitat d'execució	Grau d'impacte
50	1. Millorar els resultats educatius	80	79	79,5	85	84,5	84,75	91,5	87	89,25
30	2. Millorar la cohesió social	90	90	90	95	95	95	100	96	98
20	3. Millorar el servei i la imatge del centre	90	70	80	90	80	85	95	85	90
100	% GRAU DE COMPLIMENT DE L'APLICACIÓ	85	81	83	89	87	88	95	89	92

Codi de colors de la valoració global (màxim 115%): **MOLT SATISFACTÒRIA** > 95%, **SATISFACTÒRIA** entre 95 i 75% **MILLORABLE** < 75%





### SEGON I TERCER NIVELL DE CONCRECIÓ: APLICACIÓ DE LES ESTRATÈGIES/ INICIATIVES/ACTIVITATS PER OBJECTIU

OBJECTIU 1: MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIUS				CURS 2008-2009		
Responsable: la cap d'estudis				1r dígit Objectiu (O)	2n dígit Estratègia (E)	3r dígit Activitat (A)
				A nivell d'objectiu $\Sigma (OE * Pes) / 100$	A nivell d'estratègia $\Sigma (OEA * Pes) / 100$	A nivell d'activitat (OEA) en %
	<b>OBJECTIU 1</b>	91,5	87,0	89,3	$\Sigma (OE * Pes) / 100$	
% pes	<b>ESTRATÈGIES I ACTIVITATS</b>				Comentaris	
25	1.1. Planificar espais de coordinació per consensuar les metodologies que impliquin més protagonisme de l'alumne, participant activament en l'organització del treball a l'aula, càrrecs de responsabilitats, delegat de classe.	82	82,3	83,6	$\Sigma (OEA * Pes) / 100$	
70	1.1.1. Elaborar un document on quedin recollides el tractament metodològic de les àrees instrumentals i les dinàmiques d'aula. (I = Document elaborat)	79	80	82	(OEA) en % % de document elaborat 100%	

Codi de colors de la valoració global: (màxim 115%): **MOLT SATISFACTÒRIA** > 95%, **SATISFACTÒRIA** entre 95 i 75% **MILLORABLE** < 75%

Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic  
Sistema d'informació i comunicació

Responsable: la cap d'estudis				1r dígit	2n dígit	3r dígit	
				Objectiu (O)	Estratègia (E)	Activitat (A)	
		Grau d'aplicació	Qualitat d'execució	Grau d'impacte	A nivell d'objectiu $\Sigma (OE * Pes) / 100$	A nivell d'estratègia $\Sigma (OEA * Pes) / 100$	A nivell d'activitat (OEA) en %
10	1.1.3. Formació de tot el claustre en centre del curs de ciències amb suport TIC. (I = Participació en la formació)	85	85	82			
15	1.2. Potenciació de l'aprenentatge significatiu en les diferents llengües tenint en compte els coneixements previs dels alumnes a partir de l'avaluació inicial.	82,2	81,6	74,40	$\Sigma (OEA * Pes) / 100$		
60	1.2.1. Llengua: dictats preparats, lectura eficaç, programar activitats d'expressió oral fent servir la verbalització com a procés d'interiorització de l'aprenentatge, descripcions, diàlegs, exposicions de fets concrets, treball d'expressió escrita a partir de diverses tipologies de text. (Indicador = Actes de les sessions d'avaluació)	79	80	70		(OEA) en % % d'activitat desenvolupada	
40	1.2.2. Càlcul mental, 1 sessió setmanal amb mig grup: a P3 i P4 de forma oral, i a partir de P5 es comença a portar un registre escrit. Resolució de problemes: elaborar una metodologia sobre el treball de problemes destinant a l'aula una sessió setmanal a EI i dues sessions a EP. Geometria: iniciar-la a partir de la manipulació i observació d'objectes de l'entorn proper des de l'EI. Mesura: a partir del propi cos a EI, principalment, i emprant instruments de mesura diversos al llarg de tota l'escolaritat. Numeració i operacions tot aprofitant les activitats quotidianes. (Indicador = Actes de les sessions d'avaluació)	87	84	81		(OEA) en % % d'activitat desenvolupada	
15	1.3. Preparar els diferents materials per potenciar la participació en l'aprenentatge i presentar-los a les famílies.	76	78	81	$\Sigma (OEA * Pes) / 100$		
100	1.3.1. Implicació activa de les famílies en l'aprenentatge (maletes viatgeres, conte viatger, agenda escolar...) (Indicador = Grau d'implicació activa de les famílies en l'aprenentatge)	76	78	81		(OEA) en % En relació amb un % de participació considerat com el 100%	
10	1.4. Seguiment i participació en projectes d'innovació que donin resposta a les necessitats del centre: projectes de llengua anglesa, biblioteca, educació mediambiental, educació per a la convivència...	80	85,5	89	$\Sigma (OEA * Pes) / 100$		
50	1.4.1. Desenvolupar el pla d'innovació de biblioteca, puntEDU. (Indicador = Actes de les reunions dels equips pedagògics i cicles)	81	79	92		(OEA) en % % d'activitat desenvolupada	
50	1.4.2. Dedicar diàriament a la lectura un espai dins l'horari. (Indicador = Grau de compliment)	79	92	86			
35	1.5. Atenció i seguiment de l'alumnat donant resposta a les necessitats individuals i grupals, tot implicant el treball conjunt amb les famílies, desenvolupant el pla d'atenció a la diversitat, pla d'atenció tutorial, pla d'acollida i treball conjunt amb diferents serveis (EAP, logopèdia, SS, i altres serveis de suport).	88	79	80,5	$\Sigma (OEA * Pes) / 100$		

Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic  
Sistema d'informació i comunicació

Responsable: la cap d'estudis					1r dígit Objectiu (O)	2n dígit Estratègia (E)	3r dígit Activitat (A)
		Grau d'aplicació	Qualitat d'execució	Grau d'impacte	A nivell d'objectiu $\Sigma (OE * Pes)$ / 100	A nivell d'estratègia $\Sigma (OEA * Pes)$ / 100	A nivell d'activitat (OEA) en %
50	1.5.2. Programar sessions de seguiment i orientació amb l'EAP a tots els cicles. (Indicador = Nombre de sessions de seguiment i orientació amb l'EAP a tots els cicles)	91	76	83	(OEA) en % En relació amb el total de les sessions		

## 10. Bibliografia

**ANTÚNEZ, S.** (1993): *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Barcelona: ICE-Horsori.

**CONSELL SUPERIOR D'AVALUACIÓ DEL SISTEMA EDUCATIU** (2004): *Estudi PISA 2003. Avançament de resultats*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.

**GAIRÍN, J.** (2005): «La autonomia institucional» a *La descentralización educativa. ¿Una solución o un problema?*. Barcelona: Praxis.

**GAIRÍN, J. i DARDER, P.** (1994): *Organización y gestión de centros educativos. Aspectos básicos*. Barcelona: Praxis.

**GARCÍA, E.** (2006): «La autonomía de los centros educativos» a *Organización y gestión educativa*, núm. 3, p. 21-22.

**GARCÍA, E.** (2007): “L'autonomia dels centres educatius: un factor necessari però insuficient per a la millora dels resultats educatius. L'autonomia de Centre a Catalunya”. *Perspectiva escolar* n° 313.

**GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT** (2003): *La gestió econòmica del centre docent públic*. Barcelona: Servei de Difusió i Publicacions.

**GENERALITAT DE CATALUNYA** (2006): *Excel·lència en educació. El model europeu aplicat a la gestió dels centres educatius*. Barcelona: CIDEM i Departament d'Educació i Universitats.

**GODET, M.** (2000): *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Bilbao: Universidad de Deusto.

**HORVÁTH i PARTNERS** (2003): *Dominar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

**KAPLAN, R. i NORTON, D.** (1997): *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.



— (2001): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

**MOORE, M.** (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.

**PEDRÓ, F. i PUIG, I.** (1998): *Las reformas educativas. Una perspectiva política y comparada*. Barcelona: Paidós.

**TEIXIDÓ, J.** (1998): *Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio*. Barcelona: Cooperativa Universitària Sant Jordi, Universitat de Barcelona.

**TEIXIDÓ, J. i altres** (1999): *El projecte de direcció*. Barcelona: Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya.

**UNESCO** (1996): *Educació; hi ha un tresor amagat a dins*. Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el s. XXI. Barcelona: Centre UNESCO de Catalunya.

## 11. Glossari bàsic

**AGD:** avaluació global diagnòstica.

**AGR:** avaluació global gestió dels recursos

**Amenaça (\*)**: factor de l'entorn que pot afectar la bona marxa d'un centre educatiu o incrementar els riscos a què es veu exposada.

**AMPA:** associació de mares i pares de l'escola.

**Anàlisi DAFO (\*)**: anàlisi d'un centre educatiu que es fonamenta en la identificació, d'una banda, de les debilitats i les fortaleces que posseeix i, de l'altra, de les amenaces i les oportunitats que pot plantejar l'entorn, i que té per objectiu ajudar en la tria de les estratègies i les actuacions més adequades per assolir la missió i la visió.

**Benchmarking (\*)**: procés que consisteix a comparar el servei educatiu d'un centre i els seus processos amb els d'un altre centre considerat com a bona pràctica a fi d'analitzar-ne les diferències i definir els plans necessaris per acostar-s'hi.

**CEIP:** centre d'educació infantil i primària.

**Declaració de valors (\*)**: manifestació escrita dels principis d'un centre educatiu.

**Direcció per objectius (\*)**: mètode de direcció en què els objectius, generalment quantificables, són assignats als responsables dels diferents programes, que disposen del poder i els mitjans per dur-los a terme.

**Entorn (\*)**: conjunt de circumstàncies físiques, econòmiques, polítiques, legals, demogràfiques, socials, culturals, etc., que configuren l'ambient en què un centre educatiu desenvolupa la seva activitat.

---

Els termes que porten la marca (\*) han estat extrets o adaptats a partir de les definicions proposades pel centre de terminologia TERM-CAT.

**Escenari** (\*): representació hipotètica de qualsevol dels marcs generals en què es pot situar un centre educatiu en el futur d'acord amb l'evolució de l'entorn.

**Estratègia** (\*): alternativa d'acció que es tria entre altres de possibles per aconseguir uns determinats objectius.

**Factor clau** (\*): qualsevol dels esdeveniments en els quals un centre educatiu no intervé de manera directa perquè formen part de l'entorn, però la seva evolució pot incidir de manera significativa en el compliment de la missió.

**Factor crític**: capacitats específiques que permeten garantir l'èxit d'un centre educatiu a llarg termini.

**Grups d'interès**: tots aquells que tenen interessos directes en els centres educatius (pares i mares, Administració educativa, Administració local...).

**Grup impulsor**: comissió formada per l'equip directiu i d'altres membres del claustre.

**IES**: institut d'educació secundària.

**Implementació** (\*): assoliment dels objectius establerts en el pla estratègic d'una escola mitjançant les tasques.

**Matriu DAFO** (\*): matriu en què s'entrecreuen les valoracions de les fortaleses i debilitats d'una escola amb les valoracions de les oportunitats i amenaces que pot plantejar l'entorn, que s'usa com a eina per ajudar en la tria de les estratègies i les actuacions més adequades per assolir la missió i la visió.

**Meta o objectiu general** (\*): qualsevol de les finalitats genèriques que es marca una escola amb la intenció d'assolir la seva missió o visió.

**Missió** (\*): finalitat de caràcter global pretesa per una escola, que representa la seva raó de ser i els valors fonamentals en què es fonamenta.

**Oportunitat** (\*): factor de l'entorn que pot representar per a una escola un avantatge o una possibilitat per millorar el seu funcionament, el seu nivell d'activitat, la seva qualitat en la prestació de serveis, etc.

**OSAC**: oficina de suport a l'autonomia dels centres, inclosa dins la unitat per a la millora de la qualitat dels centres educatius (UMCE).

**PAC**: projecte d'autonomia de centres.

**PAS**: personal d'administració i serveis (no docent).

**PCC**: projecte curricular de centre.

**PE**: pla estratègic.

**PEC:** projecte educatiu de centre.

**PFC:** pla de formació de centre.

**PGC:** programació general anual de centre.

**Pla estratègic** (\*): pla que recull de manera detallada i sistematitzada els objectius d'un centre educatiu i les estratègies previstes per assolir-los a mitjà termini, i els sistemes i instruments de seguiment i avaluació corresponents.

**Pla de treball:** concreció de les iniciatives i activitats en les tasques necessàries per desenvolupar-les.

**Planificació estratègica** (\*): procés consistent a establir els objectius i les estratègies previstes per un centre educatiu per assolir-los a mitjà termini, i els sistemes i instruments de seguiment i avaluació corresponents. La planificació estratègica se sol concretar en un pla estratègic.

**Procés:** seqüència d'activitats que afegeixen valor i produeixen els resultats desitjats a partir de diversos elements d'entrada.

**Punt feble** o **debilitat** (\*): factor intern d'una escola que pot limitar-ne la bona marxa i l'obtenció de bons resultats.

**Punt fort** o **fortalesa** (\*): factor intern d'una escola que pot facilitar l'obtenció de bons resultats.

**Quadre de coordinació i informació (QCI):** instrument que aporta informació sistemàtica, mitjançant indicadors, per avaluar el desenvolupament del pla estratègic i prendre decisions.

**Referent criterial:** interval d'assoliment en funció del punt de partida i la complexitat del centre.

**Responsable** (\*): persona que garanteix la realització d'una tasca.

**Retroacció** o **realimentació** (\*): modificació dels objectius, estratègies o tasques d'una organització d'acord amb els resultats obtinguts, a fi d'assolir d'una manera més eficient les metes establertes.

**RRI:** reglament de règim interior.

**SAGA:** sistema d'administració i gestió acadèmica basat en tecnologia web. Substitueix WINPRI i WINSEC.

**UMCE:** unitat per a la millora de la qualitat dels centres educatius.

**Visió** (\*): representació de la situació ideal a què aspira a arribar en el futur un centre educatiu, que s'usa com a instrument de la planificació estratègica.