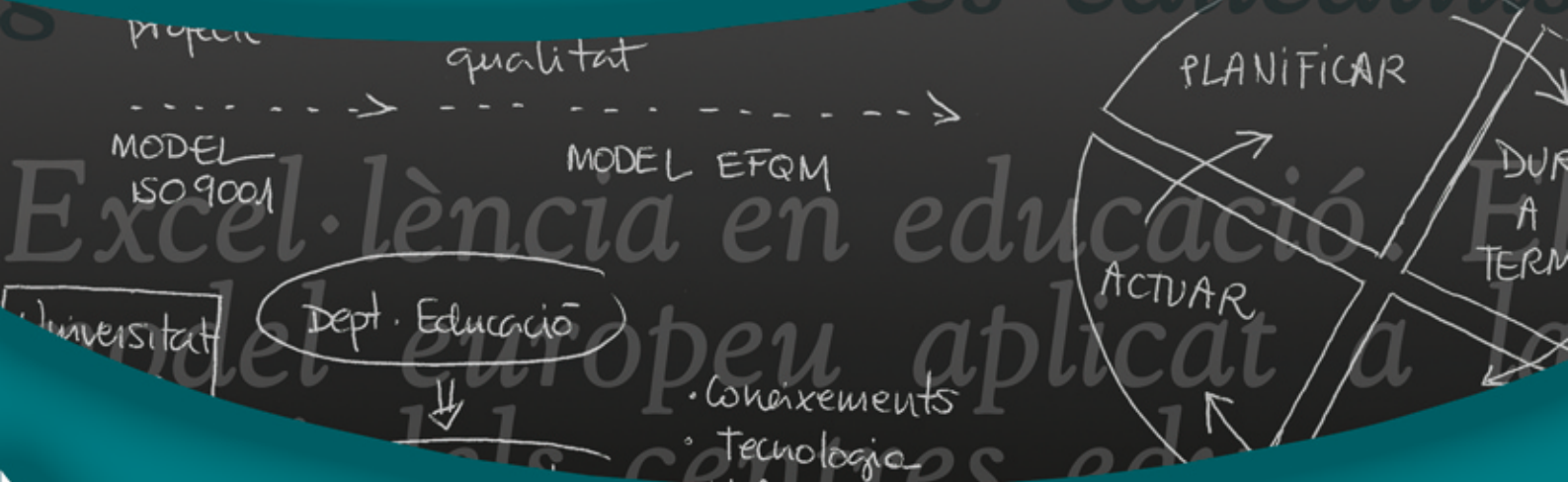


# Excel·lència en l'educació

El model europeu de qualitat aplicat a la gestió dels centres educatius





# Excel·lència en l'educació

El model europeu de qualitat aplicat a  
la gestió dels centres educatius

Excel·lència en l'educació. El model europeu de qualitat aplicat a la gestió dels centres educatius  
I. Catalunya. Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent II. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (Catalunya) III. Catalunya. Generalitat  
1. Qualitat total en l'educació \_ Manuals, guies, etc. 2. Qualitat total en l'educació \_ Catalunya \_ Estudi de casos 3. Norma ISO 9001 373:006.83

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

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

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

Disseny gràfic i maquetació:  
Rosa Esteve i Associats  
[www.rosaesteve.com](http://www.rosaesteve.com)

Impressió:  
Arte Graf

1a edició: maig de 2006  
Edició: 1.500 exemplars  
Dipòsit legal: B-24.671-2006

## AGRAÏMENTS

### Grup de treball

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

Sr. Eduard Casserras, Oficina de suport a l'autonomia de Centres del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

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

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

Sr. Joan R. Santamaria, Inspecció d'ensenyament del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

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

Sr. Joan Cortadellas, Càtedra UNESCO de Direcció Universitària, Universitat Politècnica de Catalunya - UPC

Sra. Ma Àngels Chavarria, IES Escola Bonanova

Sr. Francisco J. Fernández, IES Lacetània

Sr. Isidre Obregon, Direcció General d'Innovació i Organització de l'Administració del Departament de Governació de la Generalitat de Catalunya

Sra. Belen Santos, Direcció General d'Innovació i Organització de l'Administració del Departament de Governació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Joan Josep Rotger, Centre de Suport a l'Excel·lència

Sr. Joan Ras, Auren Consultors

Sr. Josep M. Dexeus, Institut Català de Tecnologia ICT

Sra. Purificació Muñoz, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial - CIDEM del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya

Sra. Ma Dolors Núñez, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial - CIDEM del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya

### Centres educatius participants

- IES Josep Brugulat
- IES La Pineda
- IES Marianao
- IES Montsià
- IES Quercus
- IES-SEP de l'Ebre
- IES-SEP F. Vidal i Barraquer



# SUMARI

Presentació	7
<b>Mòdul 1. El perquè d'aquest llibre</b>	
Introducció: la qualitat, de camí cap a l'excel·lència	11
<b>Mòdul 2: Cas pràctic</b>	
Reflexió d'una directora d'un IES	29
<b>Mòdul 3: Model d'excel·lència</b>	
Model EFQM d'excel·lència	35
Interpretació del model per al món educatiu	40
Glossari	69
<b>Mòdul 4: Eines d'avaluació</b>	
Metodologia per a l'autoavaluació amb el model EFQM	73
El qüestionari d'autoavaluació	81
Formulari d'autoavaluació	101
<b>Mòdul 5: Bones pràctiques</b>	
IES Josep Brugulat. Banyoles	136
<i>Projecte didàctic per a l'aprenentatge conjunt de llengües (3R I 4T ESO)</i>	
IES La Pineda. Badalona	139
<i>Gestió d'agrupaments flexibles</i>	
IES La Pineda. Badalona	141
<i>Gestió de pressupostos de departaments didàctics</i>	
IES Marianao. Sant Boi de Llobregat	143
<i>Gestió sostenible i ambientalització curricular</i>	
IES Montsià. Amposta	145
<i>La mediació, una eina per gestionar positivament els conflictes</i>	
IES Quercus. Sant Joan de Vilatorrada	147
<i>Desenvolupament del sistema de gestió de la qualitat i auditories a l'IES Quercus</i>	
IES-SEP de l'Ebre. Tortosa	149
<i>L'aula d'acollida a l'IES-SEP de l'Ebre</i>	
IES-SEP F. Vidal i Barraquer. Tarragona	152
<i>La gestió del subprocés formació en centres de treball (FCT)</i>	
<b>Bibliografia i enllaços d'interès</b>	157





## PRESENTACIÓ

La gestió de la qualitat ha arrelat en el sistema educatiu i any rere any, s'incrementa el nombre de centres que s'impliquen activament i apliquen nous models de gestió i projectes d'innovació.

En l'àmbit de l'educació, la implantació i la certificació de la norma ISO 9001:2000 representa un compromís amb la millora, el seguiment i l'avaluació de processos i resultats, les auditories.

Afortunadament a Catalunya tenim molts centres que ja han interioritzat aquest projecte i han obtingut el certificat ISO 9000 o estan en el camí.

Molts d'aquests centres ho han fet amb l'ajuda de la guia «La gestió per processos en els centres educatius basada en la norma ISO 9001:2000» que el CIDEM, juntament amb el Departament d'Educació, van publicar l'any 2004.

Com a conseqüència lògica de la mateixa evolució de la societat, els centres educatius també detecten nous i diferents reptes, i alguns d'aquests centres es pregunten: i després de la ISO què?

La cultura de la qualitat i la innovació ja forma part del tarannà dels centres educatius i el camí de progrés i creixement porta cap a l'excel·lència.

En aquest manual hem volgut recollir aspectes, metodologies i teories que considerem que són útils i necessàries per recórrer aquest camí.

El manual s'estructura en cinc mòduls que ajuden a conèixer, implantar i desenvolupar el model d'excel·lència en centres educatius.

El primer mòdul explica l'evolució del concepte de qualitat i sistemes de gestió per arribar al marc global del model d'excel·lència.

En el mòdul dos, un cas pràctic de reflexió en primera persona porta fins a l'aplicació concreta dels vuit principis bàsics de la qualitat.

El tercer apartat està dedicat al model d'excel·lència europeu, tant des del punt de vista teòric com de l'adaptació i la interpretació que el grup d'experts que ha participat en aquesta iniciativa ha fet per al món educatiu del nostre entorn. Aquesta adaptació s'ha fet posant un èmfasi especial en els instituts d'ensenyament secundari, batxillerat i cicles formatius. En aquest apartat s'inclou també un glossari de termes.

En el mòdul quatre s'explica la manera d'avaluar-se amb aquest model per extreure el màxim profit de la seva aplicació i convertir-ho en plans de millora que ajudin els centres educatius a progressar.

Aquest mòdul inclou dues eines d'autoavaluació específiques desenvolupades per als centres educatius. En la primera, «Qüestionari d'autoavaluació», el centre podrà tenir una visió global de la seva situació, punts forts i àrees de millora de cadascun dels criteris que li permetrà començar a treballar. La segona «Formulari d'autoavaluació», permet analitzar l'organització subcriteri a subcriteri. Es facilita també un formulari en suport informàtic on es podrà valorar el progrés de l'organització.

Finalment, el mòdul cinc recull experiències i bones pràctiques d'alguns centres que ja han començat el camí cap a l'excel·lència.





# MÒDUL 1

---

## EL PERQUÈ D'AQUEST LLIBRE

**INTRODUCCIÓ: LA QUALITAT, DE CAMÍ CAP A L'EXCEL·LÈNCIA**



# 1. INTRODUCCIÓ: LA QUALITAT, DE CAMÍ CAP A L'EXCEL·LÈNCIA

Quan un centre educatiu decideix començar el camí de la qualitat es presenten força dubtes i moltes resistències. Al cap de dos o tres anys s'assoleix la certificació ISO 9001:2000, i alguns dubtes s'han resolt, però n'apareixen de nous. Aquesta guia vol ser un manual útil tant per als centres que comencen a treballar el seu sistema de qualitat com per a aquells que ja hi porten més temps.

El model EFQM, treballat en aquesta guia, es basa en els principis de la qualitat, en els quals es fonamenta també la norma ISO 9001:2000 de gestió de la qualitat. És per això que, abans de començar a treballar el model EFQM, val la pena revisar els principis de la qualitat, i com aniran apareixent a mesura que avancem en el camí de la qualitat.

## 1.1. Qualitat i educació

Si algú ens pregunta quina formació professional volem, de ben segur que tots contestarem que volem els millors centres, els que donin bons professionals, uns centres de qualitat, excel·lents. Ara bé, a l'hora de definir a quin model correspon aquesta excel·lència, ja costa una mica més posar-se d'acord.

Fins fa ben poc, els models de gestió de la qualitat de les empreses no eren massa ben vistos; de fet, encara avui desperten recels entre alguns mestres. Tot i això, i d'una manera especial entre els centres de formació professional, s'ha avançat força en la implantació de sistemes de gestió de la qualitat, i avui dia molts centres de formació professional han optat per implantar sistemes de gestió de la qualitat, la ISO 9001:2000.

### Definicions de qualitat:

*«Qualitat és el grau en què un conjunt de característiques d'un producte o servei satisfà les necessitats dels clients i, per tant, fa satisfactori el producte. (Norma ISO 9001:2000)»*

*«Totalitat de característiques d'un producte o servei que condueixen amb la seva aptitud a satisfer necessitats expressades o implícites.» (Norma A3 ANSI ASQC)*

Els principals recels a la implantació de la norma ISO 9001:2000 es deuen tant a factors culturals com del mateix entorn; és evident que conèixer i mesurar les variables que fan que un producte industrial sigui de qualitat resulta més fàcil que no pas identificar les característiques d'un servei educatiu; i és que l'educació, com a servei, té unes característiques especials, que són especialment complicades de mesurar:

### Característiques de qualitat d'un servei educatiu

- **Intangibilitat:** el servei en si és intangible. Definir-ne els requisits és més complex. El resultat no pot ser previst, mesurat i verificat igual que en el cas de productes.
- **Heterogeneïtat:** els resultats de la prestació d'un servei educatiu poden ser molt variables en funció de qui el dóna i de qui el rep. La percepció de la qualitat del servei és subjectiva, depèn de la persona que ofereix el servei, del client i del dia en què es porta a terme. El que per un alumne és rigor, per a un altre pot arribar a ser intransigència. En els serveis, la qualitat va més enllà del compliment d'unes especificacions, hi ha d'altres paràmetres que influeixen, com per exemple el lloc i la manera en què es presta el servei, les expectatives del client, la comunicació, etc.
- **Inseparabilitat de l'elaboració i el consum:** la producció es fa al mateix temps que es consumeix. La simultaneïtat de la producció-consum dificulta l'aplicació d'un control de qualitat en procés.

- L'educació és un bé de mèrit, un bé necessari, tot i que l'usuari no sempre ho percebi així; per això, en certes etapes es parla d'ensenyament obligatori, o cal incentivar la participació en determinats cursos per a aturats. Aquest fet té una implicació fonamental: el servei educatiu té unes característiques que no sempre l'usuari demana i, d'altra banda, l'usuari demana característiques del servei educatiu que no sempre suposen una major qualitat.

### Definicions de qualitat en l'educació:

*«Esforç sistemàtic i continuat que té com a finalitat canviar les condicions d'aprenentatge i altres condicions internes d'una escola per tal d'assolir els objectius d'una manera més eficaç» (projecte ISIP OCDE).*

*«L'escola de qualitat és la que promou el progrés dels seus estudiants en una àmplia gamma d'assoliments intel·lectuals, socials, morals i emocionals, tenint en compte el seu nivell socioeconòmic, el seu medi familiar i el seu aprenentatge previ. Un sistema escolar eficaç és el que maximitza la capacitat de les escoles per assolir aquests resultats» (J. Mortimore).*

*«La qualitat total en l'educació és un procés que suposa incidir en els punts següents: complir i superar les expectatives del client, millora continuada, compartir responsabilitats amb tot l'equip de col·laboradors i reduir els errors i les repeticions per no haver fet bé les coses» (Franklin P. Schargel).*

## 1.2. Gestió de la qualitat

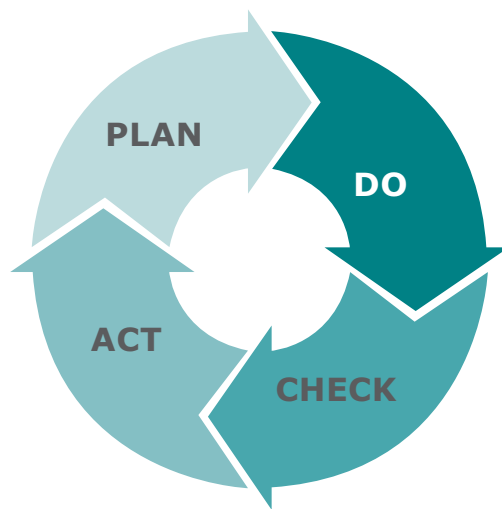
Ara bé, la principal dificultat a l'hora d'implantar un sistema de gestió de qualitat en un centre educatiu no rau en la naturalesa del servei, sinó en la concepció de l'escola com a organització. En aquest sentit cal dir que la majoria de centres, per no dir tots, han fet i fan cada curs, esforços notables per a la millora del procés d'ensenyament-aprenentatge. En canvi, es mantenen alguns elements culturals en els centres educatius que fan que rarament es treballi la millora d'elements organitzatius del centre, i que, quan es produeixen aquestes millores, són sovint interpretades com a burocràcia. Això fa que, dels vuit principis de qualitat, se n'apliquin un parell a tot estirar.

*«Un SISTEMA de QUALITAT és el conjunt de tècniques i eines que s'apliquen per garantir el nivell de qualitat d'un o més d'un producte, servei, activitat...»*

El fonament de tot sistema de qualitat és el conegut cicle PDCA, o cicle de millora continuada. D'una manera resumida, el cicle de millora continuada es divideix en quatre etapes:

- PLANIFICAR bé la nostra activitat (PLAN)
- DUR A TERME aquesta planificació (DO)
- COMPROVAR i avaluar els resultats obtinguts (CHECK)
- ACTUAR i millorar els resultats obtinguts (ACT).

Figura 1.2.a. Representació gràfica del cicle de Millora Continuada



### 1.3. Qualitat de servei

La implantació d'un sistema de gestió de qualitat comença per definir les característiques que fan que el servei educatiu sigui de qualitat. Ara bé, a quina qualitat cal arribar? La que defineixi cada professor? La que marquin els millors alumnes? Per exemple, si tres professors fan la mateixa assignatura i cadascú fa la seva pròpia programació, qui la fa amb qualitat i qui no? Si un professor és un «os» i l'altre un «colador», com sabem qui és just amb les avaluacions?. Doncs bé, si cada professor segueix treballant pel seu compte, la millora és molt complicada i difícilment aconseguirem que el nostre centre sigui de qualitat.

*«La qualitat es basa més en les sinergies de l'equip que no pas en el virtuosisme de cada professor».*

### El procés educatiu

Com arribem a aconseguir que un grup heterogeni assoleixi uns nivells d'aprenentatge? Com es du a terme l'atenció a la diversitat? L'orientació dels alumnes ha de seguir una pauta o cada mestre la fa a la seva manera? Els processos citats anteriorment són propis de qualsevol centre educatiu.

Ara bé, quan direm que un procés educatiu està controlat? Quan tots els alumnes surten iguals? Aquesta és una de les respostes més habituals quan es parla de qualitat en els equips docents, i també és una de les principals resistències a la seva implantació. Evidentment, la funció dels mestres i educadors no és quadricular ciutadans, sinó educar-los.

Es pot inferir d'això que el procés educatiu no es pot controlar? Evidentment que no. Per visualitzar que això és possible ens fixarem en una professió on la relació amb l'usuari i el component humà són tan importants com a l'escola: els metges.

Encara no fa cent anys, la medicina es basava en gran part en l'habilitat personal del

metge, en la seva màgia. En aquell moment molt poques persones creien que la professió mèdica es pogués «procedimentar». Avui dia a ningú se li acudeix que un metge es pugui inventar una teràpia en funció de cada pacient. Això no treu que la relació «metge-pacient» agafi cada cop més importància en el procés assistencial.

Ha de seguir l'escola el mateix camí? La resposta és una altra pregunta: és qualitat que un alumne, amb un mateix esforç, tingui una avaluació i una qualificació diferent en funció de qui sigui el seu professor? És qualitat que, en una mateixa assignatura, un grup acabi la matèria i un altre no? És qualitat que uns alumnes facin una pràctica i els altres no?

*«Un procés educatiu controlat és aquell que dona les mateixes oportunitats als alumnes davant d'un mateix nivell d'esforç, tant de continguts, com de materials, com d'avaluacions».*

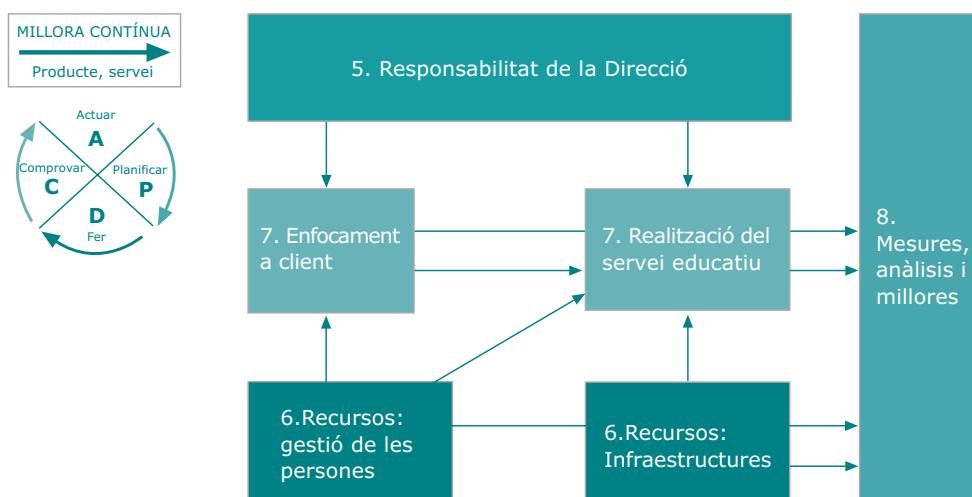
## 1.4. Sistema de gestió de la qualitat

Per tal de garantir la qualitat del servei i la del procés educatiu, a més de definir-la en el projecte educatiu i en els diferents projectes i plans que el centre gestiona, cal anar més enllà: avaluar la feina ben feta i els diferents plans de centre sense perdre de vista que la qualitat, d'acord amb aquests documents, la fan diàriament els equips de professors adaptant-se constantment al nostre alumnat, a les noves necessitats i a l'entorn en canvi constant.

Així doncs, és clar que ens cal un sistema per posar-nos d'acord, mesurar, controlar i millorar els serveis educatius. Amb tot això, finalment, arribem a la conclusió que sí, que val la pena implantar aquesta norma ISO 9001:2000 de la qual ens han parlat tant.

Figura 1.4.a. Requisits de la norma ISO 9001:2000

Sistema de gestió



## 1.5. I, després de la ISO, què passa?

Ja hem implantat el sistema de qualitat ISO 9001:2000. Tot plegat ha estat força llarg, i durant aquest procés hem patit de tot:



- Aprendre què suposa la implantació d'un sistema de qualitat.
- Adaptar un sistema pensat per a les empreses a un centre educatiu.
- Vèncer les resistències de companys que pensen que aquest sistema no és bo per al centre ni per a la millora del procés ensenyament-aprenentatge, i que afirmen que la qualitat és una moda més que passarà.
- Haver de fer molts papers, fins i tot més dels que ja teníem i que, a més, ens obliguem a fer el que hem escrit.
- Haver de passar-hi moltes hores, amb la feinada que tenim pendent al centre.

Però, finalment, s'ha arribat a assolir el repte que ens havíem fixat: ja tenim el certificat ISO 9001:2000. I, mentre estàvem immersos en la implantació del sistema, el nostre entorn no ha parat de canviar:

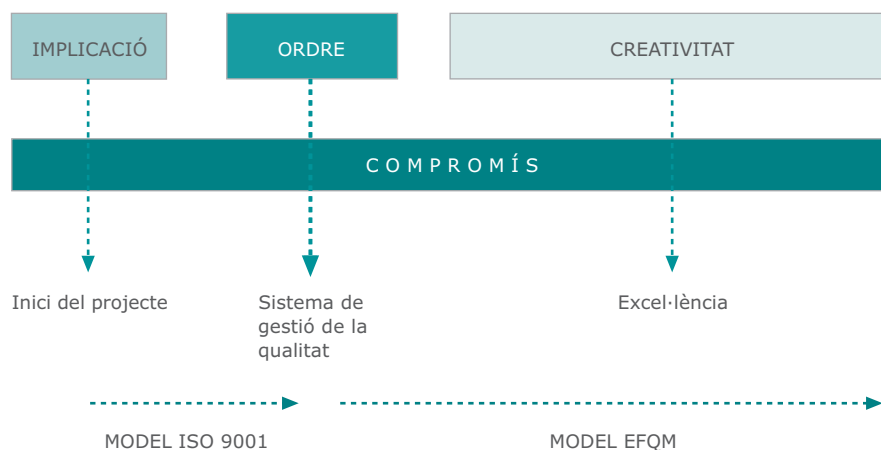
- Nous paradigmes educatius,
- Les tecnologies de la informació al centre,
- Canvi permanent de les empreses que estan al nostre voltant,
- Nous reptes, internacionalització de l'economia,...
- Nous alumnes, noves realitats socials, familiars, personals, immigració,...

I ara ha arribat l'hora de fer balanç:

- L'equip està una mica cansat
- Algunes eines no acaben d'encaixar
- Alguns companys encara no ho acaben de veure
- **Però, encara més important... I a partir d'ara, què?**

Doncs, malgrat l'esforç fet, resulta que no estem al final del camí, sinó només a l'inici! Fins ara hem posat ordre a documents, processos, informació, i hem lluitat amb uns hàbits de treball molt arrelats i que ens costen molt de canviar. Però és que la qualitat va adreçada a aquells que pensin que la seva organització es pot millorar, que es pot aprendre de com treballen els altres, que la implicació de les persones que treballen amb nosaltres és l'única manera de fer les coses cada dia millor, que cal estar oberts a la societat, als nostres usuaris i als canvis permanents que genera la societat actual. Aquests són els grans reptes de la implantació d'un sistema de qualitat.

Figura 1.5.a. El camí cap a l'excel·lència



Sembla clar que començar la implantació del sistema de qualitat desplegant la norma ISO 9001:2000 permet posar ordre a les eines bàsiques de millora continuada. Això sí, el model EFQM és molt més creatiu i pot ser que s'ajusti millor a la manera de treballar d'una escola, però... també és més complex. En tot cas, els dos models segueixen els principis de qualitat que detallem en aquest primer mòdul.

## 1.6. Principis de la qualitat

### 1. Lideratge, com a compromís en un projecte

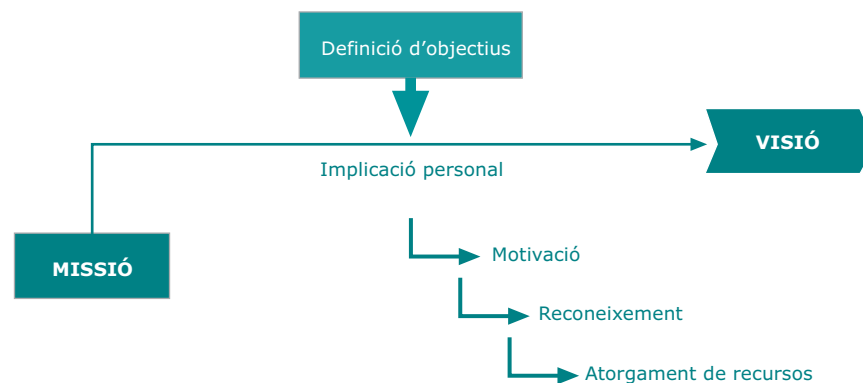
Sovint hem sentit a dir que la implantació d'un sistema de qualitat requereix la implicació de tothom: professors, PAS, famílies, empreses, col·laboradors...

I amb això ja n'hi ha prou? La resposta és que no; cal que algú comenci a tirar del carro de la qualitat. Aquest grup que fa de motor ha de començar a formar-se i a treballar el sistema de qualitat, produint l'efecte «pluja fina», també conegut com «taca d'oli», que vagi estenent aquesta cultura a la resta del centre.

#### Líders:

*En llenguatge EFQM, «persones que harmonitzen els interessos dels diversos col·lectius amb interessos legítims en una organització»*

Figura 1.6.a. Desplegament del lideratge

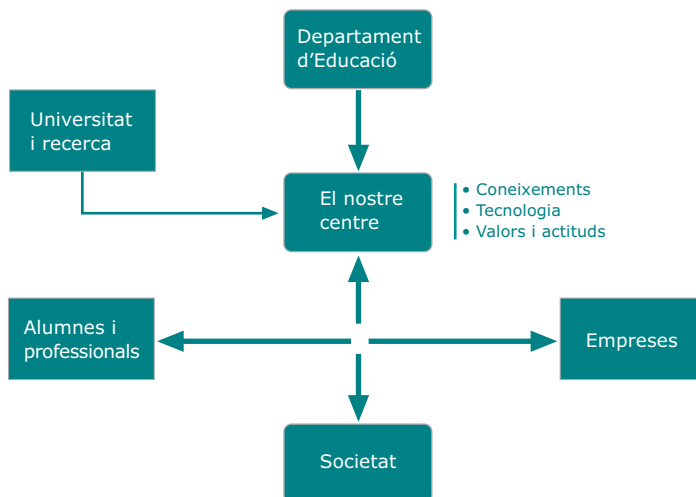


Així, la condició indispensable d'un sistema de qualitat és el compromís de la direcció. A partir d'aquest compromís cal transmetre aquest lideratge a la resta de membres de l'organització, mitjançant:

- La definició d'objectius del projecte, i l'estratègia per a assolir-los
- Una planificació adequada
- Una bona comunicació

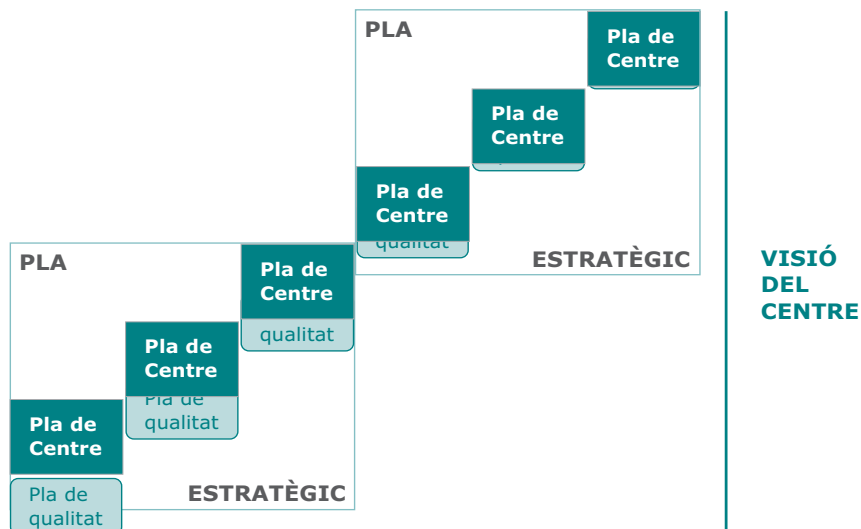
A partir dels objectius generals de l'organització s'han de desplegar objectius per a cada procés, tenint en compte **la missió i els valors de l'organització**. L'anàlisi de la realitat i de l'entorn social, econòmic i empresarial ens ha de permetre definir la nostra visió i planificar el nostre projecte de futur amb objectius clars. És important que aquests objectius estiguin dirigits en un mateix sentit per tal d'aconseguir que totes les àrees es comportin d'una manera coherent i d'acord amb una orientació clara i constant.

Figura 1.6.b. Entorns dels centres educatius



Tot i això, a les escoles sovint es confon lideratge amb imposició, amb retallar la llibertat dels demés. Deixant de banda que l’origen d’aquesta idea pugui venir d’antics sistemes d’organització que, entre d’altres coses, van impedir durant molt de temps la renovació i la innovació al món educatiu, cal dir que la manca de lideratge és la principal font de fracàs de moltes organitzacions. La qualitat entén com a lideratge la capacitat de comprometre’s, de prendre decisions, d’engrescar tot l’equip, de prioritzar,... Una escola, igual que la resta d’organitzacions, funciona si té un bon lideratge.

Figura 1.6.c. Alineació del pla de qualitat amb el pla estratègic i la visió del centre



## 2. Orientació al client

### Definició de client:

*Totes aquelles persones, empreses o institucions que es beneficien directament de les activitats de la nostra organització.*

- L’orientació al client implica, en primer lloc, saber qui són els nostres clients.

- En segon lloc, aquests clients són joves, grans, de nivell cultural alt o baix, viuen a prop o lluny?

La satisfacció i la fidelitat dels clients depèn de la qualitat del producte o servei que se'ls ofereix. Això implica:

- Tenir identificats els nostres clients (actuals i futurs)
- Conèixer les necessitats i les expectatives dels clients actuals i potencials

Ser capaços de mesurar la satisfacció dels nostres usuaris, per identificar punts forts, punts febles i oportunitats de millora.

## Els clients d'un servei educatiu

La idea segons la qual als serveis educatius no tenim clients, sinó que tenim alumnes o usuaris, encara està molt arrelada. La veritat és que el concepte «client» és ampli, aclaridor i acceptat generalment.

Quins clients tenim en el món educatiu? l'alumnat, les famílies, les empreses col·laboradores, el nostre Ajuntament, el Departament d'Educació? El concepte «client» és més ampli que no pas el d'usuari o alumne. Alguns dels nostres clients no són usuaris directes dels nostres serveis, en gaudeixen un cop acabats aquests serveis, o indirectament a través dels usuaris.

Taula: Qui són els nostres clients

Client	Servei que rep
Alumnat	Servei educatiu
Famílies	Educació per als seus fills i filles
Empreses	Alumnes formats
Universitat	Alumnes formats
Ciutat /poble / país Departament	Gent capacitada i formada

### Els clients interns

*Dins de la nostra organització es duen a terme moltes activitats, que s'acaben quan lliurem a algun company un producte, un informe, un llistat de dades, etc. Sabem si aquest producte intern l'hem fet bé? L'hem acabat a temps? L'hem donat a la persona adequada en el moment adequat?*

*Aquesta persona de la nostra organització per a qui treballem és el **CLIENT INTERN**. Fer aquesta feina interna és un pas més cap a l'elaboració del nostre producte final i, per tant, de la qualitat d'aquesta feina en depèn la qualitat del producte final i, consegüentment, la satisfacció del client final.*

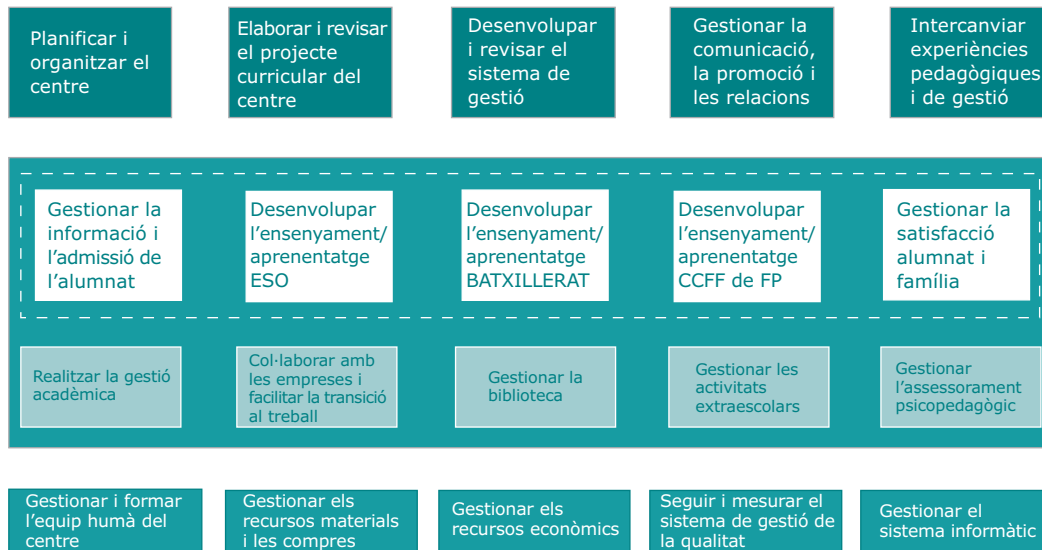
*Aquest concepte de client intern el desenvoluparem més a fons quan parlem dels principis de gestió de les persones i de gestió per processos.*

## 3. Gestió per processos i fets

Aquesta eina, que tant s'ha treballat durant el procés d'implantació del sistema de qualitat, ens aporta ordre a tota l'organització. Quan parlem de gestionar per processos no ens referim a elaborar uns documents amb els mapes de processos, sinó a implantar el cicle de

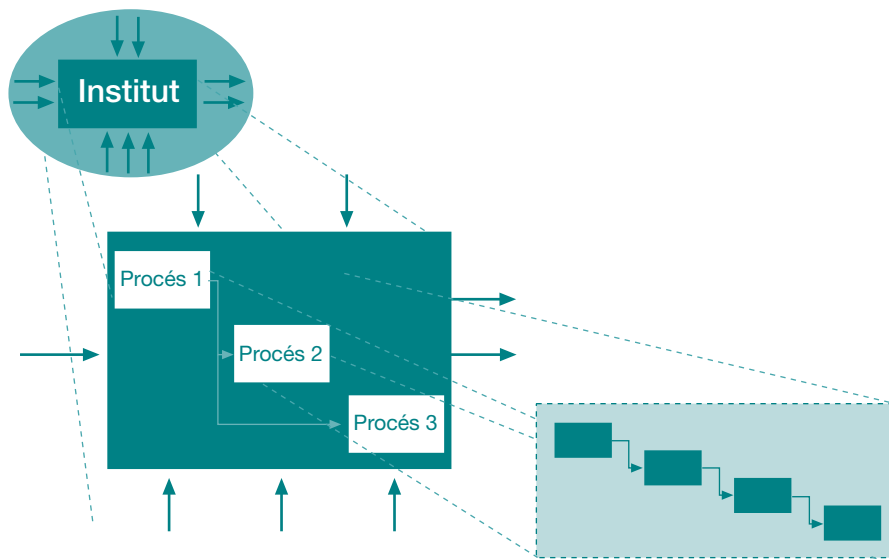
millora continuada en totes i cadascuna de les activitats del nostre centre, i no pas d'una manera aïllada sinó sistèmica, identificant totes les interrelacions que es produeixen entre els diferents processos.

Figura 1.6.d. Mapa de processos d'un centre educatiu



Un cop s'ha fet el desplegament dels processos als diferents nivells de l'organització, cal analitzar quin és el valor que cada procés hi aporta; dit d'una altra manera, quines millores podem inferir de l'anàlisi i el coneixement dels nostres processos.

Figura 1.6.e. Desplegament per processos



Ara bé, l'eina que més valor aporta al sistema de qualitat i, cal dir-ho, la que més maldecaps i feina porta, són els indicadors. No s'ha d'oblidar una de les màximes de qualitat, «només es pot millorar allò que es pot mesurar», i que és ben certa. Només cal veure com es prenen la majoria de decisions dins d'un centre educatiu, per adonar-nos que, la majoria de vegades, ho fem per opinions, més que no pas per fets: aquells pares que són especialment incisius, uns companys que són més perseverants que d'altres, una cosa que ens ha afectat molt,...

Figura 1.6.f. Indicadors de procés



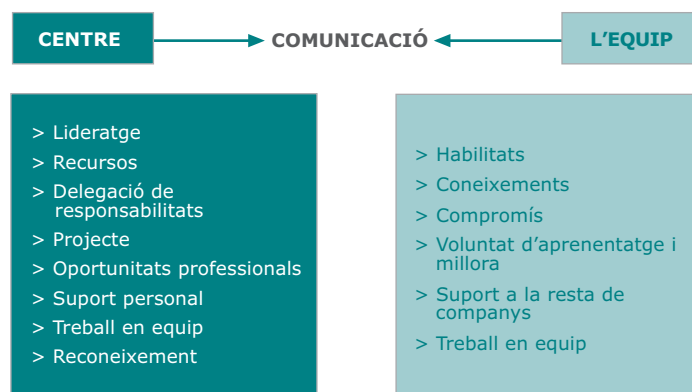
#### 4. Desenvolupament i implicació de les persones

Qui més aportacions pot fer a la millora d'una activitat són les persones que la duen a terme; dit d'una altra manera, les organitzacions que vulguin créixer i millorar ho han de fer a través del creixement professional de les persones que hi treballen (*empowerment*).

Si la direcció no delega funcions correctament, no fa que les persones assumeixin responsabilitats dins l'organització, s'està perdent un potencial molt gran de millora. Si es vol aconseguir la implicació de les persones en la millora continuada calen alguns requisits previs:

- L'existència d'un lideratge i uns objectius clars
- La creació de valors compartits i un clima de confiança
- L'existència d'oportunitats de creixement professional.

Figura 1.6.g. Desenvolupament de les persones



## La implicació de les persones en els centres educatius

Molts centres educatius han tirat endavant i han millorat a base de moltes hores de persones que hi han col·laborat desinteressadament, sense mirar quant de temps hi inverteixen. Una cosa ben diferent és si s'ha produït un reconeixement de la tasca feta per aquestes persones. Els serveis educatius no poden dependre només de la bona voluntat de les persones; la implicació de l'equip de manera continuada exigeix dotar-se d'eines de treball en equip, de gestió i millora de les competències de l'equip del centre, d'assumpció de responsabilitats, de treball en equip i de reconeixement de la feina feta.

### 5. Desenvolupament d'aliances

Una aliança consisteix a establir acords amb d'altres organitzacions, ja que si les dues parts hi surten guanyant, es genera valor per a tothom.

Podem establir relacions mútuament beneficioses amb empreses, universitats, altres municipis, etc. Aquestes aliances han d'estar basades en la confiança, el compartiment del coneixement i una integració adequada.

En aquestes relacions tenim accés a coneixements, recursos, clients, productes o serveis que la nostra organització no té i l'altra sí.

Taula: anàlisi d'aliances

ALIANCES DEL CENTRE (una anàlisi de valor)		
Aliats	Què guanya el Centre?	Quin valor oferim?

Quins beneficis es poden obtenir d'una aliança?

- Capacitat per crear valor per a ambdues parts (relació jo guanyo, tu guanyes)
- Augment del nostre valor com a organització (avantatge competitiu)
- Reducció en la utilització de recursos i de costos

Quines aliances pot establir un centre educatiu?

<b>Amb el sector empresarial</b>	Coneixement de les necessitats laborals i tecnològiques del teixit empresarial Llocs de treball perquè els alumnes facin pràctiques
<b>Sector universitari</b>	Avenços científics i tècnics Millora de la formació d'accés dels alumnes
<b>Serveis assistencials i de salut</b>	Necessitats de formació de la població menys afavorida Col·laboració en la formació i la inserció Formació de la població en temes de salut

La DAFO com a eina per a l'establiment d'aliances

- Per identificar àrees on podem establir aliances podem utilitzar l'anàlisi DAFO
- **Febleses:** En quins punts ha de millorar la nostra organització?
- **Amenaces:** Quins aspectes ens poden fer trontollar en un futur més o menys llunyà?
- **Hem de buscar un soci que ens aporti forteses en aquestes àrees**
- **Fortaleses:** Per quines activitats o serveis destaca i està reconeguda la nostra organització? De quins avantatges gaudim?
- **Oportunitats:** Quines oportunitats se'ns poden presentar i què hem d'aprofitar.

Aquests són punts forts per poder oferir en una aliança, els podem usar com a argument de negociació.

Taula: esquema DAFO

<b>D, Febleses</b> Són aspectes de la nostra organització que hem de millorar	<b>F, Fortaleses</b> Punts forts de la nostra organització
Identifiqueu febleses de la vostra organització	Identifiqueu punts forts de la vostra organització
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ens manca formació</li> <li>• Ens cal explicar millor quins són els nostres serveis</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anys d'experiència</li> <li>• Coneixement del territori on treballem</li> <li>• Coneixement de persones de l'Administració amb qui col·laborem</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>A, Amenaces</b> Factors externs que poden fer perillar la vostra organització	<b>O, Oportunitats</b> Canvis que es poden produir a l'entorn i que poden suposar una empenta per a la nostra activitat
Identifiqueu perills externs que poden amenaçar la vostra organització	Identifiqueu oportunitats que poden afavorir l'activitat que duu a terme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una escola important s'ha establert al nostre municipi</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ha creat un polígon nou al municipi on s'instal·laran empreses tecnològiques</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>

## 6. Aprenentatge, innovació i millora continuada

En un entorn de canvi permanent, tota organització ha de tenir una actitud receptiva cap a l'aprenentatge i la millora continuada.

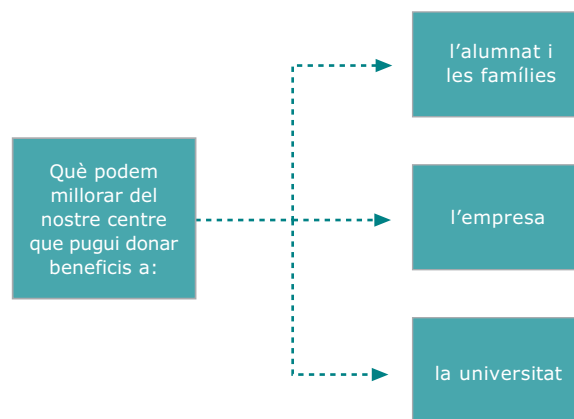


Ara bé, on es genera el coneixement d'una organització?

- En els nostres clients (alumnat, famílies, empreses i societat)
- En la nostra mateixa experiència (indicadors de servei i de procés, de les auditories, dels errors)
- En els altres centres
- En empreses i organitzacions amb les quals col·laborem
- En les persones que treballen amb nosaltres

Aquest darrer concepte és el que més valor aporta, en el benentès que el coneixement de les persones no ha de traduir-se sempre en coneixement de l'organització. Així, a la vegada que fomentem la formació permanent de les persones i el pensament creatiu, cal posar en marxa mecanismes que facilitin la «retenció d'aquest coneixement» a l'organització i la generació d'innovacions.

Figura 1.6.h. Generació de coneixement



## Aprendre dels altres

L'aprenentatge d'altres organitzacions, *benchmarking*, és una font inesgotable d'idees i millores per a la nostra organització. Cal sortir de la closca que genera el dia a dia de la feina i conèixer altres experiències que han obtingut èxits en la gestió i la millora d'organitzacions.

Figura 1.6.i. Esquema del procés de *benchmarking*

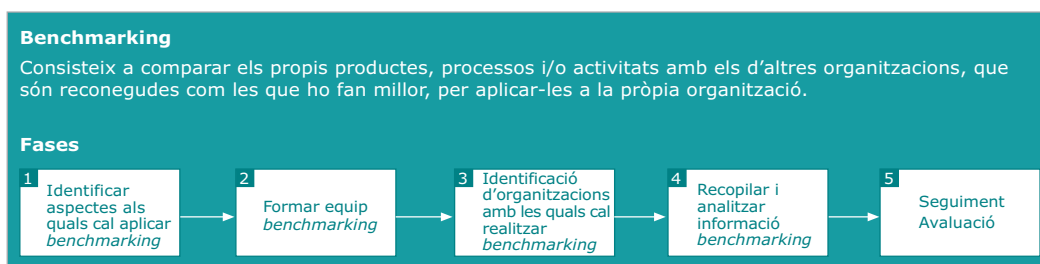
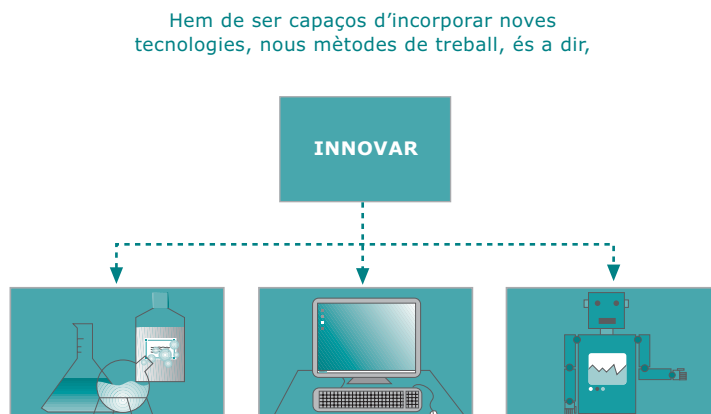


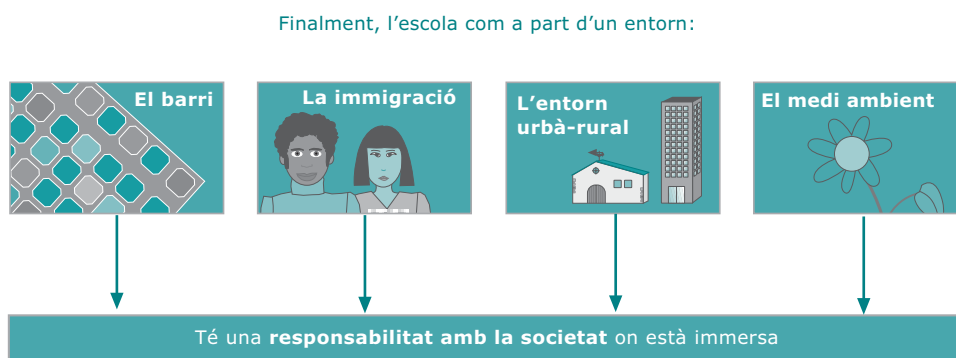
Figura 1.6.j. Innovació organitzativa



## 7. Responsabilitat social

La millor manera de servir els interessos de l'organització a llarg termini i de les persones que la integren, és adoptar un enfocament ètic que superi les expectatives i la normativa de la comunitat en el seu conjunt. Un compromís social, cultural, mediambiental, a més d'una gestió ètica d'acord amb els valors de l'organització, fan augmentar la credibilitat i transmeten seguretat i confiança respecte de la nostra organització.

Figura 1.6.k. Responsabilitat social del centre educatiu



## 8. Orientació a resultats

Tot el que hem desenvolupat ha d'estar orientat a l'obtenció d'uns resultats. L'excel·lència depèn de l'equilibri i la satisfacció de les necessitats de tots els grups d'interès rellevants per a l'organització (professorat, alumnat, famílies, empreses i societat en general).

Beneficis significatius:

- Valor afegit per a tots els grups d'interès
- Èxit sostingut a llarg termini

- Relacions mútuament beneficioses
- Existència de mesures rellevants, inclosos els indicadors més importants, per a tots els grups d'interès.

## 1.7. Conclusions del mòdul

Bé, així doncs, ja tenim els principals elements que cal tenir en compte en la implantació d'un sistema de qualitat. De ben segur que aquests elements no us hauran estat desconeguts, ja que són els principis de la qualitat, en els quals es basen els sistemes de qualitat, tant el model ISO 9001:2000 com el model EFQM.

Figura 1.7.a. Responsabilitats dels principis de la qualitat

Principis de la qualitat	Equip directiu	Responsable de procés	Equip de procés
Lideratge i coherència			
Desenvolupament d'aliances			
Responsabilitat social			
Desenvolupament i implicació de les persones			
Orientació a resultats			
Orientació al client			
Gestió per processos i fets			
Procés continuat d'aprenentatge, innovació i millora			

Queda clar, a partir dels conceptes explicats en aquest mòdul, que qualsevol organització té molt de camí per recórrer en la seva millora, i que els principis de qualitat estan molt bé sobre el paper. Però, si ens decidim a treballar amb qualitat, quin és el pas següent? Si volem que el sistema de qualitat ens porti una millora real, un canvi de cultura a l'organització s'ha de començar per dalt de tot, per l'equip directiu. Si hi ha una implicació i un compromís clar de l'equip directiu per a la millora, es pot començar a treballar amb la resta de l'organització. Ja hem vist que cal començar per posar ordre al centre, però que això només és la primera part del camí.

L'aplicació del model i de l'eina d'autoavaluació en aquest camí us permetran:

- Identificar en quin punt del camí de la qualitat es troba el vostre centre
- Comparar-vos amb d'altres centres
- Identificar quins són els vostres punts forts i els vostres punts febles
- Mesurar el progrés de la vostra escola

Així, us engresquem a posar en marxa la segona part del vostre projecte de qualitat, en el qual heu de posar en joc tota la creativitat i la capacitat d'innovació, fet que us permetrà fer arribar el projecte de centre tan lluny com vosaltres vulgueu.





## MÒDUL 2

---

### CAS PRÀCTIC

REFLEXIÓ D'UNA DIRECTORA D'UN IES



## 2. REFLEXIÓ D'UNA DIRECTORA D'UN IES

### 2.1 Lectura del cas

*Avui és 7 de juliol i em dispenso a començar una mica de reflexió personal sobre el curs passat, tal com ens van recomanar al seminari per a nous directors de centres públics, que vaig fer tot just quan acabaven de nomenar-me com a directora de l'IES.*

*Però em pregunto, cal avaluar un cop l'any o cada 6 mesos? I he d'avaluar jo sola o he de demanar l'opinió de tots els companys, els alumnes, els pares i les mares, amb el que això representa de pèrdua de temps i d'empipar-los? O potser n'hi hauria prou amb els que coordinen cadascun dels programes? Hauré de revisar els apunts.*

*Començant per una perspectiva de conjunt, crec que si hagués de destacar el millor del curs que acaba de passar, jo diria que ha canviat molt l'ambient que ara es respira al centre. Veig que els companys no estan tan estressats, tenen més ganes de fer coses noves, la majoria estan més predisposats a participar en reunions i en tasques que ens demanen des del Departament, i crec que atenem millor els alumnes i els pares i les mares, perquè m'ha arribat algun comentari en aquest sentit.*

*De tota manera no estic gaire segura que fem prou bé l'acollida dels nous, especialment quan es tracta d'alumnes i de pares d'altres països, o bé amb dificultats socials greus. Més d'una vegada m'he trobat amb gent força despistada a mig curs, o que no hem sabut canalitzar els problemes socials o personals que sobrepassen l'àmbit estricte de l'educació.*

*La darrera reunió que vam fer per començar a planificar el proper curs, no va ser gens conflictiva. És clar que no hi va participar aquell grupet de professors que tots sabem. Això de les persones és complex: en teoria haurien d'implicar-s'hi totes, però la manera de participar no sempre és constructiva. Aleshores, què he de fer amb aquest grup que en realitat no s'implica? Marginar-los? Convèncer-los? Esperar que es convencin sols?*

*Em pregunto quin és el veritable motiu d'aquest canvi. De fet el centre segueix tan poc organitzat com abans. Mai no havíem tingut un projecte clar, amb cara i ulls, i seguim sense tenir-lo. Hauria d'haver començat per elaborar un projecte, un pla? Cal esmerçar hores a explicitar objectius, consensuar-los i escriure'ls? De fet tothom coneix de sobres els objectius que cal aconseguir i tots fem el que podem.*

*Ja sé que en una empresa això és molt necessari i elemental, però nosaltres no som una fàbrica de sabates, no ens podem organitzar com una cadena de producció. Els nostres processos són tan llargs i complicats com tot un cicle, tot un curs, tota una assignatura. Com podem nosaltres organitzar els nostres processos? I si nosaltres estiguéssim més organitzats, aconseguiríem millors resultats?*

*La veritat és que tot sovint penso –no sé si sóc una somiatruïtes– que si fóssim capaços d'organitzar-nos millor, faríem més feina i més ben feta. Probablement les tutories podrien ser eficaces, els criteris d'avaluació, podrien ser més homogenis i abordaríem amb més decisió l'atenció a la diversitat.*

*I més enllà de com fem la feina, potser sí que hauríem de fixar-nos més en els resultats. Però, val la pena mesurar els resultats? Quins resultats? Canviaria alguna cosa si veiéssim que els resultats no són del tot bons? Els nostres resultats finals no es poden comptar ni es poden valorar, o seria molt complicat de fer-ho.*

*Per això jo crec que el més important és que cadascú faci la feina amb il·lusió, sense cremar-se massa i col·laborant a la creació d'un bon ambient. Si bé és cert que la nostra tasca respon a la necessitat clara d'elevat el nivell cultural del nostre entorn i ajudar a formar ciutadans responsables i a fer un món millor, fins a quin punt nosaltres hem d'assumir una responsabilitat social que ens costa de veure que es visqui clarament a les instàncies de més amunt? Si no se'ns exigeix prou en aquest sentit, té sentit que nosaltres ens autoexigim pel nostre compte? Potser hauríem de formar-nos més també en aquest aspecte, però és que n'hi ha tants d'altres de més urgents...!*

*Ara caic en el compte que aquest any cap professor ni professora no ha demanat per fer formació permanent; això deu ser bo o dolent? No crec que sigui perquè estiguem convençuts que no ho necessitem. Potser és que ens hem dedicat més a treballar per formar que no pas a formar-nos per treballar. Començo a pensar que potser sí que el que buscàvem abans era fugir del centre uns dies, perquè jo mateixa gairebé ni me'n recordo del que se suposa que hi vaig aprendre, mai n'he repassat els apunts i amb prou feines si he comentat als companys només alguna pobra anècdota, sobretot quan el curset l'he fet tota sola.*

*Una altra cosa bona: ara no tenim conflictes greus ni amb els alumnes ni amb els pares i mares, encara que no sé ben bé per què. Però cal preguntar-los expressament a ells mateixos per què no hi ha conflictes? Potser trobarien estrany que els ho preguntéssim. En realitat, jo ja aprofito totes les oportunitats: reunions de la Junta, contactes esporàdics, amistats, comentaris dels companys i veig que tothom valora la «pau social». No sé si ells podrien aportar quelcom més.*

*Recordo aquella polèmica que es va organitzar al seminari quan se'ns va dir que cal «orientar-se al client». Doncs, què es creuen que fem tot el dia sinó estar al servei dels nostres «clients»? Nosaltres ja sabem el que hem de fer, nosaltres som el centre i ells hi estan de pas. No farem pas el centre a la seva mida. Independentment que la paraula «client» és molt poc nostra, em pregunto: qui són ben bé els nostres clients? Nosaltres hem de fer cas al nostres clients? Haurém de creure allò que diuen que «el client sempre té raó»?*

*Aquesta «pau social» també l'hem aconseguida amb els veïns del barri. Les queixes sobre el xivarri i els problemes a les entrades i sortides s'han acabat amb el tracte que hem fet amb l'associació, de deixar-los les instal·lacions esportives els caps de setmana i de participar activament en l'organització d'activitats de tota mena. M'agrada també la idea d'oferir-los la nostra petita biblioteca, a canvi de compartir les despeses extres. Penso que el sol fet que els nois vegin que els adults també troben temps per llegir, és molt positiu. En aquest sentit l'acord amb la biblioteca pública del districte ens ha anat de meravella. I les paradetes que hem fet per Sant Jordi gràcies a les llibreries... Tot això és el que en diuen «aliances»? Hauríem de fer quelcom més en aquest sentit?*

*Ara he tornat a llegir tot el que he escrit. Veig que estic plena d'interrogants i dubtes. Un més: seran «normals» tots aquests interrogants o això només em passa a mi?*

*I un altre: algú em podria ajudar, encara que sigui compartint opinions?*

## 2.2. EXERCICI

### 1. Objectiu de l'exercici

Ajudar a identificar els «8 Principis de Qualitat» que propugna el model d'excel·lència de l'EFQM en un centre educatiu.

### 2. Metodologia

- Lectura del cas, que acaba demanant un cop de mà.
- Preparar respostes individuals per a tots els interrogants, de tal manera que sense dir-ho expressament hagin preparat posicionaments respecte als 8 criteris.
- Discutir les opinions en grup, per tal de completar-les amb les opinions dels altres.
- Si és possible, arribar a una opinió de consens.
- El cas també permet d'aplicar la reflexió a les circumstàncies reals d'un centre educatiu.



### *3. Principis de la qualitat*

#### *3.1. Orientació al client*

- «Qui són ben bé els nostres clients?»
- «Nosaltres hem de fer cas al nostres clients?»
- «Haurem de creure allò que diuen que 'el client sempre té raó'?»
- Quines eines tenim al meu centre per recollir l'opinió dels clients?

#### *3.2. Establiment d'aliances*

- «Tot això és el que en diuen 'aliances'?»
- «Hauríem de fer quelcom més en aquest sentit?»
- Quines aliances hem fet al meu centre?

#### *3.3. Desenvolupament i implicació de les persones*

- «He d'avaluar jo sola o he de demanar l'opinió de tots els companys, els alumnes, els pares i les mares, amb el que això representa de pèrdua de temps i d'empipar-los? O potser n'hi hauria prou amb els que coordinen cadascun dels programes?»
- «Què he de fer amb aquest grup que en realitat no s'implica? Marginar-los? Convèncer-los? Esperar que es convencin sols?»
- Les persones que treballem al centre ens sentim veritablement del centre?

#### *3.4. Gestió per processos i fets*

- «Com podem nosaltres organitzar els nostres processos?»
- «Si nosaltres estiguéssim més organitzats aconseguiríem millors resultats?»
- «Cal preguntar expressament per què no hi ha conflictes?»
- La feina important del meu centre la tenim organitzada per processos?

#### *3.5. Aprenentatge, innovació i millora continuada*

- «Cal avaluar un cop l'any o cada sis mesos?»
- «Ara caic en el compte que aquest any cap professor ni professora no ha demanat per fer formació permanent; això deu ser bo o dolent?»
- L'avaluació que fem al centre ens porta a innovar i a millorar?

#### *3.6. Lideratge i coherència en els objectius*

- «Hauria d'haver començat per elaborar un projecte, un pla?»
- «Cal esmerçar hores a explicitar objectius, consensuar-los i escriure'ls? O potser amb els que coordinen cadascun dels programes n'hi hauria prou?»
- Els directius del meu centre assumeixen bé el paper de líders?

#### *3.7. Responsabilitat social*

- «Fins a quin punt nosaltres hem d'assumir una responsabilitat social que ens costa de veure que es visqui clarament a les instàncies de més amunt?»
- «Si no se'ns exigeix prou en aquest sentit, té sentit que nosaltres ens autoexigim pel nostre compte?»
- Quins són els nostres compromisos mediambientals, ètics, culturals, etc.

#### *3.8. Orientació a resultats*

- «Val la pena mesurar els resultats?»
- «Quins resultats?»
- «Canviaria alguna cosa si veiéssim que els resultats no són del tot bons?»
- Al meu centre, mesurem i valorem els resultats?





## MÒDUL 3

---

### **MODEL D'EXCEL·LÈNCIA**

**MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA**

**INTERPRETACIÓ DEL MODEL PER AL MÓN EDUCATIU**

**GLOSSARI**



### 3. MODEL D'EXCEL·LÈNCIA

Reconeixent el potencial per a l'obtenció d'un avantatge competitiu a Europa a través de l'aplicació de la qualitat total, i per tal de poder competir amb els esforços que en matèria de qualitat estaven duent a terme el Japó i els Estats Units, l'any 1988, catorze organitzacions europees punteres (BT plc; KLM - Royal Dutch Airlines; Robert Bosch GmbH; Nestlé AG; Bull SA; Philips Electronics NV; Ciba-Geigy AG; Ing. C. Olivetti & CSpA; Dassault Aviation; Renault AB Electrolux; Gebr. Sulzer AG; Fiat Auto Spa i Volkswagen AG) van crear la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) amb el suport de la Comissió Europea.

La Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM: European Foundation for Quality Management) és una entitat sense ànim de lucre formada per més de 700 organitzacions i empreses membres, tant públiques com privades, de totes les mides i sectors, localitzades arreu del món.

La seva missió és millorar la competitivitat de les organitzacions europees mitjançant la millora de la gestió.

L'any 1991 va desenvolupar el Model EFQM d'Excel·lència i va posar en marxa el Premi Europeu a la Qualitat, que va ser lliurat per primera vegada l'any 1992. D'aleshores ençà, aquest premi s'ha convertit en el mecanisme de reconeixement a les organitzacions més destacades i de difusió de les millors pràctiques de més prestigi en l'àmbit europeu.

Gràcies a l'aplicació del model, s'ajuda a la creació d'organitzacions europees més competitives que practiquin els principis de la gestió de la qualitat total en els seus processos de negoci i en les relacions amb els empleats, els clients, els accionistes i les comunitats on operen.

#### 3.1 Model EFQM d'Excel·lència

El Model EFQM d'Excel·lència és molt versàtil i molt variable i per aquesta raó es pot aplicar a qualsevol organització, independentment del sector al qual pertanyi i de la seva mida empresarial. Un altre punt important és que aquest model té un ús generalitzat per a les organitzacions, i això facilita la comparació entre les organitzacions de diferents sectors.

L'EFQM considera la gestió de la qualitat com la satisfacció de les necessitats i les expectatives dels seus clients, del seu personal, i de les altres entitats implicades. El Model es basa en la premissa següent:

*«La satisfacció del client, la satisfacció dels empleats i un impacte positiu en la societat s'aconsegueixen mitjançant el lideratge en la política i l'estratègia, una gestió de personal encertada, un ús eficient dels recursos i una adequada definició dels processos, el que condueix finalment a l'excel·lència dels resultats empresarials i a l'assoliment d'un avantatge competitiu a escala global».*

El Model EFQM és un marc de referència per a la millora de la gestió de les organitzacions. Proposa nou criteris de referència que serveixen per avaluar el progrés d'una organització. El model aporta una definició de cada criteri, que en descriu el significat general, i desenvolupa una sèrie de subcriteris per a cadascun d'ells que han de ser considerats en l'avaluació, llevat d'excepcions justificades.

Finalment, cada subcriteri incorpora una llista d'àrees que cal abordar o elements orientatius. Aquestes àrees o elements orientatius es poden abordar segons l'objecte de l'organització; no és pas un llistat exhaustiu ni obligatori. La seva finalitat és aportar exemples.

L'esquema del model és el següent: cada organització, independentment de la seva naturalesa, té un propòsit o raó de ser (criteri 2: política i estratègia) i gestiona diverses

activitats i processos (criteri 5: processos) amb la finalitat d'aportar productes o serveis als clients o usuaris i aconseguir els resultats esperats. Per gestionar els seus processos, aporta el treball, la participació i la creativitat de les persones de l'organització (criteri 3: persones) i també els recursos materials disponibles (criteri 4: recursos). Els responsables o líders han de dirigir l'organització en la direcció adequada (criteri 1: lideratge). Tots aquests criteris constitueixen **els agents facilitadors**.

Totes les organitzacions volen obtenir uns resultats finals, de qualsevol tipus. No obstant això, assolir els resultats està condicionat a llarg termini per la fidelitat dels clients del nostre producte o servei. Per tant, els resultats han de considerar no tan sols els resultats finals (criteri 9: resultats clau) sinó també els resultats en els nostres clients i grups d'interès (criteri 6: resultats en els clients).

L'actuació de les persones incideix molt en els resultats i, per tant, també han de considerar-se els resultats en aquest àmbit (criteri 7: resultats en les persones). Finalment, l'impacte de l'organització en l'entorn social també condiona els resultats a llarg termini (criteri 8: resultat en la societat). Així doncs, el model considera que s'han de mesurar els resultats en tots aquests àmbits.

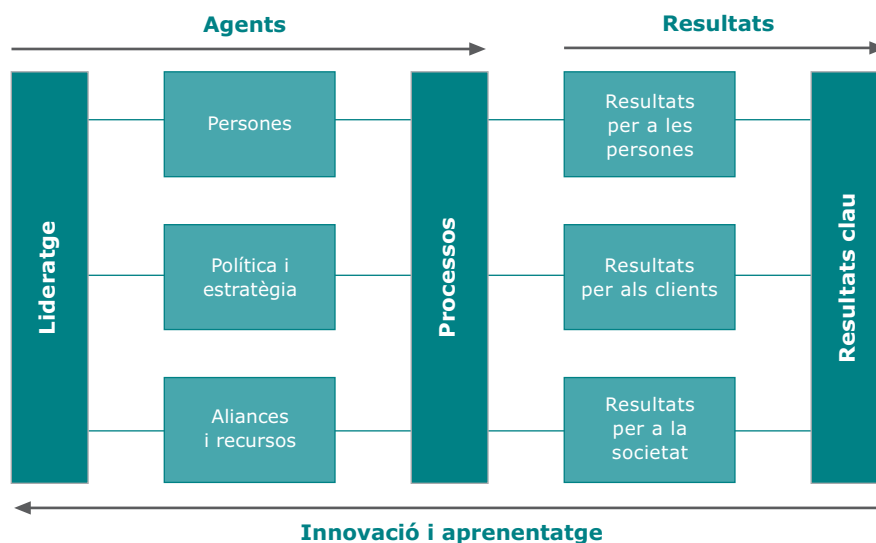
### 3.1.1. Estructura del model

#### El fonament del model EFQM és:

La satisfacció dels clients i la satisfacció dels empleats, així com també l'impacte en la societat, s'aconsegueixen mitjançant un liderat que impulsi la política i l'estratègia, la gestió del personal, els recursos i els processos cap a la consecució dels resultats de l'organització.

El model està estructurat en l'aplicació de dos grups de criteris: els resultats (resultats per a les persones, per als clients, per a la societat i resultats clau) representen el que l'organització aconsegueix per a cadascun dels seus actors (clients, empleats, societat i inversors). Els agents facilitadors (lideratge, persones, política i estratègia, aliances i recursos, i processos) són aspectes del sistema de gestió de l'organització. Són les causes dels resultats.

Figura 3.1.a. Model EFQM d'excel·lència



Els criteris del grup d'agents facilitadors reflecteixen com actua l'organització.

Malgrat que el model no és prescriptiu, cada agent facilitador es descompon en un cert nombre de subcriteris i tots s'han de tenir en compte. Cada subcriteri és complementat per una llista d'àrees a tractar. Cada organització ha de seleccionar les àrees que són més significatives per a ella.

Els criteris de resultats tracten d'allò que ha assolit l'organització. Els criteris de resultats han d'analitzar-se en termes de:

- el que s'ha aconseguit realment per part de l'organització
- el que ha aconseguit respecte als seus propis objectius
- els resultats de la competència
- els resultats de les organitzacions considerades com les millors
- les relacions causa - efecte entre els agents facilitadors i els resultats.

D'aquesta manera la informació procedent de l'anàlisi dels resultats permetrà millorar la gestió dels agents facilitadors.

### 3.1.2. L'esquema lògic REDAR

El model EFQM d'excel·lència utilitza un esquema lògic, denominat REDAR, per realitzar l'avaluació

L'esquema lògic REDAR estableix allò que una organització necessita fer sistemàticament en el seu procés de millora contínua:

- Determinar els resultats que es volen aconseguir com a part del procés d'elaboració de la seva política i estratègia.
- Planificar una sèrie d'enfocaments sòlidament fonamentats i integrats que permetin a l'organització obtenir aquests resultats.
- Desplegar els enfocaments d'una manera sistemàtica per tal d'assegurar-ne la implantació plena.
- Avaluar i revisar els enfocaments basant-se en la mesura, en l'aprenentatge i en l'anàlisi i la millora dels resultats assolits.

Figura 3.1.b. Representació gràfica del REDAR



La matriu REDAR (Resultats, Enfocament, Desplegament, Avaluació - Revisió) és una variant del cicle de millora PDCA.

La diferència més important és que el model REDAR suggereix que, abans de planificar

allò que volem fer, el que s'anomena adoptar un «enfocament», cal determinar els resultats que es volen millorar, els objectius. Això reforça la importància de la relació causa - efecte entre procés (allò que fem) i resultats (allò que aconseguim).

El desplegament és equivalent a «do / fer» del cicle de Deming. L'avaluació i la revisió

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

equival als dos darrers passos, «check / avaluar» i «act / actuar». El REDAR s'assembla a la idea de començar pel final per tal de fixar l'escenari o la visió del que es vol aconseguir per tal de fer una bona planificació.

Els elements enfocament, desplegament, avaluació i revisió s'utilitzen per avaluar els criteris de gestió dintre del grup dels agents facilitadors, mentre que l'element resultats s'utilitzarà per avaluar els criteris del grup de resultats.

### 3.1.3. L'autoavaluació

Un element important de la missió de l'EFQM és la promoció de l'autoavaluació com a procés clau per impulsar la millora organitzativa. Amb aquesta finalitat publica, des de l'any 1992, unes directrius destinades a ajudar les organitzacions.

L'autoavaluació és una revisió global, sistemàtica i periòdica de les activitats i els resultats d'una organització en relació a un model d'excel·lència en la gestió. L'autoavaluació permet a les organitzacions distingir els seus punts forts i les seves àrees de millora, i culmina en projectes de millora planificats.

Hi ha diferents metodologies per desenvolupar l'autoavaluació, segons l'EFQM.

Es pot utilitzar:

El qüestionari, utilitza un qüestionari on les respostes són del tipus si/no, 0 -100 o bé A, B, C i D, com a mètode per recollir les dades.

La reunió de treball: cadascuna de les persones de l'equip de direcció és responsable de reunir les dades i presentar als altres l'evidència recollida en una reunió de treball. Això serveix com a punt de partida perquè l'equip directiu acordi la situació actual.

La matriu de millora implica la creació d'una matriu que inclou resultats específics de l'organització dins del marc del Model EFQM i acostuma a estar formada per una sèrie de declaracions d'objectius puntuats en una escala de 0 a 10.

El formulari: es creen un conjunt de formularis preestablerts que fan un total de 32 formularis, un per a cada subcriteri.

L'autoavaluació pot aplicar-se a la totalitat de l'organització i a departaments, unitats o serveis individualment. Amb l'autoavaluació es persegueix la identificació, dintre de l'organització, dels punts forts i les àrees susceptibles de millora, a més de conèixer el camí que l'organització ha fet cap a l'excel·lència i el camí que falta recórrer per arribar-hi.



Tal com es reflecteix en els principis fonamentals del Model EFQM, les persones són la peça fonamental de la qualitat. La inversió en les persones proporciona una productivitat molt més alta que no pas la inversió en actius.

Ara bé, encara que les persones constitueixin el fonament per a la millora, no n'hi ha prou d'actuar a escala individual. Cal encaixar les accions personals de manera que produeixin el màxim resultat per al client. D'aquí la importància de centrar-se en la gestió com a instrument bàsic per a la millora de les organitzacions.

Es preveu un futur proper molt dinàmic i les organitzacions que hi pervisquin seran organitzacions orientades al client, àgils en l'organització i ràpides en la resposta. Només les organitzacions enfocades a la gestió de la qualitat total, és a dir, enfocades a la millora contínua, al mètode científic i amb la implicació de tothom, podran afrontar amb solidesa el segle XXI.

## 3.2. INTERPRETACIÓ DEL MODEL PER AL MÓN EDUCATIU

### Criteri 1: Lideratge

Els líders excel·lents desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i la visió. Desenvolupen els valors de l'organització i els sistemes necessaris per a un èxit a llarg termini i els porten a la pràctica amb les seves accions i comportaments. En els períodes de canvi mantenen la constància en el propòsit. Quan cal, aquests líders són capaços de canviar la direcció de l'organització i inspiren els altres a seguir-los.

**Líders:** *es consideren líders les persones que harmonitzen els interessos dels diversos col·lectius amb interessos legítims en una organització. En un centre educatiu s'han de considerar els membres de l'equip de direcció en el sentit més ampli: equip directiu, coordinadors, responsables de projectes, caps de departament... i tota persona que exerceixi una influència legítima.*

**Valors de l'organització:** *conceptes i expectatives que descriuen el comportament de les persones de l'organització i en determinen totes les relacions. En un centre educatiu els valors se solen expressar en el projecte educatiu (PEC) i es concreten en el reglament de règim intern (RRI) i el projecte curricular (PCC).*

**Sistemes necessaris per a l'èxit a llarg termini:** *esquema general de processos i procediments que s'utilitza per garantir que l'organització du a terme totes les activitats necessàries per aconseguir els seus objectius. En un centre educatiu això pot incloure tot el sistema de qualitat, el mapa estratègic, a més d'altres activitats com la gestió econòmica, la captació d'alumnat, etc.*

**Períodes de canvi:** *nous plans d'estudi o nova reglamentació, augment o disminució del nombre de cursos/grups, canvi de procedència de l'alumnat, canvis socials, etc.*

#### 1a) Els líders desenvolupen la missió, la visió, els valors i l'ètica, i actuen com un model de cultura de l'excel·lència

En aquest subcriteri es pot incloure de quina manera els líders:

- Elaboren, implanten i divulguen la missió, la visió i la cultura del centre i els reflecteixen en el PEC, el projecte curricular i d'altres documents.
- Desenvolupen i donen exemple, i actuen com a model, dels valors, els principis ètics i la responsabilitat pública propis de la cultura de la qualitat i la millora contínua.
- Revisen i milloren l'efectivitat de les seves decisions i actuacions.
- S'involucren activament i personalment en les activitats de millora.
- Estimulen i encoratgen la delegació i l'assumpció de responsabilitats<sup>1</sup> i fomenten la capacitat de les persones per desenvolupar la creativitat i la innovació.
- Faciliten i donen suport a les activitats d'aprenentatge organitzacional i actuen sobre els seus resultats.
- Estableixen prioritats en les activitats de millora.
- Estimulen i encoratgen, des de l'equip directiu, el treball en equip, la col·laboració i la participació de tot l'equip humà del centre en la consecució dels objectius generals de l'organització.

1. Aquest concepte equival a l'*EMPOWERMENT* en els documents EFQM.

- Són accessibles, escolten i responen a tots els membres de la comunitat educativa: alumnat, empreses col·laboradores, professorat, personal d'administració i altres membres interns o externs del centre.
- Tenen formació sobre qualitat i millora contínua.
- Participen en l'acollida de l'alumnat, professorat i PAS nou.
- Divulguen i practiquen els principis de l'excel·lència.

### 1b) Els líders estan personalment implicats a assegurar que el sistema de gestió de l'organització es desenvolupa, es posa en pràctica i millora d'una manera contínua.

En aquest subcriteri es pot incloure de quina manera els líders:

- Adeqüen l'organització del centre per donar suport a la seva política i estratègia, per exemple, establint la coordinació horitzontal dels diferents equips de treball, o estructurant i coordinant els diferents òrgans de participació i coordinació.
- Asseguren que es desenvolupa i s'implanta un sistema de gestió per processos.
- Estableixen clarament el responsable<sup>2</sup> de cada procés.
- Asseguren que es desenvolupa i s'implanta un procés que permeti el desenvolupament, la posada en pràctica i l'actualització de la política i l'estratègia.
- Asseguren que es desenvolupa i s'implanta un procés que permeti el govern eficaç del centre.
- Asseguren que es desenvolupa i s'implanta un procés que permeti mesurar, revisar i millorar els resultats clau.
- Asseguren que es desenvolupa i s'implanta un procés, o processos, que permetin estimular, identificar, planificar i implantar millores en els enfocaments dels agents, per exemple a través de la creativitat, la innovació i les activitats d'aprenentatge.

### 1c) Els líders s'impliquen amb l'alumnat, les famílies, l'entorn social (barri, ciutat, ...), les empreses i els representants socials.

En aquest subcriteri es pot incloure de quina manera els líders:

- Satisfan, comprenen i donen resposta a les necessitats i les expectatives que es generen per part de l'alumnat, les famílies, les empreses, les escoles superiors, i també d'altres persones i institucions interessades en el centre educatiu.
- Estableixen i participen en aliances i activitats de coordinació amb les escoles de primària o d'altres que subministren alumnes al centre i amb les escoles de nivell superior, les universitats, les organitzacions i les empreses receptores d'alumnes del centre educatiu.
- Estableixen i participen en activitats conjuntes de millora.
- Reconeixen i donen suport a les persones i grups de treball creats per: l'alumnat, l'associació de mares i pares, les empreses i les institucions que col·laboren en la FCT, les

2. Responsable de procés equival a «PROPIETARI DE PROCÉS» en la documentació original EFQM.

associacions de veïns, les associacions o les organitzacions empresarials, els ajuntaments (participació en el projecte educatiu de ciutat); així com també els centres de primària i secundària per la seva fidelitat i contribució a la consecució dels resultats i dels objectius del centre.

- Participen activament en associacions, conferències, seminaris, etc., i fomenten i donen suport en particular a l'excel·lència en àmbits relacionats amb l'ensenyament.
- Fomenten, donen suport i participen en activitats dirigides a la millora del medi ambient a nivell global i a la contribució del centre a la societat en tot el que té a veure amb els drets i els interessos de les generacions futures.
- Animen a tots els àmbits del centre a identificar els seus clients i proveïdors (interns i externs: alumnat, famílies, empreses, escoles superiors, Administració educativa –Departament d'Educació, ajuntaments,...– i subratllen la importància dels vincles amb els clients externs.
- Informen i reten comptes dels resultats globals del centre educatiu a tots els grups d'interès.

#### 1d) Els líders reforcen la cultura d'excel·lència en les persones de la seva organització

En aquest subcriteri es pot incloure de quina manera els líders:

- Comuniquen personalment la missió, la visió, els valors, la política i l'estratègia, els plans i els objectius del centre a les persones que l'integren.
- Són accessibles, escolten de manera activa, actuen com a model, cohesionen, i responen a les persones que integren el centre.
- Donen suport a les persones perquè facin realitat els seus plans i assoleixin els objectius.
- Animen, permeten i motiven les persones perquè participin en activitats de millora.
- Donen un reconeixement oportú i adequat als esforços de persones i equips a tots els nivells, com poden ser el professorat, el personal d'administració i serveis, els tutors, els responsables de projectes, els coordinadors i departaments didàctics, etc.
- Fomenten la igualtat d'oportunitats i l'atenció a la diversitat i ho recullen al PEC o al PCC. En particular, garanteixen l'equitat en l'avaluació als alumnes i en el tracte als professors.

#### 1e) Els líders identifiquen i dirigeixen el canvi organitzatiu

En aquest subcriteri es pot incloure de quina manera els líders:

- Comprenen els fenòmens interns i externs que impulsen el canvi en l'organització.
- Identifiquen i seleccionen els que cal introduir en el centre, en el seu model organitzatiu i en les seves relacions externes.
- Lideren el desenvolupament dels plans de canvi.
- Garanteixen els recursos necessaris per a aquests plans.
- Gestionen la implantació i els riscos d'un pla.
- Garanteixen la implantació eficaç del canvi i gestionen els grups d'interès en relació al canvi.

- El comuniquen i n'expliquen els motius a les persones del centre i altres grups d'interès.
- Donen suport a les persones i els permeten gestionar el canvi.
- Mesuren i revisen l'eficàcia dels canvis i comparteixen els coneixements obtinguts.

## Criteri 2: Política i estratègia

Les organitzacions excel·lents posen en pràctica la seva missió i la seva visió i desenvolupen una estratègia orientada als grups d'interès, que tenen en compte la demanda i el sector en què opera. Les polítiques, els plans i els objectius es desenvolupen i es despleguen per complir l'estratègia.

**Política i estratègia:** *l'estratègia és la manera com una organització implanta la seva missió i visió, sobre la base de les necessitats dels grups d'interès més importants, amb el suport de les polítiques, els plans, els objectius i els processos rellevants.*

*L'activitat d'un centre educatiu està fortament regulada, i la llibertat per formular polítiques és limitada. Tot i això, no és pas nul·la, i hi ha aspectes on tots els centres han de desenvolupar polítiques, i d'altres on un centre excel·lent pot prendre decisions rellevants. Exemple d'aquests àmbits són:*

- *El sistema de presa de decisions.*
- *L'elaboració de documents estratègics.*
- *L'organització del centre i la definició de funcions dels seus òrgans directius complementant i ampliant el que ja defineix el ROC.*
- *Les definides a partir del projecte educatiu de centre o que es puguin definir a través d'un pla estratègic de centre.*
- *El projecte curricular de centre (PCC), contextualitzant el disseny curricular definit pel Departament d'Educació a les necessitats reals del centre i del seu entorn social (tipus d'alumnat, immigració, estatus social, entorn laboral, tipus d'empreses,...) amb el corresponent pla d'acció tutorial (PAT) per tal de donar resposta a les necessitats socials i ajudar l'alumnat.*
- *Les programacions concretes dels crèdits o matèries per complir els criteris definits en el PCC de centre o de departament didàctic.*
- *La programació general del centre (PGC).*
- *L'elaboració i la gestió del pressupost.*
- *Les activitats complementàries i extraescolars.*
- *La relació amb les empreses i la gestió de la formació en centres de treball (FCT).*
- *La promoció i les relacions del centre amb el seu entorn natural.*
- *L'aplicació de noves tecnologies en les aules.*
- *El pla de comunicació extern i intern.*
- *El desenvolupament d'estratègies metodològiques a l'aula per abordar problemàtiques de context.*
- *El desenvolupament del concepte de comunitat educativa.*

*En concret, cal tenir en compte els plans estratègics que incideixen en l'augment de la qualitat global del centre, especialment pel que fa als processos d'ensenyament-aprenentatge.*

*Mitjançant aquests plans estratègics, els centres docents adopten mesures singulars acordades amb el Departament d'Educació amb la finalitat d'assolir els objectius concretats en el seu pla.*

*Aquestes mesures poden comportar una major autonomia organitzativa, pedagògica i de gestió en relació amb:*

*a) Projecte educatiu del centre, documentació de gestió i definició de l'estructura organitzativa. (P. ex. centre integral de formació professional o centre d'estudis integrats de formació professional, definició d'escola plurilingüe, escola verda, sistemes de gestió de la qualitat, organització flexible d'espais i temps,...).*

*b) Desenvolupament dels processos d'ensenyament-aprenentatge. (P. ex: adaptacions curriculars, agrupaments flexibles, disseny de formació no reglada, aules obertes, tallers d'iniciació professional, ús d'idiomes estrangers en àrees diferents de les de llengües estrangeres,...).*

*c) Gestió de recursos (P. ex: plans de formació de centre, definició i provisió de llocs de treball de caràcter singular d'acord amb un perfil professional docent, gestió dels recursos procedents de la formació no reglada...).*

## 2a) La política i l'estratègia es basen en les necessitats i les expectatives presents i futures dels seus grups d'interès.

En aquest subcriteri es pot incloure com el centre educatiu:

- Efectua la recollida i l'anàlisi de la informació per definir els sectors i els segments de la població (empreses, tipus d'alumnat, demandes educatives,...) en què opera el centre educatiu, tant en l'actualitat com en el futur, per definir els àmbits de formació.
- Identifica, comprèn i s'anticipa a les necessitats i les expectatives dels grups d'interès actuals i futurs, inclosos l'alumnat i les famílies, el personal del centre (professorat, experts i PAS), les empreses col·laboradores, la societat i l'Administració educativa.
- Identifica, comprèn i s'anticipa als avenços (organització, mètodes didàctics, continguts, aplicació de noves tecnologies, etc.) que es produeixen en el món, incloses les activitats que duen a terme d'altres organitzacions educatives.
- Està al corrent i aplica les iniciatives, les normatives, els dissenys curriculars i les orientacions de l'Administració educativa.
- Alinea els objectius del centre educatiu amb els objectius dels centres de nivell superior i de l'entorn territorial i social al qual dona servei.

## 2b) La política i l'estratègia es basen en la informació obtinguda de la mesura dels resultats, de la investigació, de l'aprenentatge i de les activitats relacionades amb l'exterior.

En aquest subcriteri es pot incloure què fa l'organització per:

- Analitzar la informació que es desprèn dels indicadors interns de rendiment.
- Analitzar la informació que es desprèn de les activitats d'aprenentatge (resultats de cursos anteriors, memòria, *benchmarking*, etc.).
- Analitzar les dades obtingudes sobre la imatge externa del centre.
- Analitzar la manera d'actuar de les organitzacions o els centres educatius que destaquen per les fites aconseguides (o per la millora dels resultats) en determinats àmbits.
- Analitzar les dades relatives a les competències fonamentals dels nostres col·laboradors i subministradors de recursos educatius actuals/potencials.

- Analitzar les dades relatives a les qüestions socials, mediambientals, de seguretat i legals, a curt i llarg termini.
- Analitzar les dades dels avenços acadèmics de l'alumnat, dels seus efectes i dels serveis al llarg de tot el seu cicle de vida (seguiment de la trajectòria d'antics alumnes, inserció laboral...).
- Identificar i comprendre els indicadors socioeconòmics i demogràfics especialment relacionats amb l'activitat.
- Analitzar les dades per tal de determinar l'impacte de les noves tecnologies i els models de gestió sobre el rendiment de l'organització.
- Analitzar i considerar les idees i les aportacions o suggeriments de tots els sectors de la comunitat educativa.

## 2c) La política i l'estratègia es desenvolupen, es revisen i s'actualitzen

En aquest subcriteri es pot incloure què fa l'organització per:

- Desenvolupar, revisar i actualitzar la política i l'estratègia d'una manera coherent amb la missió, la visió i els conceptes d'excel·lència de l'organització que es concreta en el projecte educatiu de centre, el pla estratègic i el projecte curricular.
- Equilibrar les necessitats i les expectatives a curt i llarg termini de tots els grups d'interès o sectors de la comunitat educativa.
- Avaluar riscos i identificar maneres d'abordar-los.
- Identificar els avantatges actuals i futurs que pot oferir el centre en relació amb altres centres que es puguin considerar com una alternativa.
- Identificar les capacitats i les necessitats fonamentals perquè les aliances (amb empreses, altres centres,...) ajudin a fer realitat la política i l'estratègia.
- Reforçar la presència del centre, en el seu entorn natural i en els sectors empresarials que li són propis; i, al seu torn, analitzar els requisits per canviar o ampliar el seu entorn natural i obrir-se a nous sectors.
- Alinear l'estratègia del centre educatiu amb la dels seus col·laboradors i associats.
- Identificar i actualitzar els factors crítics d'èxit.
- Adequar i desenvolupar d'una manera contínua estàndards socials i mediambientals amb col·laboradors i associats.
- Avaluar la importància i l'eficàcia de la política i l'estratègia.
- Actualitzar la política i l'estratègia a partir de les previsions de revisió i dels indicadors de rendiment i satisfacció.

## 2d) La política i l'estratègia es comuniquen i es despleguen a través d'un marc de processos clau.

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Identificar, dissenyar i comunicar l'esquema general de processos clau necessari per fer realitat la política i l'estratègia del centre.
- Comunicar la política i l'estratègia als grups d'interès i avaluar-ne el grau de sensibilització.



- Alinear, establir prioritats, acordar, desplegar en cascada i comunicar els plans, els objectius i les metes; així com també donar seguiment als resultats que es vagin aconseguint. En particular, emprar els projectes i programes estratègics per a la planificació i l'establiment dels objectius de tot el centre a mig termini.
- Desplegar la política i concretar l'estratègia a través dels plans anuals de centre.
- Establir objectius en els departaments didàctics, els equips docents i els processos clau.
- Establir sistemes d'informació i seguiment en tota l'organització per analitzar el progrés aconseguit.

### Criteri 3: Persones

Les organitzacions excel·lents gestionen, desenvolupen i alliberen el coneixement i tot el potencial dels seus membres a nivell individual, d'equip i de tota l'organització. Promouen la imparcialitat i la igualtat, i impliquen i donen autoritat al seu personal. Es comuniquen amb el personal, el recompensen i en tenen cura, de manera que el motiven i creen compromís perquè usin el seu coneixement i habilitats en benefici de l'organització.

*La gestió de les persones en un institut d'educació secundària està fortament regulada, i tant el sistema de contractació com el de retribució estan prefixats. Tot i això, hi ha aspectes d'aquesta gestió on un centre que presta un servei educatiu excel·lent pot diferenciar-se clarament. Alguns aspectes que es poden tenir en compte són: el sistema de reconeixement dels objectius aconseguits, la distribució equitativa de les tasques (càrregues lectives i projectes addicionals), la gestió de la carrera professional i el seu desenvolupament, la implicació en la presa de decisions, el desenvolupament d'espais o el destí de recursos per a la reflexió i el desenvolupament, o l'avaluació de capacitats i competències.*

*Així com també, en determinats centres, la definició i la provisió de llocs de treball vacants de caràcter singular.*

#### 3a) Els recursos humans es planifiquen, es gestionen i es milloren

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Desenvolupar les polítiques, les estratègies i els plans de recursos humans.
- Implicar les persones del centre educatiu i els seus representants en el desenvolupament de les polítiques, les estratègies i els plans de recursos humans.
- Alinear els plans de recursos humans amb la política i l'estratègia, l'estructura de l'organització i l'esquema general de processos clau.
- Tenir en compte les necessitats del centre i la capacitat del personal en l'assignació de les funcions i les responsabilitats.
- Gestionar, dins de les competències del centre, la selecció, el desenvolupament de carreres i els plans de successió. Fomentar i garantir l'equitat en tot allò que s'ha relacionat amb l'ocupació, incloses polítiques, estratègies i plans d'igualtat d'oportunitats.
- Utilitzar les enquestes de personal i qualsevol altre tipus d'informació procedent del professorat o PAS per millorar les polítiques, les estratègies i els plans de recursos humans.
- Utilitzar metodologies organitzatives innovadores per tal de millorar la manera de treballar, per exemple, reestructurant els departaments didàctics i el funcionament dels equips docents, de manera que resulti una organització més flexible i adaptable per donar resposta a les noves necessitats de la societat.
- Assegurar que el tipus d'assignació horària i l'assignació de recursos estan en concordança amb els projectes i els programes estratègics del centre educatiu.
- Revisar, per part de l'equip directiu, la planificació dels recursos humans amb els diferents òrgans de coordinació del centre educatiu.

### 3b) Els coneixements i les competències de les persones s'identifiquen, es desenvolupen i es mantenen.

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Identificar, classificar i adequar el coneixement i les competències de les persones a les necessitats del centre educatiu.
- Promoure i utilitzar plans de formació i desenvolupament de centre que contribueixin a garantir que les capacitats de les persones de l'organització s'ajusten a les necessitats actuals i futures del centre.
- Revisar l'efectivitat dels plans de formació de centre desenvolupats i de la formació rebuda.
- Facilitar que totes les persones identifiquin i assoleixin tot el seu potencial a través de la formació i de l'assessorament individual.
- Dissenyar i fomentar oportunitats no només de formació, sinó també d'intercanvi d'experiències internes, de col·laboració o de cooperació entre departaments, etc.
- Desenvolupar la capacitat de les persones a través del treball en el centre educatiu.
- Desenvolupar la capacitat de treballar en equip.
- Revisar, alinear i actualitzar els objectius individuals i d'equip, d'acord amb els plans i els objectius del centre.
- Revisar d'una manera continuada el funcionament dels òrgans de coordinació didàctica del centre educatiu.
- Avaluar el rendiment de les persones, ajudant-les a millorar-lo.

### 3c) Les persones s'impliquen i tenen capacitat de decisió

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Fomentar i donar suport a la participació individual i dels equips en les activitats de millora.
- Fomentar i donar suport a la implicació de les persones, p. ex. per mitjà de conferències i actes celebrats dins del centre educatiu i projectes comunitaris.
- Utilitzar totes les activitats del centre educatiu per fomentar la participació en la millora contínua.
- Proporcionar oportunitats que estimulin la implicació i abonin un comportament innovador i creatiu.
- Formar els membres de l'equip directiu i altres responsables perquè desenvolupin i implantin directrius que facultin les persones del centre per a actuar amb independència i autonomia.
- Donar suport a les iniciatives de millora sorgides dels departaments didàctics, equips docents o d'altre personal del centre.
- Animar les persones de l'organització a treballar en equip.

### 3d) El personal i l'organització mantenen un diàleg

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Identificar les necessitats de comunicació.
- Desenvolupar polítiques, estratègies i plans de comunicació basats en les necessitats de comunicació.
- Desenvolupar i utilitzar canals de comunicació verticals (en ambdós sentits) i horitzontals.
- Identificar i assegurar oportunitats per compartir les millors pràctiques i el coneixement.
- Fomentar un ambient de confiança i solidaritat mútua, i garantir condicions d'autèntica llibertat en decisions personals.
- Aprofitar tots els sistemes i canals existents (intranet, revistes i altres publicacions,...) per garantir una comunicació efectiva entre totes les persones que hi treballen.

### 3e) El personal és atès, recompensat i reconegut

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Donar reconeixement a les persones amb la finalitat de mantenir el seu nivell d'implicació i assumpció de responsabilitats.
- Acollir al professorat i PAS nou en el centre i assegurar-ne la integració i la qualificació per al desenvolupament de les tasques requerides.
- Fomentar la conscienciació i la implicació en temes de salut, seguretat, medi ambient i responsabilitat social.
- Fomentar activitats socials i culturals entre el personal.
- Reconèixer i tenir en compte la diversitat i els distints entorns culturals de procedència mitjançant el foment d'activitats socials i culturals.
- Tenir en compte les situacions familiars, físiques i psíquiques de cada persona en l'organització del treball.
- Proporcionar recursos i serveis que satisfacin els mínims legals i, en alguns casos, excedeixin aquests requisits per al desenvolupament de les funcions del personal en el centre. (Recursos materials, instal·lacions, equipaments o aules específiques).
- Reconèixer el professorat del centre pel desenvolupament de la seva activitat professional docent. (professor, tutor,...).

## criteri 4: Aliances i recursos

Les organitzacions excel·lents planifiquen i gestionen les aliances externes, els proveïdors i els recursos interns com a suport de la seva política i estratègia i del funcionament eficaç dels processos. Durant la planificació, i alhora que gestionen les seves aliances i recursos, estableixen un equilibri entre les necessitats actuals i futures de l'organització, de la comunitat i del medi ambient.

*Algunes aliances pròpies dels centres educatius són les que es desprenen del concepte de comunitat educadora: centres d'origen i destí, entitats cíviques, associacions de mares i pares, proveïdors d'activitats extraescolars, empreses, etc.*

*Dins del concepte d'aliances cal incloure algunes entitats nascudes al voltant del centre, com poden ser les associacions i fundacions, les xarxes de centres i els plans educatius d'entorn.*

*Cal tenir present que els centres educatius no disposen d'una autonomia completa en la gestió de recursos; per tant, l'autoavaluació no ha de mesurar si els recursos o les assignacions són els adequats sinó com, dins dels límits establerts, es gestionen de cara al recolzament dels objectius dels projectes i els programes estratègics, i com s'optimitzen aquells dels quals es disposa.*

*La tecnologia pot incloure els equips i el programari informàtic, els mitjans audiovisuals, i també els equipaments de tallers i laboratoris.*

### 4a) Gestió de les aliances externes

En aquest apartat es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Identificar les oportunitats per establir aliances clau amb organitzacions i amb la comunitat d'acord amb la política, l'estratègia i la missió del centre.
- Estructurar les relacions amb col·laboradors individuals, organitzacions col·laboradores o associades<sup>3</sup> per incrementar l'eficàcia i les possibilitats del centre.
- Establir aliances i col·laboracions en el procés d'ensenyament-aprenentatge que contribueixin a millorar els seus resultats.
- Assegurar que la cultura i els plantejaments de l'organització amb la qual s'estableix una aliança són compatibles amb els valors i els plantejaments del centre educatiu.
- Compartir el coneixement amb els col·laboradors del centre i donar suport al desenvolupament mutu.
- Generar una filosofia innovadora i creativa i donar-hi suport, tot treballant al costat dels col·laboradors per tal de millorar processos.

### 4b) Gestió dels recursos econòmics i financers

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Utilitzar els recursos econòmics i financers com a suport de la política i l'estratègia i d'acord amb els projectes i els programes del centre.

3. Els col·laboradors en la versió original EFQM s'anomenen «PARTNERS».

- Establir criteris consensuats i coherents amb la PGC i el PCC per a l'elaboració del pressupost.
- Desenvolupar i implantar estratègies i processos econòmics tot incloent els de govern de l'organització i la realització d'informes que facilitin el seguiment del pressupost i la presa de decisions.
- Cercar noves activitats, pròpies del centre educatiu, per tal d'obtenir recursos econòmics addicionals a la dotació pressupostària habitual.

#### 4c) Gestió dels edificis, els equips i els materials

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Utilitzar els actius per donar suport a la política i a l'estratègia.
- Establir programes adequats de manteniment dels edificis i equipaments del centre.
- Gestionar el manteniment i l'ús dels actius (com ara edificis, mobiliari i equipaments) per millorar el rendiment total del seu cicle de vida.
- Gestionar la seguretat dels actius (aplicació de la normativa sobre prevenció de riscos laborals).
- Mesurar i gestionar qualsevol impacte negatiu dels actius de l'organització en la comunitat i en les persones (tot incloent les qüestions ergonòmiques, de salut i de seguretat).
- Optimitzar els materials i els recursos.
- Disminuir i reciclar els residus i contribuir a la conservació dels recursos globals no renovables, per exemple, optimitzant el consum de subministraments d'aigua, gas i electricitat.
- Desenvolupar usos alternatius, propis del centre educatiu, dels edificis, instal·lacions i equipaments amb la finalitat d'obtenir un millor aprofitament per part de tota la comunitat educativa.

#### 4d) Gestió de la tecnologia

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Identificar i avaluar les tecnologies alternatives i emergents a la llum de la política i l'estratègia i del seu impacte en l'organització i en la societat.
- Gestionar la cartera tecnològica, tot incloent la identificació i la substitució de la tecnologia obsoleta.
- Explotar la tecnologia existent i aprofitar la tecnologia per donar suport a la millora, per exemple, capacitant el personal per fer un ús eficient de les eines informàtiques.
- Identificar i avaluar metodologies o tecnologies alternatives i emergents que vagin en la línia dels projectes i programes estratègics del centre.
- Fomentar l'ús de tecnologia innovadora i respectuosa amb el medi ambient (per exemple, que estalviï recursos i energia, que redueixi els residus i les emissions i que n'afavoreixi el reciclatge i la reutilització).

#### 4e) Gestió de la informació i del coneixement

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Recollir, estructurar, gestionar, utilitzar i incrementar la informació i el coneixement per donar suport a la política i l'estratègia.
- Proporcionar a tota la comunitat educativa un accés adequat a la informació i els coneixements rellevants.
- Adequar la forma i el contingut de la informació a les característiques i les necessitats dels receptors.
- Garantir i millorar la validesa, la integritat i la seguretat de la informació.
- Identificar el nivell de confidencialitat de la informació sobre alumnes i altres parts interessades i protegir-la adequadament (inclou l'aplicació de la normativa sobre protecció de dades).
- Utilitzar els recursos adequats d'informació i coneixements per tal de generar en l'organització un clima d'innovació i creativitat.
- Difondre i divulgar les idees, els coneixements i l'experiència existents en el propi centre.
- Facilitar enllaços de comunicació amb l'Administració educativa i amb altres fonts externes al centre.

## criteri 5: Processos

Les organitzacions excel·lents dissenyen, gestionen i milloren els processos per tal de satisfer plenament els seus clients i altres grups d'interès i generar un valor afegit cada vegada més gran.

*El centre desenvolupa una sèrie de **processos directament relacionats amb la missió del centre** (ensenyament - aprenentatge, anàlisi de necessitats dels alumnes i de l'entorn, orientació i seguiment tutorial de l'alumnat, elaboració del projecte curricular, programacions d'àrees i cicles, de crèdits i matèries, seguiment i avaluació de l'FCT, programació de cursos de formació continua i ocupacional, avaluació de capacitats, avaluació de la satisfacció dels usuaris i personal i altres). També desenvolupa **altres processos com són els de prestació de serveis auxiliars als alumnes** (borsa de treball, biblioteca, reprografia, arribada i sortida diària dels alumnes, etc.) i els **processos de suport** (organitzatius, administratius, gestió econòmica, dels materials, de manteniment, etc.).*

*En el concepte de disseny de serveis, es pot incloure la proposta de matèries opcionals específiques, crèdits de síntesi, crèdits variables i altres crèdits adreçats a l'entorn concret o maneres de fer del mateix centre, així com també els de serveis extraescolars, etc.*

*Dins del concepte d'innovació cal tenir presents tant els aspectes tecnològics (utilització de les TIC a l'aula) com els no tecnològics, com poden ser la creació de comunitats d'aprenentatge.*

*Les relacions amb els clients tenen molt a veure amb el subcriteri 1c, on s'examina el paper dels líders en aquesta relació.*

### 5a) Disseny i gestió sistemàtica dels processos

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Dissenyar els processos de l'organització, incloent aquells processos clau necessaris per fer realitat la política i l'estratègia.
- Establir el sistema de gestió per processos, per exemple, assignant responsables<sup>4</sup>, objectius, indicadors, procediments documentats, etc. segons s'escaigui.
- Aplicar la gestió dels processos estàndards de sistemes com, per exemple, els de gestió de la qualitat (en concret ISO 9001), gestió mediambiental o gestió de riscos laborals.
- Establir objectius i implantar indicadors de procés.
- Resoldre les qüestions d'interfície que apareixen dins de l'organització i amb els col·laboradors externs<sup>5</sup>, per tal de gestionar d'una manera eficaç els processos des del principi fins al final.

### 5b) Introducció de les millores necessàries en els processos mitjançant la innovació, a fi de satisfer plenament l'alumnat i les famílies, així com també altres grups d'interès, i generar més valor.

En aquest apartat es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Identificar i prioritzar oportunitats de millora contínua i innovació, com també d'altres canvis.

4. Responsable de procés equival a «PROPIETARI DE PROCÉS» en la documentació original EFQM.

5. Col·laboradors externs equival a «PARTNERS» en la documentació original EFQM.



- Utilitzar els resultats dels indicadors interns de rendiment, de les percepcions i de la informació procedent de les activitats d'ensenyament/aprenentatge per establir prioritats i objectius de millora i mètodes operatius perfeccionats.
- Estimular el talent creatiu i innovador de l'equip humà del centre, l'alumnat, les famílies, les empreses col·laboradores, així com també els exalumnes, els centres receptors o altres centres de referència, les organitzacions i agents socials, el Departament d'Educació i altres interessats, i fer que repercuteixi sobre la millora contínua i la innovació.
- Aplicar experimentalment els nous processos i controlar-ne els efectes en la vida del centre abans de generalitzar-los.
- Garantir que els canvis dels processos assoleixen els resultats previstos.
- Comunicar i preparar els grups d'interès per als canvis introduïts en els processos.
- Garantir que les persones reben la formació pertinent per treballar amb nous processos o processos modificats abans d'implantar-los.

### 5c) Disseny i desenvolupament dels productes i els serveis tot basant-se en les necessitats i les expectatives dels clients

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Utilitzar l'anàlisi de l'entorn, enquestes d'usuaris i altres maneres d'adquirir informació per determinar les necessitats i les expectatives actuals i futures dels usuaris pel que fa a les necessitats de nous serveis educatius, tot incloent la percepció que tenen dels serveis actuals que dóna el centre.
- Anticipar i identificar millores en els serveis i les activitats formatives d'acord amb les necessitats futures (derivades, per exemple, de l'impacte de noves tecnologies o canvis en el mercat laboral, de la diferent procedència dels alumnes) i les expectatives dels usuaris i d'altres grups d'interès.
- Dissenyar i desenvolupar, juntament amb els interessats i els col·laboradors, nous serveis educatius o complementaris que afegixin valor per a l'alumnat, les famílies, les empreses...
- Proposar el desenvolupament de nous serveis educatius tant per al sector o sectors per als quals treballa actualment el centre, com per aconseguir accedir a altres sectors emergents.
- Utilitzar la creativitat, la innovació i les competències clau de les persones de l'organització i els col·laboradors externs<sup>6</sup> per desenvolupar productes i serveis eficients i innovadors<sup>7</sup>.

### 5d) Producció, distribució i servei d'atenció dels productes i els serveis

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Planificar, desenvolupar i avaluar els cursos de formació i els serveis complementaris

6. Col·laboradors externs equival a «PARTNERS» en la documentació original EFQM.

7. Serveis eficients i innovadors equival a «SERVEIS COMPETITIUS».

que ofereix el centre educatiu, d'acord amb el seu projecte curricular.

- Comunicar les titulacions i les qualificacions professionals que s'adquireixen amb l'oferta formativa del centre.
- Atendre, informar i assessorar als usuaris i al públic en general sobre l'oferta formativa i els serveis que presta el centre educatiu.

## 5e) Gestió i millora de les relacions amb els clients

En aquest subcriteri es pot incloure què fa el centre educatiu per:

- Determinar i satisfer els requisits de les famílies, les empreses, el Departament d'Educació... fruit del contacte habitual amb ells.
- Determinar i atendre les demandes de l'alumnat.
- Gestionar la informació procedent dels contactes habituals i incloure les queixes.
- Implicar-se de manera proactiva amb els clients per debatre i abordar les necessitats, les expectatives i les preocupacions que tenen.
- Fer un seguiment dels contactes amb l'alumnat, les famílies i les empreses per determinar els nivells de satisfacció amb els serveis.
- Esforçar-se per mantenir la creativitat i la innovació en les relacions i potenciar els serveis de tutoria amb les famílies i les empreses.
- Fer servir enquestes periòdiques i altres formes de recollida de dades estructurades, com també les dades obtingudes en contactes habituals, per determinar i incrementar els nivells de satisfacció dels clients en la seva relació amb l'organització.

## criteri 6: Resultats en els clients

Les organitzacions excel·lents mesuren exhaustivament i assoleixen resultats excel·lents respecte als seus clients.

*En aquest criteri s'examina fins a quin punt el centre educatiu assoleix la **satisfacció dels seus clients**.*

*Per a un centre educatiu es consideren clients els alumnes i les seves famílies. En alguns centres pot haver-hi un altre tipus de clients, si s'hi estableixen relacions explícites de prestació de serveis, com podrien ser les empreses o les organitzacions on fan pràctiques els alumnes.*

### 6a) Mesures de percepció

Aquestes mesures es refereixen a la percepció que tenen els principals grups d'interès del centre educatiu i s'obtenen, per exemple, de les enquestes a alumnat, famílies i empreses, els grups focals de les classificacions externes, les felicitacions, les queixes, etc.

En el cas dels centres d'educació secundària, aquestes mesures poden fer referència a la satisfacció per:

#### **Imatge general:**

- L'accessibilitat i l'actitud de l'equip directiu, el professorat i el PAS cap als usuaris.
- La comunicació i la informació que ofereix el centre a les famílies, l'alumnat i les empreses sobre els seus projectes i activitats.
- La flexibilitat i la capacitat de resposta davant les necessitats dels principals grups d'interès: organització i horaris, realització de tràmits, etc.

#### **Serveis educatius i complementaris:**

- El projecte educatiu (PEC) i curricular del centre (PCC).
- La innovació didàctica i tecnològica que el centre desenvolupa en els seus equipaments i instal·lacions.
- La capacitació i l'actuació didàctica del professorat.
- L'acció tutorial, l'orientació acadèmica i professional del centre.
- Les entrevistes entre el tutor i la família o l'alumnat.
- La claredat dels criteris i la seva aplicació en l'avaluació de la formació de l'alumnat.
- L'oferta d'activitats complementàries: culturals, esportives, lúdiques.
- Les instal·lacions i els equipaments disponibles.
- Els serveis del centre: restauració (menjador/cantina), borsa de treball, biblioteca, etc.
- El seguiment i el suport als exalumnes.
- La qualitat i el nivell acadèmic dels ensenyaments i els resultats obtinguts.
- El grau d'aprenentatge aconseguit.
- L'organització i el funcionament del centre.

### **Servei d'atenció (orientació abans de la matrícula i atenció continuada):**

- L'assessorament i el suport.
- El tractament i el temps de resposta de les reclamacions i les queixes.
- El clima de convivència i de relacions humanes del centre.
- Els materials didàctics i de suport elaborats pel centre.
- L'Orientació professional.
- Els intercanvis formatius i les pràctiques a l'estranger.

### **Fidelitat al centre (lleialtat dels usuaris):**

- La satisfacció de pares i alumnat per pertànyer al centre.
- La intenció de matricular-se en altres cursos o nivells formatius.
- La disposició per recomanar el centre a d'altres persones.

## **6b) Indicadors de rendiment**

Són les mesures internes que utilitza el centre educatiu per supervisar, entendre, predir i millorar els rendiments, així com també per anticipar la percepció dels seus usuaris.

En el cas dels centres d'educació de secundària, aquestes mesures poden fer referència a:

### **Imatge general:**

- El nombre de premis, nominacions i felicitacions atorgades o rebuts per l'alumnat.
- La cobertura informativa o el ressò de les activitats relacionades amb el centre en els mitjans de comunicació.
- El nombre de projectes aprovats pel centre.
- La participació en programes europeus.

### **Serveis:**

- Els segells d'aprovació, marques de garantia o etiquetes mediambientals.
- L'índex d'abandonament escolar, l'absentisme,...
- Els resultats acadèmics en les successives avaluacions.
- El nombre de participants en activitats complementàries: culturals, esportives, lleure.
- Nombre d'alumnes que usen altres serveis del centre: restauració, biblioteca, etc.

### **Serveis de relació amb alumnat, famílies i empreses i de postgraduació:**

- La relació entre nombre d'alumnes preinscrits i matriculats.
- L'índex d'intercanvis i pràctiques a l'estranger.
- La demanda de formació.
- El nombre i tractament de queixes i reclamacions.

- El temps de resposta de les queixes i reclamacions.
- Les rectificacions fetes a partir de les queixes.
- Les millores efectuades a partir de suggeriments i iniciatives de pares i d'alumnes.

#### **Lleialtat:**

- L'índex de baixes voluntàries d'alumnat.
- Els familiars d'exalumnes que es matriculen en el centre.
- Els alumnes que cursen uns segons ensenyaments en el centre (altres cicles formatius o cursos).
- Les empreses que s'adrecen repetidament al centre per sol·licitar alumnes en pràctiques.
- Les empreses que s'adrecen repetidament al centre per contractar alumnes laboralment.
- Les empreses que repeteixen accions formatives al centre.
- La participació d'exalumnes en activitats del centre.

## Criteri 7: Resultats en les persones

Les organitzacions excel·lents mesuren exhaustivament i assolixen bons resultats respecte a les persones que les integren.

*En aquest criteri s'examina fins a quin punt el centre educatiu assolix la **satisfacció del seu equip humà**.*

*Es tracta de conèixer el nivell de satisfacció de les necessitats del professorat i del PAS respecte a les activitats que el centre desenvolupa, el seu funcionament i l'assoliment de les pròpies expectatives personals.*

*Cal tenir present que el centre té limitacions externes en aquest apartat i, per tant, la valoració haurà d'enfocar-se en les àrees en què el centre té llibertat d'actuació.*

### 7a) Mesures de percepció

Aquestes mesures es refereixen a la percepció de l'organització per part de les persones que la integren, i s'obtenen, per exemple, de les enquestes, els grups focals, les entrevistes i les avaluacions del rendiment estructurades.

En el cas dels centres d'educació secundària, aquestes mesures poden fer referència a:

#### **La motivació per:**

- Implicar-se en els projectes del centre.
- Participar en projectes d'innovació educativa.
- Treballar en equip.
- Implicar-se en els plans de formació de centre pel que fa a la qualificació personal.
- Participar en la presa de decisions.
- Participar en tota mena de col·laboracions externes del centre.
- Participar en els processos de millora i gestió del canvi.
- Prendre iniciatives pròpies.
- Desenvolupar la pròpia carrera professional en el centre.
- Assumir responsabilitats a partir de la delegació de funcions de l'equip directiu.

#### **La satisfacció amb:**

- El projecte educatiu i curricular del centre (missió, visió, valors,...).
- La planificació estratègica.
- La imatge que ofereix el centre.
- La manera de gestionar els canvis.
- La planificació i el desenvolupament del currículum (PCC).
- L'efectivitat de les reunions dels òrgans de coordinació (departaments, equips docents, ...).
- Els resultats acadèmics que s'obtenen.

- El fet de pertànyer o treballar al centre.
- Els reconeixements rebuts.
- Els recursos i els equipaments disponibles en el centre.
- La gestió dels recursos econòmics.
- Les condicions de salut i seguretat a la feina.
- Les condicions individuals de treball al centre (entorn, horaris, ...).
- El tipus de lideratge que exerceix l'equip directiu.
- L'impacte del centre en la comunitat educativa i en el seu entorn social.
- El sistema de gestió del centre.
- Les relacions entre les persones i el clima de treball del centre.
- La política del centre i el seu impacte social i mediambiental.
- La disponibilitat d'igualtat d'oportunitats.
- La disponibilitat de l'oportunitat d'aprendre i d'assolir els objectius fixats.

## 7b) Indicadors de rendiment

Són mesures internes que fa servir l'organització per supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment de les persones que la integren, com també per anticipar les seves percepcions.

Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden fer referència a:

### **Assoliments:**

- El compliment dels objectius fixats en la programació anual del centre.
- L'assistència i la dedicació a cursos de formació planificats en el pla de formació de centre.
- La incidència de la formació en l'assoliment dels objectius.
- La participació i la implicació en els programes i equips de millora.
- La implicació en els projectes d'innovació educativa i de cooperació.
- L'ajustament de la plantilla del centre als perfils requerits per l'oferta formativa.
- Els reconeixements i els premis externs.
- Els reconeixements a persones i equips.
- L'índex de resposta a les enquestes de l'equip humà del centre.
- L'assistència i la participació en les reunions de departament o àrea, d'equips docents, de comissions, de coordinació, etc.

### **Satisfacció:**

- Les mencions positives que es fan del personal.
- Índex d'absentisme.

- El grau d'estabilitat de la plantilla del centre.
- El professorat interí que sol·licita la permanència al centre.
- Les queixes i reclamacions.
- La utilització de les instal·lacions i beneficis que ofereix l'organització.

### **Serveis que el centre ofereix a les persones que l'integren**

- L'efectivitat en la transmissió de la comunicació interna i externa.
- La rapidesa en la resposta a les qüestions i les aportacions plantejades.
- La utilització de xarxes informàtiques i sistemes de comunicació.
- El nivell d'utilització dels recursos didàctics i equipaments.
- L'efectivitat en la prevenció de riscos.



## criteri 8: Resultats en la societat

Les organitzacions excel·lents mesuren exhaustivament i assoleixen bons resultats en relació amb la societat.

*En aquest criteri s'examina fins a quin punt el centre educatiu té un impacte positiu en la societat a través de les activitats que du a terme més enllà de les pròpies d'ensenyament que té reglamentades, o que se'n deriven de manera indirecta.*

### 8a) Mesures de percepció

Aquestes mesures es refereixen a la percepció que té la societat de l'organització, i s'obtenen, per exemple, a partir de les enquestes, els informes, els articles de premsa, les reunions públiques, els representants socials i l'Administració.

Algunes de les mesures que apareixen en aquest subcriteri són també aplicables al subcriteri 8b: «Indicadors de rendiment» i a la inversa.

En el cas dels centres d'educació secundària, aquestes mesures poden fer referència a:

#### **Imatge general:**

- La difusió dels premis i dels agraïments atorgats com a reconeixement social.
- Els segells d'aprovació, les marques de garantia o les etiquetes mediambientals.
- La implicació del centre educatiu com a facilitador de la cohesió social per ajudar en les necessitats socials de l'entorn (barri, ciutat, etc.).
- El centre educatiu com a responsable dels nivells d'ocupació i formació de l'entorn o en les empreses de la seva influència.

#### **Activitats com a membre responsable de la societat:**

- La difusió de la informació rellevant per a la comunitat.
- La transmissió de valors.
- La incidència en l'economia local, comarcal, nacional, etc.
- Les relacions amb les diferents administracions (Ajuntament, Consell Comarcal, Generalitat, etc.).
- El comportament ètic.
- La política d'igualtat d'oportunitats exercida pel centre (admissió, ajuts,...).
- Les activitats de participació en programes i campanyes de suport i solidaritat local o internacional.

#### **Implicació en les comunitats on opera:**

- La implicació en l'educació i la formació.
- La implicació dels organismes de la comunitat en activitats rellevants del centre educatiu.
- El suport a la salut i al benestar.
- El suport a activitats socials i culturals.
- El treball voluntari i els patrocinis.

- Les relacions i les activitats conjuntes amb: altres centres educatius, el món empresarial de l'entorn, els col·legis i les associacions professionals.
- La utilització de les instal·lacions del centre per a fins socials i culturals de l'entorn.

### **Activitats encaminades a reduir i evitar les molèsties i els danys provocats per les seves activitats i/o serveis:**

- La prevenció i la reducció de molèsties al veïnat, ocasionades per l'alumnat, en l'entrada i sortida del centre.
- La netedat i la cura en la conservació de jardins, espais públics i mobiliari urbà en l'entorn del centre.
- La prevenció de riscos i la seguretat ambiental.
- Els programes i actuacions per a l'ús responsable dels recursos: reducció i eliminació dels residus i embalatges, reciclatge, control de la utilització dels subministraments (gas, aigua i electricitat).
- El comportament de l'alumnat i del personal a l'exterior del centre.
- Els riscos en la circulació viària.

## **8b) Indicadors de rendiment**

Són mesures internes que utilitza l'organització per supervisar, entendre, predir i millorar el seu rendiment, com també per anticipar les percepcions de la societat.

En el cas dels centres d'educació secundària aquestes mesures poden fer referència a:

- El nombre de queixes i suggeriments rebuts, procedents de l'entorn.
- El tractament dels canvis i el nombre de rectificacions i millores introduïdes com a conseqüència de les queixes.
- El reconeixement social explícit, el nombre de premis, guardons i agraïments rebuts.
- Peticions d'intercanvis d'informació sobre bones pràctiques.
- Resultats en la promoció del respecte del medi ambient.
- Noves atribucions encomanades per l'Administració, com a representant de la societat.
- Referències sobre l'institut aparegudes en informes de professionals experts, inspectors d'ensenyament, etc.
- Informes públics en l'àmbit de la responsabilitat social.
- Nombre d'incidents relacionats amb la salut laboral i escolar.
- Nombre de referències aparegudes en els mitjans de comunicació.
- Demandes rebudes per tal que el centre o persones de la comunitat educativa del centre participin en activitats socials, d'oci, professionals, etc. de la localitat o entorn d'influència.
- Participació del centre en les activitats d'entitats i associacions educatives i professionals.
- Els segells d'aprovació, marques de garantia o etiquetes mediambientals.
- El nombre d'exalumnes que reben informació i suport per part del centre.
- Resultats d'inspeccions i avaluacions externes.

## Criteri 9: Resultats clau

Les organitzacions excel·lents mesuren exhaustivament i assoleixen bons resultats respecte als elements clau de la seva política i estratègia.

*En aquest criteri s'analitza allò que aconsegueix el centre educatiu en relació amb **els objectius de la planificació i l'estratègia establertes en els seus projectes i programes.***

*Són resultats del centre qualsevol projecte educatiu, de gestió o social, a curt, mitjà i llarg termini, que contribueixi a l'èxit del centre educatiu, que sigui mesurable de manera directa o indirecta, i que es derivi amb certesa de l'execució de la planificació i de l'estratègia del centre (criteri 2), així com dels processos claus o fonamentals (criteri 5).*

*Els resultats del centre constitueixen, en primer terme, mesures de l'eficiència i de l'efectivitat en la formació de l'alumnat i de la resta de serveis prestats. Cal, però, tenir en compte les circumstàncies particulars de cada centre educatiu.*

### 9a) Resultats clau en el rendiment del centre educatiu

Depenent de la missió i dels objectius del centre educatiu, algunes de les mesures que apareixen en el subcriteri «Resultats clau en el rendiment del centre educatiu» resulten també aplicables al subcriteri 9.b, «Indicadors clau en el rendiment del centre educatiu», i a l'inrevés.

Aquestes mesures són els resultats clau definits pel centre i acordats en la seva política i estratègia. Així, la mateixa classificació depèn de la definició de la missió.

#### **Els resultats acadèmics poden incloure:**

- Èxit escolar / progrés acadèmic:
  - percentatge d'alumnes titulats en cada promoció, respecte dels matriculats a l'inici dels estudis (índex d'èxit).
  - índex de rendiment escolar (índex d'aprovat)
  - qualificacions mitjanes per àrees, matèries i crèdits
  - resultats en competències bàsiques
  - resultats a les PAU
  - grau d'inserció laboral (FP)
  - índex d'alumnat que continua estudis
- Fracàs escolar:
  - abandonament escolar
  - alumnat que no promociona
  - índex de suspesos

#### **Els resultats no acadèmics:**

- Evolució de la preinscripció i la matrícula: ESO, batxillerat, cicles formatius (FP), for-

mació contínua i ocupacional, altres.

- Oferta d'estudis.
- Índex d'oferta de cursos de formació no reglada.
- Rendiment dels processos (definitos en el mapa de processos del centre).
- Assoliment dels objectius fixats en els projectes i els programes de l'institut.
- Resultats d'avaluacions i auditories externes i internes.
- Informes de la inspecció.
- Indicadors exigits per les normatives.
- Implicació en nous projectes.

#### **Els resultats econòmics i financers poden incloure:**

- Gestió i control del pressupost.
- Compte d'explotació equilibrada.
- Gestió i control dels cursos no reglats (formació ocupacional, contínua, per empreses, altres).

#### **9b) Indicadors clau en el rendiment del centre educatiu:**

Són les mesures operatives que utilitza el centre per supervisar i entendre els processos, i predir i millorar els probables resultats clau del rendiment de l'organització.

Segons la missió i la visió del centre educatiu, aquestes mesures poden ser:

#### **Resultats de les activitats de programació escolar i d'ensenyament:**

- Aplicació i compliment del PCC.
- Grau d'execució de programacions didàctiques.
- Grau de consecució dels objectius terminals de les àrees i matèries o crèdits.
- Grau de compliment de les hores programades (índex entre les hores impartides i les hores disponibles).
- Resultats de les avaluacions resultants d'aplicar els criteris d'organització del currículum de l'ESO, el batxillerat i els cicles formatius.
- Resultats de les valoracions de l'aplicació de les metodologies definides en les programacions.
- Resultats de les valoracions del grau d'utilització de recursos didàctics del centre.
- Aplicació i compliment del PAT.
- Grau d'execució de les programacions d'acció tutorial.
- Resultats de l'acció tutorial.
- Eficàcia del funcionament dels equips docents.
- Execució de les decisions de juntes d'avaluació.

- Temps per solucionar queixes i reclamacions.
- Desplegament de l'FCT: nombre de convenis, etc.

#### **Resultats relatius a la convivència i les relacions humanes en l'institut:**

- Control de faltes i retards de l'alumnat.
- Procés d'acollida dels nous alumnes.
- Detecció de necessitats d'alumnat i famílies.
- De relació i comunicació amb famílies i alumnat.
- D'aplicació del reglament de règim intern.
- Dels resultats d'informació i participació en les activitats del centre.
- De la relació amb l'Administració educativa.

#### **Resultats relatius a la gestió de centre:**

- Eficiència en la gestió de les accions preventives i correctives.
- Indicadors exigits per les normatives.
- Resultats d'inspeccions i avaluacions internes.
- Resultats que mostrin el manteniment i l'augment del prestigi del centre educatiu (per exemple, participació en jornades).
- Assoliment dels objectius fixats.
- Evolució del cost per alumne.
- L'eficàcia de les gestions de canvi estratègic.
- La rendibilitat del centre.

#### **Resultats dels processos de suport i d'altres serveis:**

- Eficàcia de la resposta a necessitats de manteniment i les demandes de recursos.
- Funcionament i gestió de la biblioteca.
- Funcionament de les activitats complementàries i extraescolars.
- Manteniment d'instal·lacions i equipaments.
- Desenvolupament de serveis nous.
- Gestió administrativa.
- Promoció i informació
- Gestió de la matriculació.

#### **Resultats de la gestió del professorat i del PAS:**

- Assignació de les hores lectives i complementàries del professorat efectuades.
- Treballs i cursos de formació del personal.
- Horaris.

- Puntualitat, absentisme, guàrdies, substitucions.
- Temps de resposta a demandes del personal: formació, necessitats de material, etc.
- Resolució de queixes.

#### **Resultats sobre la promoció i sortides de l'alumnat:**

- Continuació d'estudis.
- Inserció laboral, índex d'inserció laboral, continuïtat d'estudis, autoocupació, ...

#### **Resultats econòmics i financers:**

- Compte d'explotació.
- Costos i manteniment.
- Cost dels projectes.

### 3.3. GLOSSARI

**Aprenentatge organitzatiu:** adquisició i comprensió d'informació que pot portar al canvi i a la millora. Pot incloure activitats com el *benchmarking*, avaluacions o auditories internes o externes o l'estudi de les bones pràctiques.

**Benchmark:** un acompliment mesurat, que es considera el millor en la seva classe; una referència o mesura estàndard per a la comparació; aquest nivell d'acompliment és reconegut com a estàndard d'excel·lència per a un procés específic.

**Benchmarking:** procés de mesura sistemàtic i continu; un procés de comparar i mesurar contínuament els processos d'una organització amb els dels líders en qualsevol lloc del món per guanyar informació que ajudi l'organització a emprendre mesures per millorar el seu funcionament.

**Competències fonamentals:** activitats internes ben realitzades que són bàsiques per a la competitivitat de l'organització, la seva rendibilitat o la seva eficiència.

**Coneixements:** informació i habilitats que posseeixen les persones d'una organització, adquirides mitjançant la informació teòrica, l'aprenentatge i l'experiència acumulada amb context i perspectiva. El coneixement genera valors i ajuda al desenvolupament de la missió i la consecució dels objectius de l'organització.

**Cultura:** conjunt de comportaments, ètica i valors que són transmesos, practicats i reforçats pels membres de l'organització.

**Documents estratègics:** pla estratègic, programació general de centre, projecte educatiu de centre, projecte curricular de centre, reglament de règim intern.

**Empowerment:** l'investiment dels empleats amb l'habilitat, el coneixement, la informació i l'autoritat, per tal que els permeti prendre les accions necessàries per aconseguir els resultats necessaris de la manera més eficient.

**Enfocament (dels agents):** allò que es planteja fer una organització i les raons que té per fer-ho.

**Estratègia:** manera en què l'organització porta a terme la seva missió i la seva visió, basada en les necessitats dels principals grups d'interès i suportada per polítiques, plans, objectius i processos.

**Excel·lència:** pràctica notable en la gestió de l'organització i en la consecució de resultats basada en un conjunt de conceptes fonamentals que inclouen l'orientació als resultats, l'enfocament en el client, el lideratge i la constància en el propòsit, la gestió per processos i per fets, la millora contínua i la innovació, les associacions en benefici mutu i la responsabilitat social.

**Factors crítics d'èxit:** capacitats específiques que permeten garantir l'èxit del centre educatiu a llarg termini.

**FCT:** formació en centres de treball, crèdit obligatori que ha de fer a l'empresa l'alumne de formació professional.

**Gestió per processos:** estil de gestió on s'identifiquen i es governen els processos que aconduïxen als objectius de tots els grups d'interès de l'organització.

**Govern del centre:** marc d'autoritat i control dins del centre.

**Grups d'interès:** tots aquells que tenen interessos en l'organització, les seves activitats i els seus resultats. Poden incloure: clients, associats, empleats, accionistes, propietaris, govern i organismes reguladors. (També es coneixen com *stakeholders*).

**Indicadors de procés:** indicadors avançats relacionats amb la realització del procés (EFQM) (que permeten predir el seu resultat i controlar-lo).

**Innovació:** és la implantació d'un producte (béns o serveis) nou o significativament millorat; un procés; o un nou mètode de màrqueting i nou mètode organitzatiu en pràctiques de negoci, organització de llocs de treball o relacions externes. Traducció pràctica d'idees en nous productes, serveis, processos, sistemes i interaccions socials (EFQM).

**ISO 9001:** norma internacional de gestió de la qualitat que s'utilitza quan una organització necessita demostrar la seva capacitat de subministrar d'una manera continuada productes o serveis que compleixin les necessitats dels seus clients i els requisits legals aplicables i volen millorar la satisfacció d'aquests clients. (ISO 9001).

**Lideratge:** condició de líder, acció pròpia dels líders. Capacitat o actitud d'una o varies persones per motivar i implicar el personal d'un centre en la consecució dels objectius de l'organització.

**Líders:** persones que harmonitzen els interessos dels diversos col·lectius amb interessos legítims en una organització (EFQM).

**MGQ:** manual de gestió de qualitat.

**Missió:** la missió d'una entitat és el concepte que en defineix la raó d'ésser, la finalitat i el propòsit fonamental a assolir davant els diferents grups d'interès. És un enunciat simple i precís. NOTA: La missió de molts centres educatius pot ser idèntica i fixada legalment.

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

**PCC:** projecte curricular de centre.

**PE:** pla estratègic.

**PEC:** projecte educatiu de centre.

**PGC:** programació general de centre.

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

**Quadre de coordinació:** és un instrument que recull d'una manera sistematitzada la informació rellevant que fa referència a la gestió, a la realització d'actuacions i a l'assoliment dels objectius operatius d'una organització a tots els nivells.

**RRI:** reglament de règim intern.

**Sistema de gestió:** conjunt d'elements que interactuen per definir una política i uns objectius, i per aconseguir aquests objectius.

**Sistema de qualitat:** un sistema de gestió de la qualitat és el que serveix per dirigir i controlar una organització pel que fa a la qualitat.

**Valors:** les creences i les expectatives descriuen com es comporta la gent d'una organització i sobre les quals es basen les relacions en la feina.

**Visió:** és la imatge compartida pels membres de l'entitat sobre què volen ser en el futur, indica allò que es proposa aconseguir i en guia les decisions.





## MÒDUL 4

---

### **ÈINES D'AVALUACIÓ**

**METODOLOGIA PER A L'AUTOAVALUACIÓ AMB EL  
MODEL EFQM**

**EL QÜESTIONARI D'AUTOAVALUACIÓ**

**FORMULARI D'AUTOAVALUACIÓ**



## 4.1. METODOLOGIA PER A L'AUTOAVALUACIÓ AMB EL MODEL EFQM

### Conceptes-clau sobre el procés d'autoavaluació EFQM

- L'equip directiu ha de liderar el procés, implicar-se, donar exemple i motivar les persones.
- L'autoavaluació ha de basar-se en fets i dades, i no pas en apreciacions subjectives. Aquests fets i dades han de ser documents i dades del centre, buidatge d'enquestes, observació de la realitat.
- Durant el procés d'autoavaluació la comunicació ha de ser fluïda, tant verticalment com horitzontalment.
- L'autoavaluació la durà a terme un equip del centre; pot ser la mateixa comissió de qualitat, però ha de garantir-se la participació de tothom, mitjançant equips de treball per als diferents àmbits del centre i del Model. Només així aconseguirem que tothom faci seus els resultats.
- Cal reconèixer els esforços i les fites assolides per les persones i els equips que participen en el procés. En aquest sentit, cal deixar establertes les regles del joc abans de començar; el procés durà feina i això no s'ha d'amagar. Per tant, s'ha d'especificar de quin temps disposaran les persones que hi participin i quin tipus de reconeixement tindran.
- No s'ha d'oblidar que l'autoavaluació és una etapa més del cicle de millora continuada. Per tant, no fem l'autoavaluació per treure un resultat bo, sinó per ser conscients de quin és el nivell de la nostra organització.
- Els plans de millora han de ser un resultat de l'autoavaluació, i han d'ajustar-se a les prioritats del centre. L'establiment de prioritats evita la desmotivació en el cas que l'autoavaluació no surti massa positiva, o bé trobi massa àrees de millora. D'altra banda, cal coordinar els projectes de millora i integrar-los tots en un pla global de centre, amb objectius, indicadors, dates i responsables.

### 4.1.1. Objectiu de l'autoavaluació

El motiu principal pel qual s'avalua una organització d'acord amb un model d'excel·lència ha d'instal·lar-se en un procés de millora contínua. No obstant això, el procés d'autoavaluació només és un diagnòstic que no constitueix en si mateix una millora de l'àmbit avaluat.

L'autoavaluació ofereix un diagnòstic exhaustiu, una fotografia de l'estat de l'organització en un moment determinat, i mostra una sèrie de punts forts i àrees de millora, i una puntuació. Res no canviarà a l'organització si no s'actua amb les accions de millora corresponents. Per això, el final del procés s'assolirà quan les àrees de millora detectades es tradueixin en projectes de millora, s'implantin i es revisin, tot controlant-ne el progrés i l'eficàcia. El Model EFQM d'Excel·lència esdevé així una eina de diagnòstic i, alhora, un instrument de gestió.

L'organització que desitgi implantar el Model ha d'estar convençuda que la seva utilització serà profitosa per a tots els grups d'interès i per a ella mateixa. Cal que els seus responsables liderin tot el procés i hi impliquin el personal de l'organització.

### 4.1.2. Àmbit de l'autoavaluació

El Model, mitjançant les eines que presentem, es podrà aplicar sobre la totalitat de l'organització o bé, en aquells centres educatius més complexos, sobre alguna de les seves unitats. En aquest darrer cas, han de definir-se la unitat o les unitats de l'escola on es durà a terme l'autoavaluació, tot considerant que aquestes hauran de comptar amb prou entitat.

D'altra banda, els diferents centres educatius tenen serveis i processos que els són comuns per a totes les etapes o divisions del centre: administració, manteniment, recepció, difusió del centre. Aquests processos hauran d'incloure's a l'autoavaluació, encara que aquesta sigui parcial.

#### • Qui ha de fer l'autoavaluació

Cal crear un comitè d'autoavaluació.

Qui forma el comitè d'autoavaluació? Persones que coneguin el centre, que tinguin una visió global de l'organització i que siguin representatives dels diferents àmbits, nivells i etapes del centre.

És important que la resta del centre pugui, també, participar-hi. Els mateixos membres del comitè poden fer participar a diferents equips del centre a l'hora de recollir evidències o bé fent enquestes per demanar l'opinió.

### 4.1.3. Eines d'autoavaluació

#### El qüestionari

La utilització del qüestionari constitueix una manera senzilla de dur a terme l'autoavaluació.

Mitjançant la resposta a una sèrie de preguntes pot efectuar-se un diagnòstic de l'organització i saber quin és el seu comportament pel que fa als criteris que componen el Model.

Aquesta forma d'autoavaluació permet obtenir una primera fotografia sobre la situació de l'organització, d'una manera genèrica i sense detalls excessius. Pel fet de ser l'instrument més senzill, pot utilitzar-se per familiaritzar l'organització amb els processos d'autoavaluació, per obtenir uns primers resultats que motivin el personal a prosseguir i per anar madurant amb la finalitat de poder fer una autoavaluació més completa amb posterioritat.

A més, la utilització del qüestionari ajudarà l'organització a establir les orientacions i prioritats futures, permetrà comparar els resultats amb els d'altres organitzacions que utilitzin el mateix qüestionari, induirà a l'organització a controlar els seus progressos d'una manera freqüent i orientarà el seu funcionament vers la millora contínua.

Tot i ser un instrument senzill, el qüestionari pot plantejar inicialment el problema de comprendre completament el significat de cada pregunta i valorar-la de la manera més objectiva i realista. Hi ha el risc que, per mitjà de les respostes, les persones tractin de presentar el que voldrien ser, enlloc de presentar una imatge real del centre. No obstant això, en l'avaluació, cal ser com més objectiu i sincer possible.

#### Com fer l'autoavaluació?

a) Cada membre de l'equip directiu haurà d'anar llegint les preguntes del qüestionari i escrivint al costat dret del full, d'una banda, aquells aspectes rellevants que consideri assolits per part del centre educatiu, i de l'altra, aquelles àrees de millora que es considerin oportunes per a aquell criteri.

b) Es reunirà tot l'equip directiu i es consensuaran les àrees de millora.

c) És fonamental que l'equip directiu debati, prioritzï i seleccioni aquelles àrees de millora que afrontarà en el futur. Per completar el pla de millora haurà de definir per a aquestes àrees seleccionades:

**Com:** accions a realitzar

**Qui:** persones responsables de dur-les a terme

**Quan:** termini de finalització de les accions

Al final d'aquest mòdul es facilita un model simplificat de qüestionari d'autoavaluació per a centres educatius que vulguin fer una anàlisi de la situació de la seva organització.

## L'autoavaluació mitjançant formulari

Amb el formulari s'analitza el centre educatiu subcriteri a subcriteri, tot considerant els elements que resultin pertinents des del punt de vista de l'organització per a cada criteri, i caldrà deixar constància de les evidències o les demostracions que provin dels punts forts consignats, atès que el Model actua amb fets i dades.

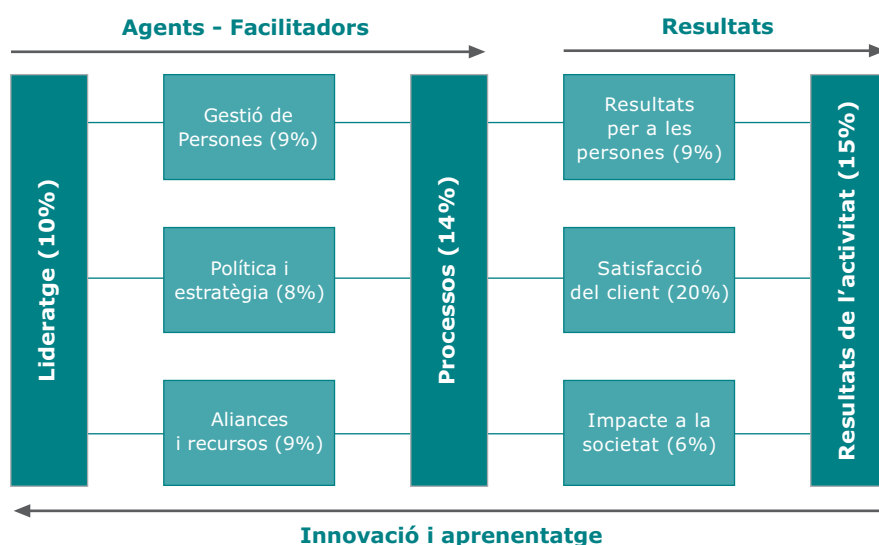
Per a cada criteri hauran d'explicitar-se els punts forts i les àrees de millora detectades, en funció del que l'organització estigui duent a terme quant a les orientacions dels aspectes seleccionats.

Amb aquest objectiu, es facilita un formulari al final d'aquest mòdul –i un altre en suport informàtic– on podreu avaluar cadascun dels subcriteris, valorar el progrés de la vostra organització, bo i seguint la metodologia REDAR, i fer un recull de punts forts i febles de cada criteri del Model.

L'objectiu principal de l'autoavaluació no és pas aconseguir una puntuació numèrica, sinó identificar els punts forts i les àrees de millora de l'organització, i promoure l'impuls necessari per millorar-ne el rendiment. En qualsevol cas, la puntuació no ha de plantejar-se en termes d'èxit o fracàs, sinó més aviat com un indicador de la posició en què es troba l'organització en un moment concret, en el seu camí cap a l'excel·lència i com a eina per facilitar la comparació amb d'altres centres educatius i, per què no, amb altres organitzacions que apliquin el Model.

Cadascun dels nou criteris té assignat un pes específic, que cal tenir en compte per calcular la puntuació final de cada criteri i la puntuació global. Aquestes ponderacions estan consignades en l'esquema que apareix al quadre 4.1 (descripció esquemàtica del Model).

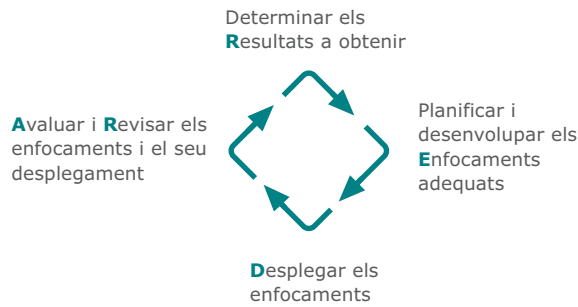
Figura 4.1.a Model EFQM d'excel·lència



## Metodologia REDAR per a l'autoavaluació

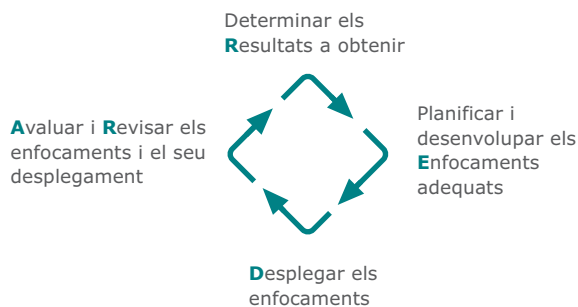
Quan avaluem cadascun dels criteris i subcriteris del Model, estem avaluant fins a quin punt apliquem el cicle de millora continuada a la nostra organització. El Model EFQM amplia el cicle PDCA, i el converteix en el REDAR. En concret, a partir dels resultats d'una organització, es dissenya i es revisa l'enfocament. Disposem d'eines per fer un correcte desplegament, i s'avalua el resultat d'aquest desplegament. Amb l'avaluació es fa una revisió per a la millora de cada criteri.

Per a cada subcriteri dels agents facilitadors analitzem les etapes següents:



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enfocament:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hi ha una planificació per obtenir els objectius?</li> <li>• Aquesta planificació està fonamentada en dades i resultats de la nostra activitat, coneixement de l'organització, models que han tingut èxit en altres centres educatius?</li> <li>• Aquesta planificació està integrada en la manera de ser d'un centre educatiu, per tal que se'n faciliti el desplegament?</li> </ul> </li> <li>• <b>Desplegament:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposem d'eines que facilitin la realització de la nostra feina amb mètodes de treball comuns?</li> <li>• S'utilitzen aquestes eines o metodologies d'una manera sistemàtica?</li> </ul> </li> <li>• <b>Avaluació:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recollim dades?</li> <li>• S'analitzen de manera sistemàtica?</li> </ul> </li> <li>• <b>Revisió:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'anàlisi de les dades permet la presa de decisions i la planificació de les millores de manera sistemàtica?</li> </ul> </li> </ul>	<p>De cadascuna de les etapes del REDAR es puntua la feina que tenim feta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% No tenim res fet</li> <li>• 25% Tenim alguns elements</li> <li>• 50% Ho tenim clarament definit i implantat</li> <li>• 75% Es fa d'una manera excel·lent respecte de la mitjana d'altres centres</li> <li>• 100% Som un referent al sector</li> </ul>
---	--

## En els criteris de resultats s'analitza per a cada subcriteri:



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultats:</b> mesurem             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacte quantitatiu i abast</li> <li>• S'assoleixen els objectius previstos?</li> </ul> </li> <li>• <b>Pel que fa als resultats analitzem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectiu: definim un objectiu assolible i en mesurem el grau de compliment.</li> <li>• Tendència: analitzem quina ha estat la tendència de cada indicador en els darrers anys.</li> <li>• Causa-efecte: els resultats obtinguts són fruit de les accions de millora implantades.</li> <li>• Comparació: comparem els nostres resultats amb els d'altres centres educatius, amb l'objectiu d'identificar àrees de millora o veure si som referents en algun aspecte del sistema de qualitat.</li> </ul> </li> <li>• <b>Àmbit d'aplicació dels indicadors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els indicadors han de cobrir els diferents aspectes de cada àrea o servei, i han de ser representatius.</li> <li>• Cal verificar que la informació és completa i que s'ha recollit d'una manera sistemàtica i correcta.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Per a cadascun dels àmbits d'anàlisi dels resultats avaluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% No tenim dades, són dades poc fiables i els resultats no són bons en els darrers dos o tres cursos acadèmics.</li> <li>• 25% Tenim pocs indicadors i assolim uns resultats acceptables en alguns dels indicadors.</li> <li>• 50% Assolim bons resultats amb més de la meitat dels indicadors i en els dos darrers cursos acadèmics.</li> <li>• 75% Assolim bons resultats en tots els indicadors dels àmbits analitzats i en els dos o tres darrers cursos acadèmics.</li> <li>• 100% Assolim uns resultats excel·lents, que ens permeten comparar-nos amb els millors centres educatius d'Europa, dins del nostre àmbit.</li> </ul>
---	--

## Fases de l'autoavaluació i pla de millora

### Fluxgrama amb les fases del procés d'autoavaluació

#### 0. Fase prèvia

En aquesta fase cal efectuar una sensibilització del personal. Amb aquesta finalitat, se'l formarà en gestió de qualitat, se li farà comprendre la necessitat de conèixer les opinions i les percepcions dels alumnes, les famílies, les empreses, les persones que integren l'organització i la societat en general. L'omissió d'aquesta fase prèvia acostuma a dur, en la pràctica, a una sensible pèrdua de l'eficàcia en l'assoliment dels objectius perseguits i a desvirtuar els resultats de l'autoavaluació.

#### 1. Compromís i lideratge dels responsables de cada organització

En l'aplicació del Model EFQM d'Excel·lència cal una implicació visible dels directius de l'organització i un lideratge efectiu per a l'autoavaluació i la millora contínua.

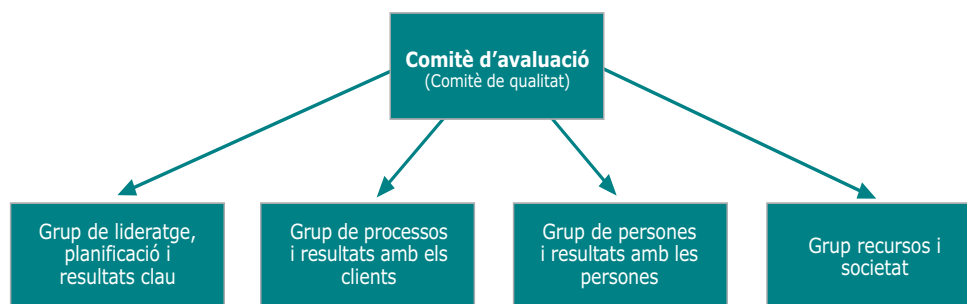
#### 2. Formació de l'equip facilitador

Cal que hi hagi un equip facilitador del procés, integrat per membres de la mateixa organització, designats per l'equip directiu. Aquest equip facilitador, amb el nom de comitè de qualitat o d'autoavaluació, pot ser assistit per un facilitador extern.

#### 3. Constitució del grup o grups d'avaluació

Amb les persones designades amb aquesta finalitat pel comitè de qualitat s'ha de formar un grup o grups d'avaluació (segons es consideri necessari), al qual hauran d'incorporar-se sempre alguns directius del centre. Els integrants d'aquest grup o grups seran els qui rebran la formació específica i efectuaran l'autoavaluació inicial.

Figura 4.1.b. Exemple d'equips d'autoavaluació



#### 4. Informació i formació en el Model

Abans de la formació específica del grup o grups que realitzen l'autoavaluació, cal dur a terme un seguit d'accions formatives o informatives generals amb la finalitat que tot el personal compregui les bases de la gestió de la qualitat i, en concret, la finalitat i les utilitats del Model EFQM d'Excel·lència.

De la seva banda, el pla de formació específic estarà dirigit al grup o grups d'avaluació esmentats a la fase 3 i se centrarà en el Model EFQM, l'autoavaluació i els seus procediments.

Aquesta etapa resulta fonamental per a l'èxit del procés. Cal posar-hi l'èmfasi quan sigui



necessari i ha de tenir un entrenament intens pel que fa a maneres d'autoavaluar-se, de com conèixer les opinions dels usuaris i del personal i, en general, de com cal dur a terme les accions practicades de recollida de la informació a utilitzar al llarg de l'autoavaluació.

### *5. Realització d'una autoavaluació*

L'autoavaluació no pot ser una cosa aïllada, sinó que ha de ser part integrant del mateix procés general de planificació de cada organització.

El primer pas consisteix a realitzar l'exercici d'autoavaluació de l'organització per part del grup o grups d'avaluació. És important tenir present que, encara que es tracti de la primera autoavaluació, aquesta ha d'abastar tots els criteris del Model.

Tenint com a punt de partida la informació obtinguda mitjançant el qüestionari o el formulari com a resultat de l'autoavaluació, cal elaborar una relació de punts forts i àrees de millora, en coherència amb els resultats de puntuació que es vagin assolint, de manera que l'informe d'autoavaluació haurà d'incloure, juntament amb el perfil de l'organització, els punts forts i les àrees de millora identificades, així com també una relació de les evidències en què s'ha basat l'autoavaluació.

### *6. Determinació de les àrees de millora prioritàries*

Un cop realitzat l'exercici d'autoavaluació, sorgiran un gran nombre d'àrees de millora, des d'aquelles que per poder ser abordades exigiran una decisió dels màxims responsables de la mateixa organització, o fins i tot d'altres òrgans superiors de l'Administració, a aquelles que únicament necessitaran solucions específiques a l'abast dels directius i dels principals nivells operatius. Aquesta gran quantitat d'àrees de millora fa que siguin inabastables, la qual cosa pot resultar desmotivadora si es pretén atacar-les en el seu conjunt.

Consegüentment, és aconsellable que el comitè de qualitat defineixi els criteris per determinar les àrees de millora crítiques, és a dir, aquelles que resulten crucials per a l'organització i a les quals es poden aplicar els plans de millora que produeixin un canvi positiu i esperat i que es dirigiran a la correcció dels elements negatius més rellevants, a la vegada que aquelles altres que, sense tenir un caràcter rellevant, permetin l'obtenció de resultats ràpids amb un esforç mínim. Aquestes darreres produeixen automàticament petits assoliments que fan veure d'una manera fàcil els avantatges de l'exercici d'autoavaluació i motiven per continuar amb les millores de més envergadura.

En el seu conjunt, la determinació d'àrees de millora comporta un exercici d'establiment de prioritats d'actuació, segons la tipologia de les activitats o els serveis que es donen en l'organització. Els criteris per orientar aquest procés poden ser molt variats i, generalment, seran diferents d'una organització a una altra. No obstant això, per esbrinar quines són les àrees de millora crítiques i per determinar aquelles en les quals es podran centrar plans de millora viables, cal plantejar-se qüestions com les següents:

- El pla de millora que s'adopti, beneficiarà tots els grups d'interès de l'organització?
- El pla de millora que s'adopti, afectarà tota l'organització o únicament alguna de les seves àrees o unitats?
- El pla de millora que s'adopti, servirà per motivar el personal de l'organització?
- Pot abordar-se el pla de millora amb les capacitats actuals del personal de l'organització?
- Disposa l'organització dels mitjans necessaris (econòmics, materials, tecnològics) per adoptar el pla de millora?
- Té autonomia la mateixa organització per prendre les decisions que requereix el pla de millora?
- El benefici esperat de la implantació de les millores compensarà clarament l'esforç realitzat?

- Poden implantar-se les millores a curt termini i es poden assolir resultats d'una manera gairebé immediata?

Amb aquestes o altres preguntes similars, el comitè de qualitat pot dur a terme la selecció de les àrees de millora crítiques i amb les quals convé articular un pla de millora.

Un procediment útil per a aquesta tasca consisteix a construir una matriu que, en un dels seus eixos, tingui els criteris de selecció i, en l'altre, les diferents àrees de millora identificades. Si hi assignem puntuacions davant de cada un dels criteris, resulta fàcil establir una ordenació jeràrquica de totes les àrees segons la valoració total de cadascuna. Finalment cal relacionar aquesta ordenació d'àrees amb les puntuacions atorgades en l'autoavaluació per tal d'extreure'n la llista d'àrees prioritàries. S'inclou un model de matriu en el formulari d'autoavaluació facilitat amb aquest manual.

### *7. Constitució dels equips i elaboració dels plans de millora*

Un cop establertes les àrees prioritàries, cal traduir-les en un pla o plans de millora. En aquest sentit, el comitè de qualitat, prèvia aprovació per part de l'equip directiu de l'organització, designarà els equips de millora que siguin necessaris per dissenyar els projectes de millora corresponents, establir els objectius a assolir, les activitats a desenvolupar, el calendari de realització, les persones responsables, els recursos que han de ser mobilitzats i els procediments de seguiment o avaluació. El conjunt de projectes constituirà el pla de millora de l'organització.

### *8. Execució i seguiment intern dels plans de millora aprovats*

Tots els projectes han d'estar sotmesos, durant el seu desenvolupament, a un control intern de progrés, que s'efectuarà mitjançant la verificació de l'execució d'activitats, terminis, indicadors de resultats, etc.

L'organització conservarà els registres que evidencin la implantació dels projectes de millora i els controls de procés realitzats.

### *9. Comprovació de resultats obtinguts i realització d'una nova autoavaluació*

Després del control de progrés ha de fer-se una revisió global de tot el procés. En funció dels resultats assolits davant els objectius de millora planificats, ha de decidir-se si cal reconsiderar el pla de millora.

La pretensió és que, a l'hora de repetir l'autoavaluació en el període que es consideri convenient (pot ser en un o dos anys, segons s'escaigui), s'hagin esmenat les deficiències (àrees de millora) detectades anteriorment. Inevitablement sorgiran noves àrees de millora que es convertiran novament en plans i projectes concrets, però no s'haurien de reproduir les deficiències ja detectades en exercicis anteriors. Si això succeís, els plans de millora no haurien donat el resultat esperat.

Les autoavaluacions successives permetran veure el progrés de l'organització i els resultats que s'han assolit. A partir de cada nova autoavaluació es determinaran altres plans de millora, de manera que l'organització s'instal·li en un cicle de millora permanent.

### *10. Renovació de tot el procés global de gestió*

La informació extreta de les autoavaluacions ha de connectar-se amb les dades procedents d'altres fonts (per exemple, quadre de comandament integral o dades de seguiment dels processos clau, auditories internes, avaluacions externes) amb la finalitat de possibilitar l'elaboració d'un pla estratègic que defineixi les polítiques, les estratègies, els processos, els objectius i els plans operatius de tota l'organització. D'aquesta manera, el centre adopta la gestió de qualitat com a enfocament de la seva actuació, les persones s'impliquen en la millora contínua i s'emprèn el camí cap a l'excel·lència.

## 4.2. EL QÜESTIONARI D'AUTOAVALUACIÓ

### Propòsit

El propòsit d'aquest qüestionari, inspirat en el Model d'Excel·lència EFQM, és servir com a eina als centres educatius, en especial d'educació secundària, batxillerat i cicles formatius que desitgin dur a terme la seva autoavaluació.

L'autoavaluació és un examen global i sistemàtic de les maneres de fer i dels resultats aconseguits per una organització educativa, que li permeti identificar àrees de millora per al futur.

Aquest qüestionari permet realitzar l'autoavaluació d'una manera senzilla, enriquidora i pràctica.

## 1. Lideratge

En aquest criteri s'avalua el comportament i les actuacions de l'equip directiu i de la resta de persones (coordinadors, responsables de projectes, caps de departament... i tota persona que exerceixi una influència legítima) que lideren el centre educatiu en la creació, l'estímul, el suport i el foment de valors clars de qualitat en el centre: orientació al client, millora contínua, participació del personal, gestió sistemàtica de les activitats del centre, coherència en els objectius, el client intern, orientació cap als resultats.

També s'avalua la manera com els líders transmeten i enforteixen aquests valors, i com es comprometen personalment i treballen tant amb els estudiants, les empreses, els centres de formació superior i els altres clients com amb les unitats i els equips del centre educatiu.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

- 1.1. Hem identificat qui són els líders en el nostre centre?
- 1.2. Desenvolupen i donen exemple, tot actuant com a model, dels valors, els principis ètics i la responsabilitat pública propis de la cultura de la qualitat i la millora contínua?
- 1.3. Són accessibles, escolten i responen a tots els membres de la comunitat educativa: alumnat, empreses col·laboradores, professorat, personal d'administració, i d'altres membres interns o externs del centre?
- 1.4. Animen, permeten i motiven les persones perquè participin en les activitats de millora del centre?
- 1.5. S'involucren activament i personalment en els projectes de millora?
- 1.6. Estableixen i participen en activitats conjuntes de millora amb les persones i els grups d'interès del centre educatiu?
- 1.7. Reconeixen els esforços realitzats i les fites assolides per les persones i els equips que treballen per al centre?

Punts forts

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Àrees de millora

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Planificació i estratègia

En aquest criteri s'avalua la manera com el centre educatiu implanta els objectius i els valors en matèria de qualitat (orientació al client, participació del personal, gestió de processos i millora contínua) en els seus projectes i programes estratègics.

Es valora de quina manera formula, desplega i revisa els projectes i programes estratègics (projecte educatiu, projecte curricular, pla estratègic, programació, pressupostos, etc.), si aquests estan basats en fets i dades fiables, i si es converteixen en programes operatius realistes i factibles (programa de tutoria, programa d'activitats extraescolars, programes de matèries i crèdits, programes de cursos, etc.).

També s'examina si el centre utilitza altres organitzacions de referència (centres del mateix nivell de formació, altres organitzacions educatives o formatives, ...) per tal de comparar el rendiment i fixar-ne els objectius o bé si, al contrari, es limita a basar-se en els resultats de l'any anterior.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

2.1. Hem identificat les expectatives i necessitats dels grups d'interès del centre: alumnes, famílies, empreses, professorat, Administració educativa,... i entorn social, i hem definit «qui», «com» i «quan» pot obtenir la informació?

2.2. Hem establert un procés de reflexió, a partir de la informació recollida, que produeixi com a resultat un document (p. ex. un pla estratègic o un pla d'actuació) que reculli les estratègies i els plans d'actuació del centre a mig i llarg termini?

2.3. Comuniquem les estratègies i els plans d'actuació a totes les persones i grups d'interès del centre que se'n puguin veure afectats?

2.4. Coneixen les persones del centre les estratègies i els plans, com els afecten i quina ha de ser la seva aportació envers aquest?

2.5. Fem un seguiment periòdic i sistemàtic del desplegament de l'estratègia i la posada en pràctica dels plans del centre? Disposem de dades?

2.6. Disposa el centre de mecanismes per detectar els possibles canvis en les necessitats i expectatives dels grups d'interès i de l'entorn?

2.7. Revisem, actualitzem i millorem periòdicament els projectes i els programes que defineixen l'estratègia i la política del centre?

2.8. Hem establert sistemes o fonts d'informació que ens permetin la comparació amb altres centres?

Punts forts

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Àrees de millora

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Persones

En aquest criteri s'avalua la manera com el centre educatiu aprofita tot el ple potencial del seu personal (professorat i personal d'administració i serveis), tot animant-lo i fent-lo participar en la consecució de millores contínues.

L'autoavaluació haurà de mostrar com s'actua per millorar les condicions del personal i com es fa la gestió per a la millora contínua del centre i de la formació de l'alumnat.

Així mateix, es comprova si els objectius i les metes professionals de les persones es corresponen amb els del centre educatiu.

#### Aspectes per analitzar i reflexionar:

3.1. Les estratègies i els plans que duem a terme per a les persones estan formulats a partir de l'estratègia i la planificació global del centre educatiu?

3.2. Com fem la selecció de persones que hi treballen i el seu desenvolupament professional?

3.3. Com promocionem i reconeixem la participació del personal, tant individualment com en grup, en la millora contínua i la innovació del centre?

3.4. Garantim la imparcialitat i la igualtat d'oportunitats en tots els aspectes relacionats amb el desenvolupament professional?

3.5. Com facilitem el desenvolupament de l'experiència i de les capacitats del personal del centre? (Per exemple mitjançant plans de formació, treball en equip, intercanvis d'experiències i altres sistemes).

3.6. Com s'ajuda les persones a aconseguir els objectius que tenen establerts, a millorar el seu compliment i com s'avaluen els seus assoliments?

3.7. Com desenvolupem una comunicació eficient entre tots els nivells del centre?

3.8. Com estimulem les persones a assumir responsabilitats i prendre decisions?

3.9. Fomentem un clima de confiança, solidaritat i desenvolupament personal entre el personal del centre educatiu?



## Punts forts

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Àrees de millora

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4. Aliances i recursos

Aquest criteri pretén valorar com el centre educatiu gestiona, utilitza i conserva els seus recursos: econòmics, didàctics, d'informació, edifici, instal·lacions.

L'autoavaluació ha de mostrar si els recursos disponibles, i emprats realment, estan en consonància amb els objectius dels projectes i programes estratègics del centre, i com actua per millorar de manera contínua la gestió dels recursos.

En el cas dels centres educatius de titularitat pública cal tenir present que no disposen d'una autonomia completa en la gestió de recursos i, per tant, l'autoavaluació haurà de prioritzar com es gestionen els recursos assignats per al suport dels objectius dels projectes i programes estratègics.

També cal que el centre valori les aliances i les col·laboracions externes que té, per tal de reforçar la seva estratègia i els seus plans d'actuació.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

4.1. Com s'identifiquen els aliats clau del centre en línia amb la nostra estratègia i els nostres plans?

4.2. Estan estructurades les aliances amb institucions, altres centres educatius, entitats cíviques, associacions de mares i pares d'alumnes, proveïdors, empreses, etc.?

4.3. Com s'estableixen les aliances i les col·laboracions per contribuir a millorar els resultats del centre i donar major satisfacció als usuaris i a la resta de col·laboradors i aliats?

4.4. Com s'alinea l'assignació dels recursos econòmics que es fa a les diferents àrees i funcions del centre educatiu amb els objectius, els projectes i els programes estratègics del nostre centre?

4.5. Com avaluem i decidim les inversions que fa el nostre centre?

4.6. Com gestionem i optimitzem els recursos de què disposa el centre (edificis, mobiliari, equipaments i materials didàctics, etc.)?

4.7. Com gestionem les relacions amb els proveïdors de materials (de consum, didàctics, etc.) i de serveis (manteniment, transport, menjador, etc.) i com hi establím aliances quan cal?

4.8. Com impulsem i realitzem innovacions per tal de trobar millors solucions (pedagògiques, organitzatives, de comunicació, mediambientals i en d'altres camps) per als serveis que s'hi presten, tant de l'àmbit educatiu com administratiu i dels serveis complementaris?

Punts forts

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Àrees de millora

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 5. Processos

En aquest criteri s'avalua la manera com el centre educatiu identifica, gestiona, revisa i millora els seus processos per tal d'assegurar la millora contínua en totes les activitats que generen valor afegit. També s'analitza el sistema de control i millora dels processos per garantir-ne la utilitat i l'eficàcia.

El centre desenvolupa una sèrie de processos clau (ensenyament-aprenentatge, anàlisi de necessitats dels alumnes i de l'entorn, orientació, programació curricular d'àrees, matèries o crèdits, seguiment i avaluació de l'FCT, programació de cursos de formació contínua, avaluació de capacitats, avaluació de la satisfacció dels usuaris i del personal,...), de prestació de serveis (borsa de treball, biblioteca, reprografia, arribada i sortida diària dels alumnes,...), com també de processos de suport (organitzatius, administratius, gestió econòmica, d'inventari, de manteniment,...).

Els processos clau i de prestació de serveis són els que tenen un major impacte en els destinataris del servei. Els processos de suport no tenen un impacte immediat en els usuaris però faciliten el funcionament del centre educatiu.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

5.1. Hem identificat els processos i subprocessos del nostre centre, mitjançant l'elaboració d'un mapa de processos?

5.2. Gestionem els processos, és a dir, hem nomenat responsables, hem documentat els processos (segons normativa ISO 9000 o d'altres mètodes), n'hem establert els equips de millora, indicadors, objectius, etc.?

5.3. Hem identificat quins són els nostres processos clau a partir de la nostra estratègia i planificació?

5.4. Com introduïm i comuniquem els canvis i les millores en els nostres processos i n'avaluem els resultats?

5.5. Com estimulem el talent creatiu i innovador del professorat i la resta del personal, de l'alumnat, famílies i d'altres col·laboradors per fer que hi hagi efectes positius en el centre educatiu?

5.6. Com investiguem les necessitats actuals i futures dels nostres usuaris (alumnat, famílies, empreses), proveïdors, col·laboradors, etc.?

5.7. Com dissenyem i desenvolupem nous serveis a partir d'aquestes necessitats?

5.8. Com adaptem i millorem els nostres processos a partir d'aquestes necessitats?

5.9. Com donem a conèixer la nostra oferta formativa i els altres serveis que presta el centre?

5.10. Com atenem les queixes i les reclamacions dels nostres usuaris?



## 6. Resultats en els clients

En aquest criteri s'avalua la manera com el centre educatiu mesura l'assoliment de resultats respecte dels seus clients. (Per a un centre educatiu es consideren clients els alumnes i les seves famílies. En alguns centres pot haver-hi un altre tipus de clients, si s'hi estableixen relacions explícites de prestació de serveis, com podrien ser les empreses o les organitzacions on fan pràctiques els alumnes.) Per fer això hem d'utilitzar dos tipus de mesures:

- **Mesures de percepció:** es refereix a la percepció que tenen els nostres clients sobre el servei educatiu i formatiu, el tracte, l'atenció, etc., que es dona en el centre.
- **Indicadors de rendiment:** són mesures internes que ens permeten supervisar, entendre, predir i millorar el nostre rendiment i anticipar-nos a la percepció dels clients.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

6.1. Hem identificat tots els clients del nostre centre educatiu?

6.2. Hem investigat i identificat quins són els aspectes significatius i la seva importància relativa per tal d'aconseguir la satisfacció dels clients?

6.3. Demanem periòdicament als nostres clients el nivell de satisfacció mitjançant enquestes, entrevistes estructurades, reunions o grups focals?

6.4. Sabem com ens veuen en relació amb d'altres centres similars al nostre o amb centres competidors?

6.5. Analitzem els resultats anteriors i les seves tendències, establim objectius i plans de millora i creem equips de millora?

6.6. Utilitzem comparacions externes per identificar centres educatius més avançats que el nostre i aprenem d'aquestes comparacions?

6.7. Hem identificat indicadors de rendiment interns que ens donin informació que complementi l'anterior? per exemple:

- El nombre de premis, nominacions i felicitacions rebudes per l'alumnat, el professorat o el PAS del centre.
- L'índex d'abandonament escolar, l'absentisme, ...
- Els resultats acadèmics en les successives avaluacions.
- La relació entre nombre d'alumnes preinscrits i matriculats.
- L'índex d'inserció laboral, continuïtat d'estudis, autoocupació, ...
- El nombre i el tractament de queixes i reclamacions.
- El temps de resposta a les queixes i les reclamacions.
- L'índex de baixes voluntàries d'alumnat.
- Les empreses que s'adrecen repetidament al centre per sol·licitar alumnes en pràctiques.
- Les empreses que s'adrecen repetidament al centre per tal de contractar alumnes laboralment.

6.8. Analitzem els indicadors de rendiment i les seves tendències, establim objectius i plans de millora i ens comparem amb d'altres centres similars al nostre?

6.9. Els resultats obtinguts són conseqüència de l'enfocament i el desplegament de la política i l'estratègia del nostre centre?

Punts forts

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Àrees de millora

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. Resultat en les persones

En aquest criteri s'avalua la manera en què el centre educatiu mesura l'assoliment de resultats pel que fa a les persones que l'integren (professorat i altre personal d'administració i serveis). Per fer això hem d'utilitzar dos tipus de mesures:

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

*Cal tenir present que els centres públics tenen limitacions externes en aquest apartat i, per tant, la valoració haurà d'enfocar-se en les àrees en què el centre té llibertat d'actuació.*

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

7.1. Hem investigat i identificat quins són els aspectes significatius i la seva importància relativa per aconseguir la satisfacció del nostre equip humà?

7.2. Demanem periòdicament al nostre equip humà el nivell de satisfacció mitjançant enquestes, entrevistes estructurades, reunions o grups focals?

7.3. Sabem com ens veuen en relació amb d'altres centres similars al nostre o amb centres competidors?

7.4. Analitzem els resultats anteriors i les seves tendències, establim objectius i plans de millora i creem equips de millora?

7.5. Utilitzem comparacions externes per identificar centres educatius més avançats que el nostre i aprendre'n?

7.6. Comuniquem els resultats a les persones que integren el centre educatiu?

7.7. Hem identificat indicadors de rendiment interns que ens donin informació que complementi l'anterior? per exemple:

- El compliment dels objectius fixats en la programació anual del centre.
- La participació i la implicació en els programes i els equips de millora.
- La implicació en els projectes d'innovació educativa i de cooperació.
- Els reconeixements a persones i equips.
- L'índex de resposta a les enquestes de l'equip humà del centre.
- Índex d'absentisme.
- El professorat interí que sol·licita la permanència al centre.
- Les queixes i les reclamacions.
- L'efectivitat en la transmissió de la comunicació interna i externa.
- El nivell d'utilització dels recursos didàctics i equipaments.
- L'efectivitat en la prevenció de riscos.

7.8. Analitzem els indicadors de rendiment, establim objectius i plans de millora i els comparem externament?

7.9. Podem saber en quina mesura els resultats assolits responen o estan causats pel desplegament de la missió, la política i l'estratègia?





## 8. Resultats en la societat

En aquest criteri s'avalua la manera com el centre educatiu mesura l'assoliment de resultats respecte de la societat (considerant tant la societat en general com l'entorn o la comunitat més propera al centre). Per fer això hem d'utilitzar també mesures de percepció i indicadors de rendiment.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

8.1. Hem identificat quines són les necessitats i les expectatives de la nostra comunitat o societat pel que fa a la nostra organització? per exemple:

- Incidència en el nivell cultural de l'entorn d'influència.
- Incidència sobre l'ocupació i l'economia local.
- Contribució a la inserció laboral dels alumnes.
- Implicació en activitats esportives, d'oci i culturals.
- Implicació en activitats de formació, informació i orientació, al marge de les reglamentàries establertes.
- Obertura de les instal·lacions del centre a la comunitat local.
- Minimització de molèsties i danys ocasionats a causa del funcionament del centre.
- Comportament de l'alumnat en l'entorn pròxim al centre.
- Preocupació pel manteniment i la preservació dels recursos.
- Reciclatge, minimització de malbaratament de materials.

8.2. Hem establert una estratègia i uns plans quant a les necessitats i les expectatives de la nostra comunitat?

8.3. Mesurem la percepció que té la nostra comunitat sobre el centre educatiu?

8.4. Utilitzem indicadors de rendiment? per exemple:

- El nombre de queixes i suggeriments rebuts, procedents de l'entorn.
- El reconeixement social explícit; nombre de premis, guardons i agraïments rebuts.
- Peticions d'intercanvis d'informació sobre bones pràctiques.
- Informes públics en l'àmbit de la responsabilitat social.
- Nombre de referències aparegudes en els mitjans de comunicació.
- Demandes rebudes perquè el centre o persones de la seva comunitat educativa participin en activitats socials, d'oci, professionals, etc. de la localitat o entorn d'influència.
- Participació del centre en les activitats d'entitats i associacions educatives i professionals.

8.5. Ens hem marcat uns objectius de millora i hem creat equips o hem nomenat responsables per a això?

8.6. Comparem els resultats anteriors amb els d'altres centres més avançats que el nostre i n'aprenem?



## 9. Resultats clau

En aquest últim criteri s'analitza allò que aconsegueix el centre educatiu en relació amb els objectius de la planificació i l'estratègia establerts en els seus projectes i programes, i respecte a la satisfacció de les necessitats i les expectatives dels alumnes, de les famílies, de les empreses o institucions i, en general, dels clients.

S'analitza també si el centre ha definit indicadors clau dels resultats de les seves activitats, si els mesura periòdicament i si l'evolució d'aquests indicadors mostra una tendència positiva.

### Aspectes per analitzar i reflexionar:

9.1. Hem definit quins són i com mesurarem els resultats clau del nostre centre, en línia amb la nostra estratègia, dels nostres plans i processos?

9.2. Hem definit quins són els indicadors clau del nostre centre? per exemple:

- Grau de compliment dels objectius fixats
- Rendiment escolar dels alumnes
- Eficàcia de les inversions realitzades
- Compliment de les programacions
- Activitats de millora implantades...

9.3. Els resultats clau i els indicadors clau estan consensuats, almenys, a escala de l'equip directiu del centre?

9.4. Fem un seguiment periòdic d'aquests resultats i indicadors, avaluem les seves tendències i establim objectius i plans de millora?

9.5. Utilitzem comparacions externes per identificar centres educatius més avançats que el nostre i n'aprenem?



## 4.3. FORMULARI D'AUTOAVALUACIÓ

### Propòsit

El propòsit d'aquest formulari d'autoavaluació és proporcionar als centres, que vulguin autoavaluar-se en el seu camí cap a l'excel·lència, una eina que segueix la metodologia REDAR.

El formulari permet analitzar l'organització subcriteri a subcriteri d'una manera exhaustiva i sistematitzada, i donar a la vegada exemples de bones pràctiques, de resultats i d'indicadors com a eina d'ajuda en la millora.

Aquesta autoavaluació permet valorar el progrés de l'organització i identificar els punts forts i les àrees de millora per tal que permeti promoure l'impuls necessari per millorar el rendiment.

## CRITERI 1: LIDERATGE

Subcriteri 1a) Els líders desenvolupen la missió, la visió, els valors i l'ètica, i actuen com un model de cultura de l'excel·lència

Preguntes relacionades amb el subcriteri 1a	Exemples de bones pràctiques
1. S'ha desenvolupat i s'ha comunicat la missió del centre?	El centre ha desplegat el projecte educatiu, el revisa i l'avalua periòdicament (PEC) i té desplegat el manual de gestió de la qualitat (MGQ).
2. S'han identificat els valors i la cultura del centre?	El centre ha identificat els seus valors i cultura, fruit de la història, la configuració del seu equip humà, i la relació amb l'entorn; l'alumnat, la família i d'altres parts interessades (PEC).
3. S'ha elaborat la visió i s'han definit objectius estratègics del centre que permetin assolir aquesta visió?	El centre ha desplegat el projecte educatiu i ha elaborat el pla estratègic de centre i altres documents de planificació amb objectius mesurables a diferents nivells (PCC, PGC, manual de gestió de la qualitat, etc.).
4. L'equip directiu té la formació i els coneixements adequats de gestió de la qualitat, rep formació i dóna formació a l'equip del centre?	L'equip directiu assumeix el lideratge, organitza la comissió de qualitat, se subscriu a revistes de qualitat i innovació educativa, participa en cursos de qualitat, es reuneix amb altres responsables de centres que treballen la qualitat,...
5. L'equip directiu s'implica directament en les activitats de millora del centre i dóna exemple amb la seva participació?	L'equip directiu elabora un pla de millora de centre, organitza equips de millora, fa el seguiment del pla, facilita activitats de <i>benchmarking</i> i divulga els conceptes de qualitat en el claustre.
6. Es revisa la capacitat i l'efectivitat de la tasca directiva?	L'equip directiu té establert un sistema clar i conegut de presa de decisions, que mesura l'assoliment d'objectius i identifica oportunitats de millora.

**Subcriteri 1b) Els líders estan implicats personalment a assegurar que el sistema de gestió de l'organització es desenvolupa, es posa en pràctica i es millora de manera contínua**

Preguntes relacionades amb el subcriteri 1b	Exemples de bones pràctiques
1. S'ha adequat l'organigrama, l'RRI i d'altres documents d'organització del centre cap al sistema de qualitat, de manera que garanteixin la millora continuada?	El centre té desenvolupat un organigrama, de persones i òrgans, fitxa descriptiva de llocs de treball, funcions dels òrgans del centre, vinculades amb els processos i no només amb funcions sinó també amb les competències desitjables de cadascun.
2. Els òrgans de participació i treball dins del centre estan enfocats cap a la millora continuada?	El centre participa del seguiment de la lògica del cicle de millora continua (PDCA) i ho aplica a totes les activitats i funcions.
3. S'ha implantat un sistema de gestió per processos, amb els responsables clarament definits, indicadors de gestió i d'acord amb el cicle de millora continuada (PDCA)?	El centre té elaborats quadres de coordinació/control, disponibles per a cada òrgan directiu o càrrec personal, vinculats a processos, amb indicadors i objectius a assolir.
4. S'ha implantat un sistema que permet el desenvolupament de l'estratègia del centre?	L'equip directiu té elaborada i desplegada l'estratègia amb objectius, vinculats a processos, a curt i a llarg termini (pla estratègic i pla anual). A més, els objectius arriben a tots els nivells de l'organització.
5. S'ha implantat un sistema que permet mesurar els resultats clau, l'assoliment d'objectius i, a partir d'aquests, planificar i implantar millores?	L'equip directiu controla l'assoliment d'objectius i actua en conseqüència de cara a la planificació i la implantació de millores.
6. S'avalua periòdicament l'eficàcia de la tasca directiva?	El centre ha organitzat la formació orientada a millorar les habilitats directives. Planificació del relleu en els equips directius i revisió de l'efectivitat de la seva tasca directiva.
7. L'equip directiu del centre organitza, dona suport i participa directament de les activitats de millora?	L'equip directiu participa i fomenta el <i>benchmarking</i> , l'intercanvi de bones pràctiques, l'assistència a jornades, cursos, conferències, etc.



## Subcriteri 1c) Els líders s'impliquen amb els clients, els associats i els representants de la societat

Preguntes relacionades amb el subcriteri 1c	Exemples de bones pràctiques
1. S'avaluen les expectatives i les necessitats de l'alumnat i les famílies i s'adeqüen els serveis i els processos a aquestes necessitats?	El centre té establert un sistema d'identificació i anàlisi de necessitats i expectatives de l'alumnat, les famílies i els altres grups d'interès. Hi ha un pla de comunicació i divulgació de la informació.
2. S'avaluen les necessitats dels grups d'interès i es duen a terme activitats per donar-hi resposta?	Els membres de l'equip directiu participen en grups de debat, de treball (universitat, noves tecnologies, amb el Departament,...) que permeten identificar ràpidament possibles canvis i decidir quines seran les actuacions corresponents.
3. S'avaluen les necessitats de la societat i el medi ambient i es duen a terme activitats per donar-hi resposta?	El centre té establert un sistema d'avaluació ambiental, i avalua l'impacte positiu i negatiu que genera en el seu entorn.
4. Es reconeixen els èxits de les persones o les institucions vinculades al centre?	El centre ha creat mecanismes de comunicació amb l'alumnat, el professorat, les famílies, i les empreses mitjançant comunicats, publicacions, pàgina web, reunions, etc.
5. Es fa difusió dels resultats del centre i de les seves bones pràctiques?	El centre ha creat mecanismes de comunicació amb l'alumnat, el professorat, les famílies, i les empreses mitjançant comunicats, publicacions, pàgina web, reunions, etc.

## Subcriteri 1d) Els líders reforcen la cultura d'excel·lència en les persones de la seva organització

Preguntes relacionades amb el subcriteri 1d	Exemples de bones pràctiques
1. Els responsables escolten i donen resposta a les persones del centre?	El centre ha sistematitzat les reunions en grup i entrevistes individuals amb les persones del centre per tal de canalitzar les seves necessitats, escoltar-les i donar-les-hi suport (reunions de departaments, d'equips docents, reunions de nivell i d'altres).
2. S'estimula la participació i la col·laboració entre els membres del centre i la participació en activitats de millora?	El centre té definits els objectius i els sistemes de treball que faciliten la cooperació entre les persones del centre.
3. S'estimula i s'ànima la presa de responsabilitats en tots els àmbits de les persones del centre?	L'organització del centre facilita la delegació de tasques i responsabilitats, a través de la gestió dels processos o dels òrgans de gestió del centre (equips de departament, equips de coordinació, equips de procés, equips docents, etc.).
4. L'equip directiu dóna suport a les persones que formen part del centre perquè puguin assolir els seus objectius professionals i personals?	El centre ha desplegat un pla de formació adequat a les necessitats dels departaments i de les persones.
5. L'equip directiu reconeix els èxits de les persones del centre?	L'equip directiu ha establert un sistema de reconeixement lligat als objectius i els èxits dels equips i de les persones.
6. Es garanteix la igualtat d'oportunitats per a totes les persones del centre?	El centre té elaborat un codi ètic, lligat amb els seus valors, i acceptat per tot el claustre.

## Subcriteri 1e) Els líders identifiquen i dirigeixen el canvi organitzatiu

Preguntes relacionades amb el subcriteri 1e	Exemples de bones pràctiques
1. S'ha definit i s'ha implantat algun sistema que permeti comprendre els fenòmens interns i externs que poden provocar canvis al centre?	El centre defineix la participació en grups de debat i de treball intern (centre, Departament d'Educació, etc.) i externs (entorn social, empreses, etc.) que permeten identificar ràpidament possibles canvis.
2. Hi ha un sistema per identificar i seleccionar els canvis que cal introduir en el centre, així com els canvis que comportarà en el model organitzatiu i en les relacions externes?	El centre té establerts processos de <i>benchmarking</i> amb d'altres centres, tant públics com privats, concertats, i disposa d'un sistema on pot participar-hi el professorat, l'alumnat, les famílies i d'altres grups d'interès.
3. L'equip directiu lidera i coordina el desenvolupament dels plans de canvi, garanteix els recursos necessaris per al seu desenvolupament i gestiona la implantació i els riscos del pla?	L'equip directiu participa dels processos de disseny, planificació i avaluació, per tal de poder controlar i garantir la introducció del canvi.
4. Es garanteix la implantació eficaç dels canvis i es gestionen els efectes que aquests canvis puguin tenir sobre els grups d'interès?	El centre té establert un sistema per controlar la implantació dels canvis, i incorporar-los al seu sistema de gestió.
5. Els responsables del centre comuniquen i expliquen els motius dels canvis a les persones de l'organització i d'altres grups d'interès?	El centre té establert un sistema de comunicació que permeti relacionar la gestió de les persones amb la gestió dels canvis (gestió per competències).
6. Es dona suport a les persones del centre que gestionen els canvis?	El centre té establerts mecanismes de suport a les persones que introdueixen els canvis.
7. Es mesura i es revisa l'eficàcia dels canvis i es comparteixen els coneixements obtinguts amb les persones del centre, les parts interessades i d'altres centres educatius?	El centre té establert un sistema d'avaluació de les iniciatives que permeti compartir els coneixements i on hi puguin participar professors, alumnat i altres parts interessades.

## CRITERI 2: POLÍTICA I ESTRATÈGIA

### Subcriteri 2a) La política i l'estratègia es basen en les necessitats i les expectatives presents i futures dels seus grups d'interès

Preguntes relacionades amb el subcriteri 2a	Exemples de bones pràctiques
1. Hi ha un pla estratègic clar i alineat amb la missió i la visió formulades?	El centre disposa d'un pla estratègic coherent amb la missió i la visió del centre, reflectides en el PEC.
2. Ha identificat el centre les demandes, les expectatives i el potencial d'aportació dels seus grups d'interès, a la missió i la visió formulades?	El centre té mecanismes per identificar, comprendre i anticipar-se a les necessitats i les expectatives dels seus grups d'interès actuals i futurs (alumnat, famílies, personal del centre, empreses col·laboradores, societat i Administració educativa) i alinear els seus objectius amb els objectius dels centres de nivell superior i de l'entorn territorial i social al qual dona servei.
3. Té el centre identificada l'evolució possible de les expectatives dels seus grups d'interès, a partir de la definició d'escenaris de futur?	El centre té establerts sistemes per identificar els grups d'interès clau d'una manera periòdica i sistematitzada per poder fer la prospectiva de la seva possible evolució.
4. Disposa l'equip directiu del centre d'informació actualitzada sobre la política educativa del Govern i les iniciatives del Departament d'Educació?	El centre té establerts procediments per recollir la informació i mantenir-la actualitzada, per tal d'estar al corrent de les iniciatives, normatives, dissenys curriculars i orientacions de l'Administració educativa i poder-les aplicar.
5. Hi ha un sistema de participació directa de la comunitat educativa, més directament implicada, en l'establiment de la política i estratègies del centre?	El centre ha establert mecanismes de treball estructurats i sistemàtics amb la participació del claustre i el consell escolar, si cal, per a l'establiment i la revisió de la política i l'estratègia del centre.

## Subcriteri 2b) La política i l'estratègia es basen en la informació obtinguda de la mesura dels resultats, de la investigació, de l'aprenentatge i de les activitats relacionades amb l'exterior

Preguntes relacionades amb el subcriteri 2b	Exemples de bones pràctiques
1. Per a la planificació del centre, es té en compte la informació relativa a l'entorn i als factors socioeconòmics, demogràfics, socials... obtinguts per mitjà de la recerca i l'estadística?	El centre té establert un procés per identificar i comprendre els indicadors socioeconòmics i demogràfics, analitzar les dades relatives a les qüestions socials, mediambientals, de seguretat i legals, a curt i a llarg termini.
2. Per a la planificació del centre, es té en compte la informació relativa a l'opinió dels grups d'interès per mitjà de reunions/entrevistes, enquestes, queixes/suggeriments, etc.?	El centre analitza i considera les idees i les aportacions o suggeriments de tots els sectors de la comunitat educativa a través dels processos de recollida de les veus (enquestes) i queixes i suggeriments.
3. És té en compte en la planificació del centre la informació relativa al personal, respecte de la seva competència i del seu compromís?	El centre analitza les dades relatives a les competències fonamentals dels col·laboradors i els subministradors de recursos educatius actuals i potencials.
4. Es tenen en compte clarament les directrius i les instruccions del Departament d'Educació?	El centre incorpora, a través del procés de planificar i organitzar, les directrius i les instruccions del Departament d'Educació.
5. En la planificació, té el centre en compte la innovació en matèria pedagògica, els mètodes didàctics, l'aplicació de les noves tecnologies i les diferents novetats que es produeixen en el sector professional de l'educació?	El centre ha establert un procés per analitzar les dades i determinar l'impacte de les noves tecnologies i els models de gestió sobre el rendiment de l'organització. En aquest procés identifica, comprèn i s'anticipa als avenços (organització, mètodes didàctics, continguts, aplicació de noves tecnologies, etc.) que es produeixen al món, incloses les activitats que duen a terme d'altres organitzacions educatives.
6. Estan incorporats en la planificació del centre, els resultats de la gestió a partir d'informació relativa als indicadors i als resultats de les auditories de qualitat o d'autoavaluació?	El centre analitza la informació que es desprèn de: els indicadors interns de rendiment, les activitats d'aprenentatge (resultats actuals, tendències, resultats de cursos anteriors, memòries, <i>benchmarking</i> , etc.). Així com també les dades obtingudes sobre la imatge externa del centre i les dades dels avenços acadèmics de l'alumnat, dels seus efectes i dels serveis al llarg de tot el seu cicle de vida (seguiment de la trajectòria d'antics alumnes, inserció laboral,...)
7. Per a la planificació del centre, es tenen en compte els resultats de la comparació amb centres homologables considerats millors?	El centre analitza, a través del procés de <i>benchmarking</i> , la manera d'actuar de les organitzacions o els centres educatius que destaquen per les fites aconseguides (o per la millora dels resultats) en àmbits determinats.

## Subcriteri 2c) La política i l'estratègia es desenvolupen, es revisen i s'actualitzen

Preguntes relacionades amb el subcriteri 2c	Exemples de bones pràctiques
1. Està formalitzada la planificació en un procés de gestió clarament definit del qual se'n desprenen plans documentats i registres de les actuacions per tal de fer-ne possible l'operativitat i la revisió?	El centre té establert un procés o un sistema per desenvolupar, revisar i actualitzar la política i l'estratègia de manera coherent amb la missió, la visió i els conceptes d'excel·lència de l'organització.
2. Hi ha un projecte o un pla estratègic que integra les línies de desenvolupament i els programes d'actuació per a cadascuna de les àrees rellevants de l'organització, la relació amb aliats i l'assignació de recursos?	El centre identifica capacitats i necessitats fonamentals per establir les aliances (amb empreses, altres centres,...) adequades a la política i l'estratègia del centre, i reforçar la seva presència en l'entorn natural i en els sectors empresarials que li són propis. Alineació de la seva estratègia amb la dels seus col·laboradors i associats.
3. El pla educatiu de centre, recull i sistematitza els objectius relatius als principis educatius presents en totes les activitats?	El pla educatiu de centre (PEC) recull la missió, els valors i la visió del centre.
4. El projecte curricular de centre s'ha elaborat tenint en compte els factors rellevants dels subcriteris a i b?	El pla curricular de centre s'ha elaborat d'una manera coherent amb el projecte educatiu i revisat per donar resposta al pla estratègic.
5. Hi ha una sistemàtica i una periodicitat de revisió de la planificació que permeti actualitzar-la atenent als canvis produïts en els factors que la condicionen?	El centre educatiu té establert el procediment, dins del procés de planificar i organitzar el centre, pel qual periòdicament l'equip directiu revisa, en funció dels resultats dels indicadors, la seva planificació estratègica.

## Subcriteri 2d) La política i l'estratègia es comuniquen i es despleguen a través d'un marc de processos clau

Preguntes relacionades amb el subcriteri 2d	Exemples de bones pràctiques
1. Hi ha un sistema formalitzat, en el centre, que permeti la difusió de la política i de la planificació estratègica?	El centre té elaborat un pla estratègic coherent amb la missió, la visió i els valors del centre, obert a tothom i que es comunica i es divulga.
2. S'ha comunicat la planificació estratègica a tots els grups d'interès del centre?	L'equip directiu comunica la política i l'estratègia als grups d'interès i n'avalua el grau de sensibilització.
3. Ha operativitzat el centre la seva planificació estratègica mitjançant uns processos clau per fer realitzables els seus objectius?	El centre identifica, dissenya i comunica l'esquema general dels processos clau necessari per fer realitat la política i l'estratègia del centre. Estableix clarament els responsables dels processos clau, dels departaments didàctics, dels equips docents, així com també dels processos o sistemes d'informació i de seguiment en tota l'organització per analitzar el progrés aconseguit.
4. El projecte educatiu de centre recull i sistematitza els objectius relatius als principis educatius?	El contingut del projecte educatiu de centre (PEC) és pertinent i públic.
5. El projecte curricular de centre recull i sistematitza els objectius relatius als principis pedagògics, l'estructura organitzativa i de funcionament, el projecte lingüístic i d'altres, i als mecanismes d'avaluació dels projectes i de les activitats educatives?	El contingut del projecte curricular de centre (PCC) és pertinent i públic.
6. La planificació anual de centre recull els objectius anuals del curs i sistematitza els objectius relatius a l'organització escolar i a l'avaluació de l'exercici anterior?	El contingut de la planificació anual de centre és pertinent i públic.

## CRITERI 3: PERSONES

### Subcriteri 3a) Els recursos humans es planifiquen, es gestionen i es milloren

Preguntes relacionades amb el subcriteri 3a	Exemples de bones pràctiques
1. El centre educatiu ha definit i ha implantat un pla de recursos humans coherent amb el seu pla estratègic?	El centre té elaborat i aplica el pla de recursos humans que conté el pla d'acollida, el pla de formació de l'equip humà, el pla general de centre (PGC) i el sistema d'organització i funcionament intern (RRI), coherent amb el projecte educatiu de centre (PEC) i amb el pla estratègic.
2. El pla de recursos humans desenvolupa les polítiques i les estratègies pel que fa a la planificació, la gestió i la promoció del personal?	El centre desenvolupa el pla de recursos humans del centre educatiu a nivell personal (docent i PAS) que inclou la planificació i la gestió de promocions del personal.
3. El pla de recursos humans integra la normativa de funcionament intern del centre educatiu, pel que fa a recursos humans?	El pla de recursos humans integra els aspectes de funcionament intern del centre, recollits en el RRI.
4. El Centre educatiu disposa d'un sistema de disseny del pla de formació, tenint en compte les necessitat dels treballadors?	El centre ha elaborat el pla de formació de centre d'una manera coherent amb el pla estratègic, que inclou tots els estaments, departaments i unitats funcionals del centre, i dóna resposta a les necessitat de l'equip humà i curriculars per tal d'assegurar-ne el correcte desenvolupament.
5. El centre educatiu gestiona, dins de les seves competències, la selecció de les persones, el desenvolupament de carreres, els criteris per a la selecció de substitucions i suplències de curta durada?	El centre té establerts els criteris de selecció del personal (per competències), la descripció del lloc de treball, per facilitar la possible selecció i contractació de personal (en la mesura que sigui possible la selecció i contractació).
6. El pla de recursos humans estableix garanties d'igualtat d'oportunitats per incorporar-se o promocionar-se en el centre?	El centre té establert un comitè per a l'elaboració de criteris d'actuació, garanties, mecanismes de solució de conflicte, etc.



## Subcriteri 3b) Els coneixements i les competències de les persones s'identifiquen, es desenvolupen i es mantenen

Preguntes relacionades amb el subcriteri 3b	Exemples de bones pràctiques
1. El centre educatiu disposa d'un pla de formació que afecta el conjunt de persones i PAS?	El centre ha dissenyat un pla de formació, l'aplica i el revisa.
2. El centre educatiu disposa d'un procediment pel qual es poden determinar les competències i les capacitats de tots els professionals que tenen funcions docents?	El centre ha elaborat fitxes de competències, responsabilitats i perfils del personal.
3. Es promouen i s'utilitzen plans de formació que contribueixin a garantir que les capacitats de les persones de l'organització s'ajusten a les necessitats actuals i futures del centre?	El centre ha adequat la formació a les necessitats del departament/àrea, del professorat i del servei que imparteix.
4. El centre educatiu desenvolupa mecanismes de detecció d'oportunitats formatives?	El centre actualitza les ofertes de formació mitjançant la recepció periòdica dels programes dels organismes formadors.
5. El pla de formació incorpora els procediments necessaris per a la detecció de necessitats col·lectives i individuals de tot el personal?	El centre ha establert un mecanisme par tal de detectar les necessitats de formació de les àrees/departaments.
6. El pla de formació contempla l'avaluació del grau de satisfacció i l'aprofitament de la formació rebuda?	El centre disposa d'un registre per analitzar l'eficàcia i satisfacció de la formació rebuda.
7. El centre avalua el rendiment de les persones amb voluntat de millora, i els adapta al centre?	El centre ha establert un sistema amb criteris i objectius definits, per avaluar el rendiment professional en funció del nivell i el lloc.
8. Són conegudes per les persones del centre les fórmules de determinació de necessitats formatives, l'avaluació, els criteris utilitzats, el procés de realització, i de comunicació?	El centre disposa d'un document públic que conté tota la informació relacionada amb les actuacions formatives.

## Subcriteri 3c) Les persones s'impliquen i tenen capacitat de decisió

<b>Preguntes relacionades amb el subcriteri 3c</b>	<b>Exemples de bones pràctiques</b>
1. Té el centre educatiu un sistema que faculta el personal perquè prengui decisions i assumeixi responsabilitats?	El centre ha establert un sistema on es defineixen el criteris de delegacions i l'assumpció de responsabilitats.
2. El centre educatiu fomenta i dóna suport a la creació d'equips i de grups de treball?	El centre ha creat grups i equips de treball.
3. S'analitza l'efectivitat i l'impacte de les actuacions d'una manera periòdica?	El centre du a terme revisions periòdiques i planificades del pla de recursos humans.
4. El centre educatiu avalua la implicació i la participació del personal?	El centre ha elaborat i ha establert mecanismes per avaluar la implicació i la participació del personal en diferents projectes, i obté la informació de reunions, enquestes, informes, etc.
5. S'avalua i es revisa el grau de satisfacció del personal?	El centre ha elaborat i ha establert enquestes de satisfacció i de clima laboral, així com també el seu seguiment i avaluació.

## Subcriteri 3d) El personal i l'organització mantenen un diàleg

Preguntes relacionades amb el subcriteri 3d	Exemples de bones pràctiques
1. El centre educatiu té canals que afavoreixen la comunicació interna ascendent, descendent i horitzontal?	El centre disposa d'un pla de comunicació que estableix mecanismes de comunicació amb els destinataris (bústia de suggeriments, correu electrònic, web, enquestes de satisfacció, reunions, tutories, etc.).
2. Hi ha un pla d'acollida per al professorat, l'alumnat i PAS?	El centre disposa d'un pla d'acollida per als diferents col·lectius amb definició clara de les informacions que ha de rebre el personal en funció del seu lloc de treball i de qui ha de donar aquesta informació i quan.
3. Aquest pla d'acollida inclou la missió, l'organigrama, els aspectes d'organització general, així com també les normes de funcionament intern aplicables a cada cas?	El centre inclou en el pla d'acollida les noves incorporacions amb indicació d'informació general (missió, organigrames, etc.).
4. S'utilitzen les noves tecnologies de comunicació (correu electrònic, intranet, etc.)?	El centre garanteix l'accés als PC's a tot el personal docent i PAS, mitjançant els mecanismes establerts segons el pla de comunicació.
5. S'ha definit algun mecanisme per comunicar i difondre internament les habilitats o els coneixements que les persones de l'organització han adquirit amb el suport del centre?	El centre gestiona els coneixements del personal, per tal que les persones que realitzin formació facin transferència dels coneixements adquirits amb voluntat que serveixi com a font d'informació a la resta de l'equip humà.
6. Es promouen actuacions que fomentin el desenvolupament de les capacitats i els coneixements de les persones?	El centre estableix mecanismes de comunicació del pla de formació i de les ofertes de formació que rep.

## Subcriteri 3e) El personal és atès, recompensat i reconegut

Preguntes relacionades amb el subcriteri 3e	Exemples de bones pràctiques
1. El centre té un sistema per fomentar la motivació i el reconeixement de les persones?	El centre ha establert mecanismes formals de reconeixement i foment de la participació en programes de formació continuada.
2. L'equip directiu du a terme tasques de sensibilització de les persones en temes de defensa del medi ambient?	El centre ha creat equips de treball per identificar millores en la gestió mediambiental.
3. L'equip directiu impulsa i dóna suport al pla de prevenció de riscos i salut laboral?	El centre disposa d'una participació activa per part de l'equip directiu en les activitats previstes en el pla de riscos, simulacres, etc.
4. Disposa el centre educatiu d'algun mecanisme per garantir la protecció personal davant l'abús de poder, la discriminació per sexe, raça, discapacitat o religió?	El centre estableix un comitè intern per vetllar per la no discriminació.
5. Fomenta, el centre educatiu, activitats socials i culturals entre les persones?	El centre organitza activitats lúdiques extraescolars (sopars, festes de fi de curs, jornades de portes obertes, etc.).

## CRITERI 4: ALIANCES I RECURSOS

### Subcriteri 4a) Gestió de les aliances externes

Preguntes relacionades amb el subcriteri 4a	Exemples de bones pràctiques
1. Hi ha col·laboració amb d'altres centres, empreses, associacions i individus per assolir millor les finalitats del centre?	El centre té establert un sistema que analitza quines són les finalitats i amb qui establir col·laboracions per obtenir millors resultats.
2. Les col·laboracions són sistemàtiques, o només puntuals?	El centre té establert un sistema de col·laboracions capaç de controlar el compliment, el seguiment i, finalment, avaluar-ne els resultats, per tal de decidir la continuïtat segons les necessitats i l'estratègia del centre.
3. Aquestes col·laboracions, responen a una política explícita?	El centre coordina l'estratègia amb la política de col·laboracions (amb qui, quan, condicions i finalitats).
4. Es revisa d'una manera sistemàtica el fruit que donen aquestes aliances per a les dues parts?	El centre avalua els resultats de les col·laboracions per tal de decidir-ne la conveniència i la continuïtat, detectar possibles millores i ampliar àmbits de col·laboració.
5. Es revisa la política seguida?	El centre revisa periòdicament la política establerta.

## Subcriteri 4b) Gestió dels recursos econòmics i financers

Preguntes relacionades amb el subcriteri 4b	Exemples de bones pràctiques
1. Els projectes i els programes del centre, tenen una traducció en el pressupost?	El centre disposa d'uns recursos econòmics i financers que utilitza com a suport de la política i l'estratègia i d'acord amb els seus projectes i programes.
2. Té el centre un sistema d'elaboració i seguiment del pressupost?	El centre té elaborat el pressupost mitjançant uns criteris coherents amb el pla estratègic, el PCC i la PGC, seguiment de manera periòdica i avaluació de les desviacions per facilitar la presa de decisions.
3. La informació sobre el seguiment pressupostari es fa arribar a tots els departaments o àrees i a les persones o els equips que en tenen alguna responsabilitat?	El centre estableix un procediment que assegura la difusió de la informació.
4. Es cerquen d'una manera proactiva activitats, pròpies del centre, que permetin obtenir recursos addicionals?	El centre analitza, d'acord amb la política establerta d'activitats, les oportunitats per aconseguir recursos addicionals.
5. Hi ha una revisió anual de la gestió econòmica?	El centre té elaborat un sistema periòdic de seguiment, revisió i avaluació dels resultats finals de la gestió econòmica.

## Subcriteri 4c) Gestió dels edificis, dels equips i dels materials

Preguntes relacionades amb el subcriteri 4c	Exemples de bones pràctiques
1. Es preparen i es desenvolupen programes de manteniment dels edificis i els equips (en la mesura en què se'n té la responsabilitat)?	El centre té establert un sistema per gestionar l'ús i el manteniment dels edificis i dels equipaments per millorar el rendiment total del seu cicle de vida.
2. Es duen a terme activitats sistemàtiques destinades a la prevenció dels riscos associats a l'ús dels equipaments?	El centre mesura i gestiona els impactes negatius que poden tenir els equipaments en les persones, incloent la seguretat, la salut i l'ergonomia. Preveu els riscos en la utilització dels equipaments i aplica la normativa vigent sobre prevenció de riscos laborals.
3. S'optimitza l'ús dels edificis (p. ex., cedint-los o llogant-los per a d'altres activitats educatives o comunitàries)?	El centre decideix la política d'optimització dels recursos (edificis, instal·lacions, equipaments, etc.), n'estableix les condicions d'ús, responsabilitat, lloguers i revisió periòdica, i n'avalua els resultats.
4. S'estableix i s'executa una política de disminució i reciclatge de residus i de minimització del consum energètic?	El centre decideix la política d'optimització del material i dels recursos que involucra tota la comunitat educativa (reciclatge, ús alternatiu, estalvi d'aigua, de llum, etc.) de tal manera que estableix objectius a assolir i indicadors de resultats.
5. S'avalua i es revisa la política ambiental del centre?	El centre té establert el seguiment, la valoració i la revisió dels objectius i indicadors de la política ambiental.

## Subcriteri 4d) Gestió de la tecnologia

Preguntes relacionades amb el subcriteri 4d	Exemples de bones pràctiques
1. S'identifiquen d'una manera proactiva les oportunitats que poden oferir les noves tecnologies a l'activitat educativa?	El centre té establerta una política de foment de l'ús de noves tecnologies relacionades amb els programes i projectes estratègics del centre, amb l'objectiu d'estar al dia quant a innovacions, gestionar la informació existent i analitzar-ne l'impacte en l'organització.
2. S'explota d'una manera eficient la tecnologia existent i, en particular, les eines informàtiques?	El centre té establert un pla d'actuació pel que fa a les noves tecnologies i a les TIC's.
3. Es capacita el personal per a l'aprofitament de la tecnologia disponible?	El centre elabora programes de formació i adaptació a les noves tecnologies introduïdes per tal d'optimitzar-ne l'ús eficient.
4. Es fomenta l'ús de tecnologies respectuoses amb el medi ambient?	El centre és coherent amb la seva política de medi ambient, fomenta l'ús de tecnologies respectuoses amb el medi ambient, que estalvien recursos, i recicla (cartutxos de tinta, components electrònics etc.).
5. S'avalua i es revisa l'ús de la tecnologia que fa el centre?	El centre analitza sistemàticament l'ús de la tecnologia existent i la seva necessitat i impacte en l'organització.



## Subcriteri 4e) Gestió de la informació i del coneixement

<b>Preguntes relacionades amb el subcriteri 4e</b>	<b>Exemples de bones pràctiques</b>
1. S'estableix i s'executa una política per proporcionar a la comunitat educativa un accés adequat a la informació i als coneixements rellevants?	El centre desenvolupa el pla de formació de centre a partir del pla estratègic, i n'estableix el seguiment, la revisió i l'avaluació periòdica.
2. S'avalua i es revisa el resultat d'aquesta política?	El centre utilitza un sistema de seguiment i avaluació periòdica de la política establerta.
3. S'utilitzen la informació i els coneixements disponibles per a la innovació?	El centre té establert un sistema per facilitar la innovació (educativa, didàctica, metodològica, recursos, etc.).
4. Hi ha procediments per garantir la validesa, la integritat i la seguretat de la informació?	El centre té establert un sistema de seguretat mitjançant la utilització de programes adequats d'accés controlat.
5. Es protegeix adequadament la confidencialitat de la informació que es té dels alumnes i d'altres parts interessades?	El centre té establert un sistema de seguretat en l'accés a la informació declarada confidencial, amb responsables identificats del procediment establert que la garanteix.

## CRITERI 5: PROCESSOS

### Subcriteri 5a) Disseny i gestió sistemàtica dels processos

Preguntes relacionades amb el subcriteri 5a	Exemples de bones pràctiques
1. Disposa el centre d'un mapa de processos?	El centre té recollits tots els processos ordenadament i sistematitzadament en un mapa, per tal de visualitzar-los i distingir-los d'una manera clara.
2. Ha designat un responsable per a cada procés?	El centre té establerts els criteris d'assignació de responsables de processos, i té en compte la idoneïtat de la formació de la persona i la seva responsabilitat.
3. Ha establert un procés que gestioni i mesuri les eines de la qualitat i la millora?	El centre té establert un procés de gestió de la qualitat.
4. S'ha establert una metodologia de seguiment dels processos mitjançant indicadors que permetin la presa de decisions?	El centre té establerts indicadors que mesurin els resultats dels objectius, mitjançant un procediment de seguiment i avaluacions establert per a la presa de decisions.
5. Segueix el objectius del pla estratègic?	El centre té establert un sistema de seguiment dels objectius del pla estratègic.
6. Hi ha objectius anuals alineats amb el PE i se'n fa el seguiment?	El centre té establert un sistema de coordinació entre departaments/àrees per tal d'alinejar els objectius amb el pla estratègic.
7. Totes les activitats del centre estan recollides en el seu procés corresponent?	El centre té elaborat un mapa de processos i procediments que identifica els processos estratègics, claus i de suport.
8. Es fa el seguiment del procés d'ensenyament-aprenentatge?	El centre té establert un mètode per seguir les programacions del PCC.

## Subcriteri 5b) Introducció de les millores necessàries en els processos

Preguntes relacionades amb el subcriteri 5b	Exemples de bones pràctiques
1. Hi ha un procés d'identificació d'oportunitats de millora contínua i d'innovació?	El centre utilitza indicadors de rendiments interns, analitza la informació procedent de diferents activitats d'ensenyament-aprenentatge, i estableix prioritats d'acord amb el pla estratègic i les necessitats.
2. Hi ha mecanismes d'experimentació, seguiment i control d'innovacions?	El centre estableix mecanismes de seguiment i control de les innovacions i metodologia per a la seva generalització.
3. Hi ha vies de comunicació dels canvis introduïts per als diferents grups d'interès?	El centre ha detectat els grups d'interès implicats en cada canvi i adapta la comunicació a les seves característiques.
4. Es comunica i es forma l'equip humà perquè pugui participar i implantar els canvis en els processos?	El centre efectua accions formatives i reunions programades per a la implantació d'aquests canvis.
5. Hi ha mecanismes de participació dels diferents grups d'interès (alumnes, equip humà, famílies, empreses col·laboradores etc.) en la creació i les propostes de millora i d'innovació?	El centre estableix accions participatives de treball en grup, utilització d'enquestes, intercanvis d'experiències ( <i>benchmarking</i> ), utilització de bústia de suggeriments i de queixes i utilització de mitjans de comunicació convencionals i TIC.
6. S'utilitzen els resultats dels indicadors interns de rendiment i percepció per tal de detectar oportunitats de millora?	El centre revisa periòdicament els indicadors i les anàlisis de resultats per detectar possibilitats de millora.
7. Es revisen anualment els indicadors i s'acorden mesures al respecte d'això?	El centre revisa els processos i els documents estratègics (PEC, PCC) a partir de les dades extretes dels indicadors. A més, revisa anualment la utilitat i la vigència dels indicadors.
8. Es prenen en consideració d'altres experiències i referents que permetin gestionar des d'un altre punt de vista?	El centre realitza pràctiques d'intercanvi d'experiències amb d'altres centres ( <i>benchmarking</i> ).

## Subcriteri 5c) Disseny i desenvolupament dels productes i serveis basant-se en les necessitats i les expectatives dels clients

Preguntes relacionades amb el subcriteri 5c	Exemples de bones pràctiques
1. S'analitza l'entorn per establir les necessitats i les expectatives dels grups d'interès del servei?	El centre identifica l'entorn, utilitza mecanismes de recollida d'informació i analitza les necessitats i les expectatives.
2. S'integraran al centre les necessitats i les expectatives detectades?	El centre analitza l'entorn i les necessitats formatives, i estableix prioritats d'acord amb els recursos disponibles.
3. Hi ha mecanismes de col·laboració amb empreses o institucions per tal de desenvolupar nous serveis?	El centre utilitza mecanismes de detecció de necessitats del mercat, i estableix relacions i vies de comunicació amb els sectors interessats per desenvolupar nous serveis.
4. S'utilitzen mecanismes per prevenir necessitats?	El centre anticipa i identifica necessitats de millora del servei.
5. S'incorporen accions com a resposta de les necessitats detectades?	El centre considera les sol·licituds per impartir nous estudis. El centre utilitza les hores de lliure disposició per incorporar necessitats de l'entorn professional. El centre proporciona formació continuada per a exalumnes: adaptació tecnològica, reciclatge...

## Subcriteri 5d) Producció, distribució i servei d'atenció dels productes i serveis

Preguntes relacionades amb el subcriteri 5d	Exemples de bones pràctiques
1. Quins són els mecanismes de difusió de la informació formativa del centre amb l'entorn?	El centre analitza l'entorn i desenvolupa vies de comunicació adequades.
2. Hi ha procediments d'atenció als grups d'interès?	El centre utilitza vies de comunicació adequades (pàgina web, atenció telefònica, presencial...) i planifica les necessitats de personal i de material informatiu per poder atendre les demandes segons les necessitats.
3. Hi ha un procés o procediment d'assessorament a l'alumnat i a la família?	El centre estableix mecanismes i desenvolupa un servei d'assessorament amb personal qualificat.
4. Hi ha un procés establert per planificar, desenvolupar i avaluar l'activitat formativa?	El centre planifica i desenvolupa activitats formatives d'acord amb el projecte curricular i n'avalua els resultats.
5. Es garanteix l'assegurament del servei?	El centre disposa d'un procediment d'assegurament del servei docent, en controla el seguiment i el revisa.
6. Es comuniquen els estudis que es poden cursar en el centre i les titulacions i qualificacions professionals que s'adquireixen?	El centre utilitza mecanismes de comunicació: informació escrita en suport paper o digital (fulletons, web), jornades de portes obertes, assessorament i altres esdeveniments divulgatius.

## Subcriteri 5e) Gestió i millora de les relacions amb els clients

Preguntes relacionades amb el subcriteri 5e	Exemples de bones pràctiques
1. Hi ha indicadors de satisfacció de l'alumnat i famílies?	El centre disposa d'indicadors de satisfacció d'alumnat i famílies (manual d'indicadors).
2. Hi ha indicadors de satisfacció de les empreses?	El centre disposa d'indicadors de satisfacció de les empreses (manual d'indicadors).
3. Es gestionen les queixes i els suggeriments?	El centre té establerts mecanismes de recollida de queixes i suggeriments, i en controla el seguiment mitjançant un procediment per donar una resposta ràpida i eficaç.
4. Com es fa el seguiment de la satisfacció?	El centre actua a partir de les enquestes de satisfacció del seus grups d'interès i té establert un sistema de seguiment d'aquesta satisfacció.
5. Es potencia la participació de l'alumnat i de les famílies en la millora?	El centre disposa de mecanismes d'implicació de l'alumnat i la família per fomentar el debat i analitzar propostes i solucions d'una manera conjunta.
6. Es fa un seguiment de l'acció tutorial?	El centre disposa de mecanismes de seguiment i orientació tutorial tant per a l'alumnat en general com, especialment, per als nousvinguts.
7. S'utilitzen canals de comunicació per millorar la relació amb els alumnes i les famílies?	El centre utilitza eines de comunicació amb l'alumnat i les famílies (bústia de queixes i suggeriments, enquestes de satisfacció, reunions amb els tutors).
8. S'utilitzen canals de comunicació per millorar la relació amb les empreses?	El centre utilitza eines de comunicació amb empreses (bústia de queixes i suggeriments, enquestes de satisfacció, reunions amb els tutors de l'FCT).

## CRITERI 6: RESULTATS EN ELS CLIENTS

### Subcriteri 6a) Mesures de percepció

Preguntes relacionades amb el subcriteri 6a	Exemples de resultats o indicadors
1. Hi ha un canal de comunicació eficaç, entre el centre i l'alumnat i les famílies, dels projectes i les activitats del centre?	Resultat de preguntar el coneixement de determinat projecte a les enquestes de satisfacció. Nombre de queixes rebudes per la manca d'informació.
2. L'equip directiu, el professorat i PAS és accessible i amb bona predisposició i actitud per atendre l'alumnat i les famílies?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció a alumnes / famílies.
3. Es considera adequada l'actuació didàctica del professorat?	Resultat de preguntar per la metodologia didàctica emprada a les enquestes de satisfacció.
4. Estan satisfets l'alumnat i les famílies amb els ensenyaments rebuts, els criteris d'avaluació utilitzats i la seva comunicació?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció a l'alumnat i les famílies.
5. Estan satisfets l'alumnat i les famílies amb els criteris d'avaluació i la seva comunicació i aplicació?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció a l'alumnat i les famílies.
6. Està satisfet l'alumnat amb l'assessorament i el suport del centre donat a través de la tutoria, l'assessorament psicopedagògic o d'altres?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció. Nombre de queixes rebudes.
7. Està satisfet l'alumnat i les famílies de pertànyer al centre?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció.
8. El nostre alumnat i famílies recomanarien el centre a d'altres persones?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció.

## Subcriteri 6b) Indicadors de rendiment

Preguntes relacionades amb el subcriteri 6b	Exemples de resultats o indicadors
1. Realitza el centre activitats de promoció?	Nombre d'activitats de promoció realitzades per curs acadèmic.
2. Ha rebut premis o reconeixements atorgats a alumnes, professors o al mateix centre?	Nombre de premis o reconeixements atorgats (centre, alumnat, professorat).
3. Quins són els resultats acadèmics obtinguts?	Resultats acadèmics en les avaluacions respectives.
4. Disposa el centre de serveis complementaris (biblioteca, restaurant, borsa de treball, esports, gestió de beques, etc.)? Quina és la seva utilització?	Nombre d'alumnes o famílies que utilitzen els diferents serveis. Nombre de sol·licituds de beques i nombre de beques atorgades.
5. Disposa el centre de servei de queixes i reclamacions conegut, degudament comunicat i difós, utilitzat per la comunitat educativa?	Nombre de queixes i reclamacions rebudes.
6. S'han establert procediments per donar resposta i intentar resoldre amb rapidesa i eficàcia les diferents queixes i suggeriments?	Mitjana del temps de contestació de les queixes i suggeriments.
7. Quants alumnes es donen de baixa voluntàriament?	Índex de baixes voluntàries d'alumnat.
8. Les empreses s'adrecen al centre per sol·licitar alumnes en pràctiques?	Nombre d'empreses que demanden alumnes en pràctiques.



## CRITERI 7: RESULTATS EN LES PERSONES

### Subcriteri 7a) Mesures de percepció

Preguntes relacionades amb el subcriteri 7a	Exemples de resultats o indicadors
1. L'equip humà se sent satisfet pel grau d'acompliment dels diferents projectes i plans del centre (PEC, PE, PGC)?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció.
2. L'equip humà se sent satisfet amb l'organització i el funcionament del centre descrit en el RRI i d'altres documents de gestió?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció.
3. L'equip humà està satisfet amb el treball que es porta a terme en el departament didàctic o àrea? I, en l'equip docent?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció.
4. El centre fomenta la participació del personal en el funcionament del centre i el treball en equip? L'equip humà del centre està satisfet amb els canals de participació establerts?	Resultat obtingut de les enquestes de satisfacció. Resultat de preguntar pel sentiment de pertinença al centre. Nombre de persones implicades en projectes de centre. Nombre de propostes provinents del personal.
5. L'equip humà se sent reconegut en les seves competències professionals? Els mitjans de desenvolupament professional que s'ofereixen són adients?	Resultat de preguntar pel grau de reconeixement de les seves competències professionals. Resultat de preguntar per les actuacions i els espais de desenvolupament professional que ofereix l'institut.
6. Planifica el centre la formació del professorat i PAS mitjançant un pla de formació de centre, i valora l'equip humà la utilitat de la formació rebuda?	Resultat de preguntar per la utilitat de la formació rebuda.
7. Té, el centre, establerts uns mecanismes de comunicació eficaços i eficients?	Resultat de preguntar mitjançant enquesta de satisfacció.
8. Avalua el centre la satisfacció del seu personal?	Resultat de l'autoavaluació. Resultats obtinguts de les enquestes de satisfacció.

## Subcriteri 7b) Indicadors de rendiment

Preguntes relacionades amb el subcriteri 7b	Exemples de resultats o indicadors
1. Es compleixen els objectius fixats pel centre a la PGC?	Índex d'assoliment dels objectius anuals. Resultats dels indicadors associats als objectius anuals.
2. El professorat/PAS s'implica en els equips de millora, els projectes i els programes d'innovació educativa impulsats per l'equip directiu?	Percentatge de professorat/PAS membre d'equip de millora o participant en programes o projectes. Nombre d'equips de millora creats. Nombre de programes i projectes d'innovació elaborats.
3. El professorat aplica les noves metodologies i els nous recursos didàctics presentats a les activitats de formació?	Nombre de canvis en les programacions que tenen com a causa de revisió el pla de formació de centre.
4. L'institut/equip humà rep reconeixements i premis externs?	Nombre de reconeixements i premis externs.
5. Planifica el centre la formació del professorat i PAS mitjançant un pla de formació, i valora l'equip humà, la utilitat i l'eficàcia d'aquesta formació?	Nombre d'assistents als cursos planificats. La incidència de la formació en els objectius. Nombre de sol·licituds de cursos de formació corresponents als continguts del PCC. Nombre de cursos de formació en metodologia i didàctica.
6. Es mesura la satisfacció de l'equip humà per la seva pertinença al centre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índex d'absentisme.</li> <li>- Resultat de les enquestes de satisfacció.</li> <li>- Índex de personal interí que sol·licita la permanència.</li> <li>- Índex de personal fix en comissió de serveis al centre.</li> <li>- Índex d'estabilitat de la plantilla.</li> <li>- Percentatge d'assistència a les activitats de participació voluntària (reunions obertes de discussió, àpats, sortides de convivència...).</li> <li>- Nombre de queixes i reclamacions rebudes.</li> </ul>
7. L'equip directiu reconeix a professorat i PAS el seu nivell d'implicació?	Índex de mencions positives (actes de claustre i consell escolar).
8. Té establert el centre un procediment per donar resposta ràpida i eficaç a les queixes/ suggeriments i demandes?	Mitjana del temps de resposta. Eficàcia en la gestió de la resposta.
9. Disposa el centre de prou recursos TIC i MAV així com també de serveis de reprografia, manteniment,...?	Nombre d'incidències. Nombre de queixes rebudes. Nombre de fulls d'incidències de manteniment.

## CRITERI 8: RESULTATS EN LA SOCIETAT

### Subcriteri 8a) Mesures de percepció

Preguntes relacionades amb el subcriteri 8a	Exemples de resultats o indicadors
1. Disposa el centre d'un sistema de foment d'activitats que l'identifiquin com una organització que col·labora amb la societat en general?	Índex de referències del centre en els mitjans de comunicació. Índex de demandes de col·laboració per part del la societat.
2. El centre col·labora activament amb el seu entorn?	Índex de participació del centre en diferents activitats impulsades per part del agents del seu entorn. Índex d'activitats orientades al seu entorn.
3. Disposa el centre d'un sistema que fomenti les activitats per reduir i prevenir les molèsties derivades de la seva activitat?	Eficàcia de les activitats realitzades. Opinions recollides en queixes del veïnatge/ comerços.
4. El centre educatiu realitza activitats que contribueixin a la preservació i el manteniment dels recursos?	Índex de reducció de residus. Índex de consum de materials.
5. Participa el centre en grups de treball o en el desenvolupament de projectes amb altres organismes i institucions?	Nombre d'acords de col·laboració establerts. Índex de demandes de col·laboració per part del la societat.
6. Les activitats del centre es reconeixen d'una manera oficial?	Premis, certificacions de qualitat o medi ambient, marques de garantia.

## Subcriteri 8b) Indicadors de rendiment

Preguntes relacionades amb el subcriteri 8b	Exemples de resultats o indicadors
1. L'actuació del centre és valorada pel seu entorn?	Nombre de premis, distincions, agraïments. Resultat d'enquestes de satisfacció de l'entorn.
2. El centre avalua la percepció de si mateix en l'entorn?	Nombre de referències en els mitjans de comunicació. Nombre de demandes de participació en diferents activitats socials.
3. Les activitats del centre es reconeixen de manera oficial?	Nombre de premis, segells d'aprovació, marques de garantia. Nombre d'acreditacions i certificats: etiqueta mediambiental, certificat del sistema de gestió de la qualitat, certificació del sistema de gestió del medi ambient, etc.
4. El centre recull les inquietuds del seu entorn?	Registre de queixes i suggeriments. Resultat enquestes.
5. Desenvolupa mecanismes per introduir millores i canvis com a conseqüència de les queixes i suggeriments?	Nombre de millores introduïdes. Índex d'incidències.
6. Es valoren les col·laboracions del centre amb diferents administracions?	Nombre de noves atribucions encomanades.

## CRITERI 9: RESULTATS CLAU

### Subcriteri 9a) Resultats clau en el rendiment del centre educatiu

Preguntes relacionades amb el subcriteri 9a	Exemples de resultats o indicadors
1. Recull el centre tots els resultats acadèmics per a la seva anàlisi?	Resum dels resultats acadèmics per cicles, cursos, avaluacions, matèries/àrees/crèdits.
2. S'han establert els resultats d'èxit del centre?	Índex de rendiment escolar: percentatge de l'alumnat que finalitza el curs amb tots els crèdits aprovats. Percentatge d'alumnat que promociona de curs. Percentatge d'alumnat que acaba estudis en el temps previst. Resultats de les PAU. Resultats de les competències bàsiques.
3. Identifica el centre l'alumnat que continua estudis i la inserció laboral?	Índex d'alumnat que continua estudis. Índex d'inserció laboral per CF al final del primer any d'acabar.
4. Comprova el centre la seva evolució en el sector?	Índex de preinscripció/matrícula per ensenyaments. Índex de preinscripció/matrícula per cicles formatius.
5. Ha implantat el centre la missió satisfactòriament i comprova el rendiment dels processos definits en el seu mapa?	Adequació als objectius definits. Grau d'assoliment dels objectius de procés. Anàlisi de resultats.
6. S'ajusten les dotacions a les diferents partides previstes al pressupost del centre?	Grau de desviacions pressupostàries després del tancament dels comptes.
7. S'han incorporat mecanismes de finançament addicional?	Percentatge de recursos que provéne d'altres fonts de finançament.
8. Es té en consideració el rendiment de les inversions del centre?	Grau d'utilització de les inversions tecnològiques (explotació per cursos).

## Subcriteri 9b) Indicadors clau en el rendiment del centre educatiu

Preguntes relacionades amb el subcriteri 9b	Exemples de resultats o indicadors
1. Té establert el centre un sistema de control dels principals indicadors per a la seva actuació ràpida i eficaç en cas de desviacions?	Establiment d'un quadre de coordinació i informació integral (QCI) que recull els principals indicadors del centre.
2. Té establerts el centre indicadors que mesurin el compliment de la missió i els valors, i l'assoliment de la visió?	Establiment d'indicadors de desplegament, coneixement, comunicació i avaluació de la missió. Concretament la visió en el pla estratègic i en les línies estratègiques que tenen indicadors mesurables a mig i llarg termini.
3. Té el centre establerts indicadors de procés i els avalua periòdicament?	Manual d'indicadors amb l'anàlisi corresponent dels indicadors en els períodes designats en el manual.
4. Hi ha establerts indicadors d'avaluació del servei?	Anàlisi i comprovació dels indicadors de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- UD impartides/desviacions del PCC.</li> <li>- Percentatge de compliment o consecució dels objectius terminals de les àrees, matèries o crèdits.</li> <li>- Hores de formació.</li> <li>- Compliment d'objectius.</li> <li>- Incidències.</li> <li>- Accions tutorial, convenis en pràctiques FCT.</li> <li>- Absentisme, baixes, altres.</li> </ul>
5. S'avalua l'ús dels serveis complementaris que ofereix el centre?	Grau d'utilització dels diferents serveis complementaris: biblioteca, extraescolars, reprografia, restauració.
6. Com gestiona el centre les demandes de l'equip humà?	Grau d'eficàcia en la resposta a necessitats formatives, de recursos i de manteniment. Grau de compliment del pla de formació de centre.
7. Té el centre implantat un sistema de millora contínua eficaç?	Resultats de les auditories i autoavaluacions. Nombre de no conformitats i la seva gestió i resolució. Nombre d'accions preventives i correctives obertes i la seva gestió.
8. Ha establert el centre indicadors econòmics?	El QCI conté indicadors que ens ajuden a mesurar la gestió que fem dels recursos públics.



## MÒDUL 5

---

### BONES PRÀCTIQUES

**IES JOSEP BRUGULAT. PROJECTE DIDÀCTIC PER A L'APRENENTATGE CONJUNT DE LLENGÜES (3R I 4T ESO)**

**IES LA PINEDA. GESTIÓ D'AGRUPAMENTS FLEXIBLES**

**IES LA PINEDA. GESTIÓ DE PRESSUPOSTOS DE DEPARTAMENTS DIDÀCTICS**

**IES MARIANAO. GESTIÓ SOSTENIBLE I AMBIENTACIÓ CURRICULAR**

**IES MONTSIÀ. LA MEDIACIÓ, UNA EINA PER GESTIONAR POSITIVAMENT ELS CONFLICTES**

**IES QUERCUS. DESENVOLUPAMENT DEL SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT I AUDITORIES**

**IES-SEP DE L'EBRE. L'AULA D'ACOLLIDA**

**IES-SEP F. VIDAL I BARRAQUER. LA GESTIÓ DEL SUBPROCÉS DE FORMACIÓ EN CENTRES DE TREBALL (FCT)**





## BONES PRÀCTIQUES

### Propòsit

En aquest mòdul es recullen bones pràctiques presentades per part de diferents centres educatius que han començat el camí cap a l'excel·lència. Aquestes actuacions realitzades per centres concrets i reals del nostre entorn han suposat una millora significativa en algun dels àmbits de la gestió del centre.

El que es pretén és donar exemples d'actuacions impulsades per aquests centres, dels resultats trets, i de les lliçons apreses que ens permetin aprendre i ser font d'inspiració.

Centres:

IES JOSEP BRUGULAT. Projecte didàctic per a l'aprenentatge conjunt de llengües (3r i 4t ESO)

IES LA PINEDA. Gestió d'agrupaments flexibles

IES LA PINEDA. Gestió de pressupostos de departaments didàctics

IES MARIANAO. Gestió sostenible i ambientació curricular

IES MONTSIÀ. La mediació, una eina per gestionar positivament els conflictes

IES QUERCUS. Desenvolupament del sistema de gestió de la qualitat i auditories

IES-SEP DE L'EBRE. L'aula d'acollida

IES-SEP F. VIDAL I BARRAQUER. La gestió del subprocés de formació en centres de treball (FCT)

## CENTRE: IES JOSEP BRUGULAT

### Projecte didàctic per a l'aprenentatge conjunt de llengües (3R I 4T ESO)

#### Situació de partida:

En el primer i segon cicle d'ESO els alumnes han de cursar els crèdits comuns de llengua catalana, llengua castellana i idioma. Es tracta de tres matèries amb continguts i procediments semblants que, si no es coordinen d'alguna manera, poden produir repeticions innecessàries en el currículum de l'alumne i portar confusió en l'aprenentatge global de llengua i literatura. Partint d'aquesta coordinació, el projecte ha permès també anar una mica més enllà de l'aprenentatge dels aspectes formals de la llengua, per incidir en els aspectes socials, és a dir, com la llengua ha de servir per resoldre conflictes, viure en comunitat i en una democràcia real, on tothom tingui el seu paper.

#### Els objectius serien els següents:

- 01.- Motivar (aprendre llengües amb un escenari de fons).
- 02.- Ensenyar a pensar.
- 03.- Posar l'accent en el procés d'adquisició de competències lingüístiques (aprofitant les interaccions entre una i altra llengua).
- 04.- Convertir la llengua en instrument d'integració.
- 05.- Respectar totes les llengües i totes les cultures.
- 06.- Fer de la llengua un mitjà per conèixer el propi país i la realitat mundial.
- 07.- Fomentar un coneixement millor de la història i l'art, però, sobretot, de la literatura.
- 08.- Conèixer el marc social i les problemàtiques lingüístiques.
- 09.- Treballar, especialment, la recerca i la creació, fent que els alumnes utilitzin les llengües per comprendre i expressar coneixements.
- 10.- Desenvolupar l'autoaprenentatge de capacitats concretes (memòria, raonament, lògica argumental...).
- 11.- Aprofundir en el coneixement gramatical de les llengües presents en el currículum.

#### Desenvolupament i metodologia seguida:

S'han fomentat alguns aspectes metodològics de manera paral·lela en les tres matèries:

- 01.- El treball en petit grup.
- 02.- Un escenari temàtic de fons per a cada trimestre.
- 03.- La reflexió prèvia i final dels objectius de cada unitat.
- 04.- El text com a eix per al treball de llengua.
- 05.- Fitxes de normativa lingüística.
- 06.- La pàgina web com a substitut del llibre de text (<http://www.iesbrugulat.net>).

El desenvolupament del projecte s'ha fet gradualment durant set cursos:

#### Curs 99/00:

Inici del projecte de llengua catalana a 3r ESO: «El català, la nostra llengua»

#### Curs 00/01:

Inici del projecte de llengua catalana a 4t ESO: «El català, una llengua al món»

#### Curs 01/02:

Millora del projecte de llengua catalana a 3r i creació web

#### Curs 02/03:

Millora del projecte de llengua catalana a 4t i creació web

#### Curs 03/04:

Incorporació de les àrees de castellà i anglès al projecte a 3r ESO. Això va requerir:

- acord inicial en el disseny de les programacions de les tres àrees
- harmonització mensual del seguiment de la programació
- carpeta conjunta d'activitats i material d'aula (textos i lèxic, morfologia, sintaxi, correcció lingüística i literatura)
- treball estructurat en temes, textos i projectes de treball
- acords metodològics i de nomenclatura

#### Curs 04/05:

Incorporació de les àrees de castellà i anglès al projecte a 4t ESO

#### Curs 05/06:

Acords interdepartamentals per a tot l'ESO i Batxillerat

Lligam amb el projecte d'innovació de llengües estrangeres

### Resultats assolits:

1. La llengua conté una bona part d'autoaprenentatge. De nosaltres arribem a parlar sense que ningú no ens n'ensenyi. És evident que hi ha capacitats més complexes dins del mateix procés d'adquisició del llenguatge que s'aprenen amb mecanismes semblants. El que cal, això sí, és generar l'ambient i els estímuls que facin possible i òptim l'aprenentatge.
2. Si aquest autoaprenentatge es reforça fent prendre consciència a l'alumne sobre allò que aprèn i sobre allò que ha d'aprendre, resulta molt més efectiu. Cal posar atenció, doncs, en aquest procés i potenciar-lo.
3. De vegades es planteja l'aprenentatge d'alguns àmbits de la llengua com una cosa àrida i abstracta. Connectar la llengua amb la realitat a través d'uns temes de fons ens porta a fer pensar i també a motivar els alumnes. És innegable que la motivació genera més i millor aprenentatge.
4. Fomentar una organització de l'aula com a grup i, dins d'aquesta, els alumnes en petits equips, ens permet trobar fórmules d'aprenentatge cooperatiu que aporten avantatges en l'aprenentatge per a tothom, que donen un paper a cada alumne sense excloure'n cap i que ens permeten donar més protagonisme als nois i les noies.
5. En definitiva, la classe de llengua és una classe per anar adquirint eines que ens ajudin a afrontar els estudis però també la vida. Llegir, escoltar, comprendre, pensar, parlar i escriure són accions que necessitem per anar endavant i que preparen per a tot. És bo, doncs, que l'enfocament de la matèria no perdi de vista aquest rerefons tan important.

## Lliçons apreses:

El paper del professor, més enllà de transmetre coneixements, ha de ser facilitar, desenvolupar i guiar l'aprenentatge. Hi ha eines més o menys complexes que ens hi ajuden, però en el plantejament d'una classe de llengua hi ha dos elements naturals que no podem menys-tenir: el pensament i la verbalització.

## CENTRE: IES LA PINEDA

### Gestió d'agrupaments flexibles

#### Situació de partida:

Una de les estratègies organitzatives més usuals per atendre la diversitat, és constituir agrupaments de l'alumnat diferents als grups classe en matèries com les instrumentals, de manera que tot l'alumnat segueix el currículum però no a la mateixa velocitat, ja que aquest està adaptat a les seves capacitats i habilitats.

Els agrupaments no han de ser necessàriament estancs i sense possibilitat de promoció. En cas que es consideri que les persones han assolit el nivell recomanable i les destreses necessàries poden incorporar-se al, o als, grups «superiors» i, en contrapartida, si algú es despenja, pels motius que sigui, pot quedar col·locat al, o als grups «inferiors» temporalment fins que millori respecte de les mancances que pugui tenir.

En la gestió dels agrupaments flexibles es presenten situacions que cal solucionar:

- complexitat organitzativa: marca l'inici de curs ja que cal preveure que diferents professors o professores d'un mateix departament han de fer les classes al mateix temps.
- complexitat en la gestió del currículum: els grups han d'avançar en paral·lel per tal de poder permetre els intercanvis d'alumnat.
- complexitat en la gestió de llistats d'alumnat: els possibles canvis de grup han de ser comunicats amb prou rapidesa per tal de confeccionar llistats de control d'assistència.
- complexitat en l'avaluació: l'avaluació de l'alumnat s'ha de fer en el grup en el qual està enquadrat en cada moment. En cas de canvi de grup, hi ha d'haver coordinació entre el professorat emissor i receptor pel que fa a l'avaluació final.

#### Desenvolupament i metodologia seguida:

Per tal de fer front a les diferents situacions plantejades abans, es duen a terme les actuacions següents:

1.- **Adscripció de professorat:** els components d'un departament que han de constituir l'equip de professorat de les matèries en les quals s'apliquen agrupaments flexibles, han de quedar fixats al final del curs anterior. Un dels criteris d'adscripció recomanable és mantenir la continuïtat professor-grup d'alumnes en el curs següent.

2.- **Adscripció inicial d'alumnat:** cal distingir diferents tipologies:

- Alumnat nou al centre:
  - A l'inici de curs: cal tenir presents els informes que vinguin de primària i la valoració d'una prova de continguts bàsics que es passa abans d'iniciar el curs.
  - Durant el curs: es tenen en compte els informes que puguin acompanyar l'alumne i la valoració de la prova bàsica.
- Alumnat del centre:
  - En funció dels resultats de les avaluacions del curs anterior, el professorat del departament didàctic fa una proposta d'agrupaments per al curs següent a coordinació pedagògica, que la valida.

3.- **Canvis d'agrupament:** Pel que fa a l'assignació d'alumnat, és preceptiu des del centre discutir com han quedat enquadrats els alumnes als quinze dies de l'inici de curs i en acabar cada un dels crèdits que componen el curs. De cada una de les revisions en poden resultar, o no, propostes de canvi de grup sempre sota criteris pedagògics.

El punt anterior no invalida la possibilitat que té el professorat dels diferents departaments per plantejar canvis en el moment que ho cregui convenient, sempre dintre del marc del mateix departament i recollit en l'acta de la reunió corresponent.

4.- **Assegurament de continuïtat de currículum:** El departament didàctic assegura que la seva programació facilita l'intercanvi d'alumnes entre grups, en fixar els continguts bàsics comuns a tots ells, sense perjudici que hi hagi major aprofundiment de continguts en un grup respecte d'altres. Per tant ha de fer les sessions de seguiment i coordinació de la programació en diferents moments dintre del trimestre.

5.- **Assegurament de continuïtat en l'avaluació:** el departament assegura aquesta continuïtat mentre que els criteris d'avaluació són comuns i fixats en el seu desplegament curricular.

6.- **Control d'assistència de l'alumnat:** a l'inici de curs els llistats dels grups es fan simultàniament amb els llistats ordinaris. Quan el departament aprova el canvi de grup, el cap del departament emplena un formulari intern que és distribuït a diferents persones:

- Persona tutora del grup-classe: per tal que en tingui constància
- Família de l'alumne/a
- Coordinació pedagògica
- Secretaria: per poder actualitzar els llistats corresponents en el sistema de control d'assistència. Un dels camps del formulari és la data en què serà efectiu el canvi (normalment el dilluns següent a la reunió de departament), la qual cosa dóna prou temps com per poder fer el recorregut complet.

### Resultats assolits:

1.- Hi ha hagut una adequació perfecta de les llistes d'alumnes en les dates previstes dels canvis.

2.- L'alumnat no percep els grups com a vies mortes, sinó com a ajuts per al seu aprenentatge.

3.- Es va pel camí d'ajustar cada vegada millor les programacions a les possibilitats reals de l'alumnat.

### Lliçons apreses:

1.- Cal entendre les programacions com a marc de referència i, per tant, poden ésser adaptades a la realitat de l'alumnat.

2.- La coordinació entre els components del departament s'ha de donar tant en la definició de continguts curriculars com en el seguiment de les programacions, com en l'harmonització de criteris d'avaluació.

## CENTRE: IES LA PINEDA

### Gestió de pressupostos de departaments didàctics

#### Situació de partida:

El Departament d'Educació proporciona, a través del capítol II, recursos que els centres gestionen per atendre les seves necessitats. Una part d'aquests recursos es dedica a que els diferents departaments didàctics puguin adquirir béns, fungibles o inventariables, necessaris per a la seva pràctica docent.

La distribució d'aquests recursos entre els departaments era motiu de discussió any rere any, i això suposava una despesa innecessària de temps i esforços. A la vista d'aquesta situació, l'administrador va presentar una proposta que va ser discutida i aprovada pels caps de departament, segons la qual els pressupostos es fixaven a tres anys amb la variació corresponent a l'IPC.

#### Desenvolupament i metodologia seguida:

1.- Es va fer un estudi històric de les despeses dels departaments, centrat sobretot en els dos anys anteriors al moment de la presentació del projecte.

2.- Es va fixar un percentatge (18,2%) de l'assignació del capítol II a despeses de funcionament dels departaments. D'aquesta quantitat, es va acordar que un 5% quedaria exclosa del repartiment, destinant-la a fons de reserva per a projectes a llarg termini o per suplir aportacions puntuals i justificades que s'escapin del marge pressupostari normal.

3.- Es van fixar per part de l'administrador uns criteris que volien ser objectius:

- nombre d'hores d'alumne i la seva tipologia per departament
- nombre d'aules específiques
- quantitat de professorat assignat al departament
- percentatge rebut anteriorment

i es va assignar a aquests criteris un coeficient multiplicador.

Hi ha departaments (biblioteca, psicopedagogia, FOL) als quals, en atenció a les seves particularitats, es va decidir donar-los una quantitat fixa al marge dels coeficients.

4.- Es va aprofitar el moment per implementar aspectes específics del procediment de gestió del pressupost i de les compres del departament didàctic dins de les funcions del cap corresponent.

5.- La discussió de la proposta es va fer en una sessió de reunió de caps amb les aportacions de tothom i a la vista de les diferents aportacions es va aprovar per unanimitat.

6.- Es va procedir a implementar, dintre de la intranet, un espai de consulta de les factures carregades a cada departament, accessible als caps corresponents prèvia contrasenya.

#### Resultats assolits:

1.- Guany de temps en el dia a dia de la gestió, ja que els criteris són clars i acceptats per tothom. A més, la discussió de les noves assignacions es fa cada tres anys.

2.- Guany de transparència en la gestió ja que els caps de departament tenen a la seva disposició, en temps real, l'estat de comptes del seu departament.

3.- Guany d'assignació anual per als departaments. En tractar-se d'un pla a tres anys, els saldos a favor d'un any tancat s'incorporen de manera automàtica al nou saldo de l'any actual.

4.- Possibilitat d'afavorir l'autonomia dels departaments, ja que coneixent el saldo disponible es poden preveure despeses a llarg termini i/o programar compres de major import.

5.- Millorar en la distribució de responsabilitats i l'execució dels procediments del centre, ajustant cada vegada millor allò que està escrit amb la realitat.

### Lliçons apreses:

1.- La feina ben feta una vegada es rendibilitza al llarg del temps.

2.- La participació de les parts implicades fa que les discussions es facin amb criteris de centre i no departamentals de manera exclusiva.

3.- Oferir a molta gent la possibilitat de participar en les decisions fa que les actuacions que se'n desprenen es portin a terme amb millor predisposició.



## CENTRE: IES MARIANAO

### Gestió sostenible i ambientalització curricular

#### Situació de partida:

Distintiu d'Escola Verda i certificació en la ISO 9001

Desenvolupament i metodologia seguida:

Els objectius de l'IES Marianao van ser:

- Gestió sostenible del centre
- Ambientalització curricular

Per poder assolir aquests objectius establerts hem elaborat tres processos amb els procediments corresponents i la seva avaluació mitjançant indicadors de qualitat ambiental elaborats per a cada procés:

#### 1. Procés estratègic de la gestió ambiental

Consta de dos procediments:

1.- **El procediment d'ambientalització curricular:** a continuació s'identifiquen les accions que es van dur a terme amb les responsabilitats corresponents:

- El primer pas va ser reunir els caps de departament i lliurar-los el repartiment de matèries per ambientalitzar. Els responsables eren el coordinador pedagògic i el professor encarregat d'ambientalitzar i dinamitzador ambiental; els caps de departament presenten al departament les matèries a impartir i ambientalitzar i el professorat elabora l'ambientalització de les programacions dels crèdits, mòduls i unitats didàctiques;
- La revisió de les ambientalitzacions de les programacions és responsabilitat dels caps de departament. A partir de la revisió de les ambientalitzacions i de les programacions s'elabora un programa d'ambientalització comú al centre i amb el vist i plau del coordinador pedagògic i del professor encarregat d'ambientalitzar i dinamitzador ambiental.

2.- **El procediment de planificació de les auditories:** el director i el dinamitzador ambiental són responsables de planificar les auditories ambientals i lliurar els models d'auditories.

#### Avaluació

Indicadors estratègics:

- Visió curricular compartida entre els diferents departaments i coordinació interdisciplinària
- Gestió sostenible del centre

#### 2. Procés clau de gestió de l'ambientalització curricular:

Procediment de planificació de les diades interdepartamentals:

- El director i el dinamitzador ambiental s'encarreguen, al principi del curs, de programar les diades, convocant reunions de la comissió ambiental.
- El professorat facilita la participació de l'alumnat en les diades, realitzant activitats dintre de l'aula.
- La Comissió ambiental aprova i organitza les diades.

## Avaluació

Indicadors clau:

- Nivell d'ambientalització curricular als departaments didàctics i innovació curricular
- Diades interdepartamentals i treball en equip
- Relacions amb d'altres centres i intercanvi d'experiències

### 3. Procés de suport de gestió ambiental:

Procediment de realització d'auditories:

- El director i el dinamitzador ambiental lliuren els models d'auditories.
- El professorat s'encarrega de cercar l'alumnat de batxillerat que farà les auditories, recollir els resultats i lliurar-los a la Comissió ambiental, que lliura els resultats a la direcció i els comunica a la comunitat educativa.
- El director i el dinamitzador ambiental duen a terme les accions de millora programades.

## Avaluació

Indicadors de suport:

- Estalvi energètic
- Consum d'aigua
- Reducció de residus
- Mobilitat i transport escolar
- Soroll
- Consum de materials
- Zones verdes i edificis escolars
- Satisfacció de la comunitat educativa amb el projecte
- Inserció en la comunitat, informació i comunicació
- Relació amb les institucions
- Participació de la comunitat educativa
- Assistència a fòrums i trobades

### Resultats assolits:

Hem renovat el distintiu d'escola verda.

### Lliçons apreses:

Gestionar per processos i procediments un projecte anterior a la qualitat i la millora contínua.

### Bibliografia:

CATALÁN A. I CATANY M. (1995). «Ambientalitzar l'escola». SBEA

CATALÁN A. I CATANY M. (1996). «Educació Ambiental a l'Educació Secundària Obligatòria». Universitat de les Illes Balears.

IME de Barcelona. «Ecoauditories ambientals».

FEDERACIÓ DE MOVIMENTS DE RENOVACIÓ PEDAGÒGICA DE CATALUNYA (1998). «Una auditoria mediambiental per a centres educatius».

## CENTRE: IES MONTSIÀ

### La mediació, una eina per gestionar positivament els conflictes

#### Situació de partida:

El curs 1999-2000 l'IES Montsià inicia la implantació d'estratègies de qualitat i millora contínua.

#### Desenvolupament i metodologia seguida:

##### Curs 2000-2001

Un equip de qualitat i millora realitza un debat sobre la comunicació, la participació i la convivència al centre.

##### Curs 2001-2002

Es forma un equip de qualitat i millora de la convivència al centre.

La mestra terapeuta inicia el tractament d'alguns conflictes a l'ESO.

##### Cursos 2002-2003, 2003-2004

Mitjançant un equip de qualitat i millora de la convivència al centre es realitzen les tasques següents:

- Formació de professorat en tècniques de gestió de conflictes.
- Elaboració del projecte d'actuació per a la introducció de la mediació al centre.
- Inclusió en el currículum de 3r d'ESO del crèdit variable: programa de competència social.
- Proposta d'incorporació del centre al Programa de Mediació Escolar del Departament d'Educació.

##### Curs 2004-2005

El centre rep la formació en mediació del Departament d'Educació, el Programa de Mediació Escolar.

L'equip de qualitat i millora de la convivència es transforma en l'equip de mediació de l'IES Montsià.

L'equip de mediació elabora el projecte de servei de mediació per al curs 2005-2006 que inclou la formació d'alumnes futurs mediadors a través de dos crèdits variables:

- A tercer curs d'ESO el Programa de Competència Social i Mediació.
- A quart curs d'ESO Aprofundir en la Convivència: Teatre i conflicte.

La Direcció del centre inclou en el Pla Estratègic 2006-2009 la implantació del servei de mediació al centre.

#### Resultats assolits:

##### 1.- Curs 2005-2006

L'IES Montsià implanta la millora: el servei de mediació.

En el primer trimestre, l'equip de mediació realitza:

- Mediacions formals, la majoria d'elles amb acords que contribueixen a millorar les relacions entre els alumnes.
- Mediacions informals.

- Intervencions preventives amb alumnes que presenten conductes de risc.

Un dels objectius de l'equip de mediació és que els alumnes mediadors realitzin les mediacions d'una manera autònoma, sense la presència de cap professor. Aquest objectiu està començant a assolir-se.

### Lliçons apreses:

La implicació de l'alumnat en la gestió dels conflictes escolars possibilita la seva resolució positiva.

Cal cercar estratègies per afavorir la implicació del professorat en la utilització del servei de mediació.

### Bibliografia :

Diversos: Caja de Herramientas. Fundació Gernika Gogoratuz.

BOQUÉ, CARMÉ i FERRE, NEUS: Programa de Mediació Escolar. Barcelona 2005/2006. Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.

BOQUÉ, CARMÉ: Guia de Mediació Escolar. Barcelona 2002. Associació de Mestres Rosa Sensat.

Programa d'Educació Compensatòria: Dinàmica de Grups. Comarques Gironines.

DANTÍ, FINA: Vida i conflicte.

MATAMALA, ANTONIO i HUERTA, ELENA: El maltrato entre Escolares. Bobadilla del Monte. 2005. A. Machado. Libros.

## CENTRE: IES QUERCUS

### Desenvolupament del sistema de gestió de la qualitat i auditories a l'IES Quercus

#### Situació de partida:

Centre que es va introduir en el sistema de qualitat ISO 9001:2000

#### Desenvolupament i metodologia seguida:

L'IES Quercus no té definit un procés específic per al desenvolupament del sistema de gestió de la qualitat. Allò que generalment esperem que contingui aquest procés es troba inclòs en el procés més genèric de control de gestió. Així, en la missió d'aquest últim hi figura «revisar el sistema de gestió de la qualitat sobre l'anàlisi de les dades per tal de garantir la millora contínua».

L'equip directiu i, en particular, la directora del nostre institut és la responsable del control de la gestió en sentit ampli, essent la qualitat només una part, tot i que, d'alguna manera, pretenem que abraci gradualment i «imperceptiblement» la globalitat del centre.

Per tal de donar-li suport, en l'àmbit de la qualitat ens hem dotat d'una **comissió de qualitat** que té com a finalitat l'assessorament en aspectes com:

- La promoció de la cultura de la qualitat en el centre.
- La definició dels objectius de qualitat.
- L'anàlisi de les no-conformitats.
- La **revisió per la direcció del sistema de gestió de la qualitat**.

La componen càrrecs de coordinació d'ESO, batxillerat i cicles formatius, així com també els coordinadors de qualitat i l'equip directiu, llevat del cap d'estudis. El fet d'haver-la constituït amb persones compromeses amb el projecte del centre ens ha permès avançar força en la definició i la implantació dels procediments d'ensenyament/aprenentatge (plans de qualitat / manual de servei) en els quals intervenen d'una manera molt directa.

Per contra, la manca de representació de l'altre eix de l'organigrama, els caps d'àrees / departaments, està ocasionant que, en alguns processos en què la seva influència resulta determinant, la implantació o la resolució de no-conformitats, no resulti tan satisfactòria.

Cal que serveixi, doncs, de reflexió el fet de valorar com cal la composició d'aquest òrgan **nou** dins l'estructura dels nostres centres.

Entre les finalitats de la comissió de qualitat es troba, com hem mencionat anteriorment, analitzar les no-conformitats detectades. En el funcionament dels nostres centres, pràcticament l'única manera de detectar-les és a través de les **auditories**, cosa que resulta, sens dubte, una mancança de l'actual sistema de gestió de la qualitat. De fet, aixecar una no-conformitat suposa gairebé acceptar una hipoteca que, amb els recursos disponibles, només es pot anar pagant de manera flexible i molt difícilment amb la **falta de demora** que exigeix la norma. Les nostres estructures organitzatives corresponen a plantejaments **pre-ISO** que, de ben segur, caldrà renovar si es pretén continuar complint la normativa de qualitat.

Les auditories tenen com a objectiu fonamental allò que estableix la mateixa ISO 9000: «determinar el grau en què s'han assolit els requisits del SGQ, així com avaluar-ne l'eficàcia i identificar les oportunitats de millora». Però, a més, permeten mantenir la tensió, evitant així caure en un cert relaxament, sobretot per part de les persones auditades.

A continuació exposarem alguns comentaris sobre les tres fases del procés d'auditoria: preauditoria, auditoria i postauditoria.

En la primera fase, cal triar les persones que seran auditades i preparar-les. Pel que fa a la tria, pensem que s'ha d'establir algun mecanisme perquè es produeixi una rotació de les persones a fi i efecte de repartir-ne la càrrega. Quant a la preparació, cal que coneguin d'una manera molt precisa què se'ls demanarà i, si és possible, de quina forma. No hem d'oblidar que per a la majoria es tracta d'una situació absolutament nova. En el nostre cas, vam optar per fer una posada en escena semblant a una situació real, fins i tot per als auditats repetidors, atès que havíem observat una evolució en el *modus operandi*: en l'auditoria interna s'actuava individualment i en l'externa, en grup.

Durant l'auditoria s'ha de crear un clima favorable, tant físic com emocional, per tal de treure la màxima informació possible. En les auditories en grup, els auditats es troben molt més tranquils i així, en general, aporten moltes més dades, al marge que s'evidencien més clarament les possibles mancances de coordinació entre ells. El coordinador de qualitat convé que també hi sigui present, d'una banda acompanyant els auditats i, de l'altra, traduint i/o aclarint aspectes amb els auditors.

A l'últim, la postauditoria posa de manifest dues coses: els punts forts i els no tan forts. Massa sovint no es valoren prou els primers, i pensem que cal reforçar allò que fan bé les persones, que és molt, perquè, si no, podem aconseguir una reacció de rebuig cap a tot el que soni a qualitat. I d'altra banda, la postauditoria fa aparèixer l'equivalent als defectes en la terminologia de la Inspecció Tècnica de Vehicles (ITV), que si són lleus ens deixen continuar circulant i si són molt greus ens immobilitzen el vehicle. De fet podríem pensar en les auditories (l'externa principalment) com una mena d'ITV dels sistemes de qualitat, i més tenint en compte que totes dues les fa la mateixa empresa.

### Resultats assolits:

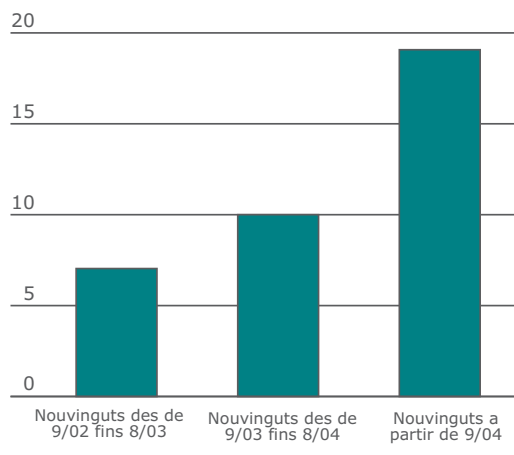
Hem anat avançant en el sistema, podem dir que el tenim força consolidat i estem a punt de fer la renovació del certificat. Hem introduït millores internes per tal d'adaptar el sistema al funcionament del centre i fer-lo més «amable» per a tothom.

### Lliçons apreses:

Moltes, el ritme dels centres és més lent que el que exigeix la norma, ...

### L'aula d'acollida a l'IES-SEP de l'Ebre

#### Situació de partida:



La posada en marxa de l'Aula d'Acollida en el nostre centre el curs escolar 2004-05 respon al marc normatiu del Pla per a la Llengua i la Cohesió Social del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya i de la Resolució del 18 de juny de 2004 en la qual s'aproven les instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres docents públics d'educació secundària de Catalunya per al curs 2004-05.

L'objectiu final que es vol aconseguir amb aquesta nova mesura és que l'alumnat nouvingut adquireixi la competència bàsica en llengua catalana per tal que es pugui donar una incorporació progressiva i flexible en funció de la seva evolució personal als grups i sessions de les aules ordinàries, així com la seva integració al centre i al seu entorn més immediat.

L'aplicació al nostre centre de l'AA dona resposta a una necessitat real, atès que l'afluència d'alumnat nouvingut ha anat creixent i fins i tot podem dir que s'ha triplicat en els dos darrers anys, tal com podem apreciar en la gràfica. Per organitzar-la vam tenir en compte els factors següents:

1.- S'havia de buscar un espai físic.

2.- Calia especificar el professorat que podria fer-se càrrec d'aquest alumnat. Es va comptar amb una tutora d'aula d'acollida amb dedicació completa i tres hores més amb el suport de dues professores del centre. Segons la normativa especificada abans es van crear dos càrrecs nous –coordinador/a i assessor/a de llengua, interculturalitat i cohesió social– que van col·laborar en tot el procés de posada en marxa i, posteriorment, en la consolidació de l'aula.

3.- Un aspecte que calia organitzar eren els mitjans de què es disposava per portar a la pràctica l'activitat docent.

Quant a l'alumnat cal anotar que al setembre de 2004 hi havia un percentatge de població nouvinguda del 8% a l'ESO i un percentatge de població estrangera del 16% (procedents de països com el Marroc, Romania, la Xina, Rússia, Lituània i Ucraïna i centre i sud d'Amèrica).

En total hi havia en el curs 2004-05 onze nacionalitats i vam atendre un 50% de l'alumnat que portava dos anys a Catalunya, un 90% del que havia arribat l'any anterior i un 100% d'aquell mateix any.

## Desenvolupament i metodologia seguida:

En un primer moment ens vam plantejar l'atenció educativa a aquest alumnat tenint en compte els paràmetres següents:

- diferenciar entre l'alumnat que provenia d'una llengua romànica i el que en parlava una que no ho era. (En el cas que es tractés d'una llengua no romànica s'havia de saber si coneixia o no l'alfabet llatí).
- fixar-nos en el coneixement que tenia l'alumne/a de la seva pròpia llengua.
- estudiar les característiques particulars de cada alumne/a.

Es va poder comprovar que el nivell de coneixement de la pròpia llengua i la motivació envers l'aprenentatge de la llengua catalana eren fonamentals per determinar la rapidesa i el nivell d'adquisició del català.

La metodologia consistia a fer una atenció individualitzada en la mesura que ens era possible i a treballar bàsicament la llengua oral seguint el model del nivell A1 del Departament d'Educació.

L'anàlisi constant de l'evolució dels grups quant al ritme d'aprenentatge de la llengua ens va obligar a reestructurar-los, de manera que van quedar definits tal com s'especifica tot seguit:

Grup 0: alumnat no escolaritzat o amb escolarització insuficient i, a més, s'hi afegia l'alumnat que anava arribant durant el curs.

Grup 1: alumnat de llengua no romànica i alumnat de llengua romànica que avança lentament.

Grup 2: alumnat de llengua no romànica que avança força ràpid.

Grup 3: alumnat castellanoparlant i de llengua romànica i no romànica que avança molt ràpid.

Grup 4: reforç de la lectura, de comprensió i expressió escrita per a l'alumnat de segon any.

Vam tenir en compte la possibilitat que l'alumnat pogués canviar de grup segons el ritme d'aprenentatge.

L'atenció a l'alumnat nouvingut requeria, d'una part, planificar l'AA, però també havíem de vetllar per tal de facilitar-los una bona acollida per part de tots els professionals del centre.

Així l'elaboració d'un nou pla d'acollida sorgeix de la necessitat d'adaptar l'anterior a la nova situació. Va ser un procés que es va allargar fins a la fi de curs, entre d'altres coses, perquè anaven sortint actuacions no previstes, la resposta a les quals va suposar, de vegades, replantejar la feina començada. El nou pla d'acollida determina les actuacions que es duen a terme des del moment que el pare, la mare o el/la tutor/a arriba al nostre centre per matricular l'alumne/a fins que aquest/a pot seguir el currículum ordinari amb normalitat.

Entenem que l'aula d'acollida és una parada obligatòria per a la majoria de l'alumnat nouvingut i per això hem de procurar que la seva estada li permeti afrontar la nova situació de la millor manera possible. Ara bé, des d'un primer moment aquest alumnat haurà de compartir la resta d'hores de classe amb els/les companys/es de curs i amb l'equip docent, per això volem remarcar el fet que l'educació de l'alumnat nouvingut és una feina de tots. El centre, i també l'entorn, han de facilitar les eines necessàries per donar resposta a aquesta nova realitat.

Quant a l'aspecte acadèmic, hem tingut en compte la necessitat de fer adaptacions curriculars en algunes o totes les àrees, la qual cosa implica la participació dels diferents



departaments a l'hora de dur-les a terme.

Pel que fa a la llengua, entenem que l'aula d'acollida forma part del projecte educatiu de centre i, per tant, vetlla per garantir l'ús de la llengua catalana. L'objectiu primordial és, per tant, promoure i consolidar la llengua catalana com a llengua vehicular i d'aprenentatge en un marc plurilingüe.

El nou pla d'acollida s'estructura en tres eixos: les actuacions prèvies a l'entrada de l'alumne/ a al centre, la preparació de la seva incorporació al grup classe i la planificació de la seva escolarització. A més, el nou pla d'acollida recull la possibilitat d'aprofitar els recursos del centre per donar resposta a les necessitats que genera aquesta nova situació i d'anar modificant tot allò que calgui després d'una avaluació sistemàtica.

### Resultats assolits:

En acabar el primer any de funcionament de l'AA i de la coordinació LIC, vam fer un balanç per valorar les fites aconseguides i proposar millores de cara a l'any següent:

1.- Quant als recursos vam veure la necessitat d'aconseguir una aula d'acollida exclusiva, tenint en compte la quantitat d'alumnat i d'hores d'atenció. També vam considerar que el material emprat a l'aula (proves inicials, llibre, ordinadors...) havia estat de gran utilitat, però ens havia faltat temps per analitzar-lo amb cura i fer la tria adient segons la finalitat.

2.- Respecte a l'activitat acadèmica havíem aconseguit anar revisant els grups d'alumnes contínuament per tal que fossin com més operatius millor. Aquesta és una tasca que s'ha de fer cada any en funció de la idiosincràsia de l'alumnat que ens arriba.

Hem enllestit el pla d'acollida i només falta la seva aprovació per part del consell escolar. Aquesta eina ens permetrà agilitar i sistematitzar la informació entre tot l'equip docent implicat en el procés d'atenció a l'alumnat nouvingut.

Com que creiem que la cohesió social també s'ha d'aconseguir fora de l'aula, vam intentar que aquest alumnat participés també en les activitats extraescolars del centre. Ens cal, però, millorar aquest aspecte i programar accions perquè coneguin el seu entorn dins i fora de l'institut.

### Lliçons apreses:

Tot i la dificultat que suposa començar de zero, creiem que la revisió constant de les nostres actuacions (trobadura setmanal) dins l'aula d'acollida i també de la relació amb l'equip docent i el centre en general, ens ha permès anar ajustant les decisions preses als objectius marcats.

Un altre factor a tenir en compte van ser les orientacions del Departament d'Educació, sigui en forma de jornades de reflexió, en forma de material lliurat al centre o bé la possibilitat de consultar l'espai LIC a internet. Tot va ser d'un gran ajut.

L'intercanvi d'opinions i experiències amb els altres centres de les comarques de l'Ebre ens aportà una visió més concreta i propera de l'atenció a l'alumnat nouvingut. De vegades les experiències dels altres centres ens van suggerir propostes per al nostre.

Finalment voldríem afegir que vam endegar una iniciativa difícil, no exempta de problemes, però amb el convenciment que és una eina necessària i imprescindible per afrontar aquest nou repte de la llengua, la interculturalitat i la cohesió social.

### Bibliografia:

ALEGRE CANOSA, MIQUEL ÀNGEL; Educació i immigració: l'acollida als centres educatius, Ed. Mediterrània. Col. Polítiques 44

Normativa del curs 2004-05 del Departament d'Educació.

## CENTRE: IES-SEP F. VIDAL I BARRAQUER.

### La gestió del subprocés formació en centres de treball (FCT)

#### Situació de partida:

Durant el curs 2001-02, l'IES-SEP F. Vidal i Barraquer de Tarragona inicià la seva participació a les Xarxes de Qualitat i Millora Contínua de la Direcció General de Formació Professional i Educació Permanent del Departament d'Educació. En aquell moment s'impartien en el centre 12 Cicles Formatius, que involucraven 28 grups d'alumnes, 28 tutors del centre i 280 empreses.

Si bé la gestió de la FCT al centre gaudia d'un nivell elevat de qualitat, de seguida la Coordinació de Formació Professional i la Sotsdirecció de Formació Professional del centre es van incorporar a l'experiència de Qualitat i Millora Contínua.

Els cursos 2001-02 i 2002-03 significaren un gran esforç de la comunitat educativa de l'Institut. Es definiren la missió i la visió del centre, s'identificaren els processos clau, estratègics i de suport tot elaborant el mapa de processos de l'Institut. També es revisaren tots els documents estratègics del centre i es procedí a formar l'equip humà de l'Institut en temes de qualitat i millora contínua. Finalment, el Departament d'Educació aprovà el pla estratègic de l'Institut sobre qualitat i millora contínua.

#### Desenvolupament i metodologia seguida:

1.- Dins l'àmbit de la gestió de la FCT, es detectà de seguida la importància del subprocés de la gestió de la FCT en el marc del procés d'ensenyament/aprenentatge als cicles formatius. També es visualitzà la roda de la millora contínua i s'aplicà a la FCT: planificar, desenvolupar, revisar i millorar.

2.- Planificació i desenvolupament: es definí el disseny curricular en el marc del projecte curricular de formació professional i es donaren pautes per realitzar les programacions de la FCT de cada cicle (en total, 12 programacions). També s'incidí sobre l'acció tutorial tot definint criteris d'actuació (pla d'acció tutorial).

3.- La revisió s'ha definit sobre la base de les informacions següents:

- Seguiment de les programacions de la FCT: coordinades pel departament de família professional i en els equips docents,
- Satisfacció de l'alumnat, de l'equip humà i de les empreses col·laboradores: mitjançant els procediments corresponents.
- Informes de les auditories de qualitat internes i de certificació.

4.- La millora s'ha establert cada curs en les noves versions de les programacions de la FCT així com en la creació de noves eines de gestió que permetessin la millora del subprocés.

A títol d'exemple s'indiquen tres actuacions:

- Procediment d'acollida de les empreses. Aquest procediment s'activa a l'inici de cada curs i es manté obert en relació amb les noves empreses col·laboradores. Consisteix, en essència, en una reunió entre els empresaris i la coordinadora de FP per tal d'explicar el funcionament de la FCT i dels cicles formatius en general. L'empresari aporta informació de la seva empresa i confecciona la seva sol·licitud de col·laboració.
- Valoració de la relació amb les empreses col·laboradores. En finalitzar la FCT de cada alumne, els tutors del centre fan una valoració (seguint uns criteris prèviament aprovats i consensuats) sobre l'eficàcia de la col·laboració amb cada empresa. Aquesta valoració queda arxivada per a emprar en cursos següents.
- Equips de millora. Cada curs es mantenen en funcionament uns equips de millora formats pel professorat del centre. Pràcticament cada any s'innova en temes relacionats amb la tutorització dels alumnes de cicles formatius.

## Resultats assolits:

A la taula 1 es presenten dades sobre la satisfacció de les empreses col·laboradores així com també de la seva evolució durant el temps (dos darrers cursos).

Pel que fa a la inserció laboral dels nostres alumnes cal destacar l'elevat nivell de la inserció laboral com a conseqüència directa de la FCT. Aquesta inserció es detecta i es controla en finalitzar el conveni, mitjançant la complimentació per part del tutor/a d'un document intern de la valoració de la col·laboració amb les empreses. De l'anàlisi d'aquests documents podem extreure que la inserció laboral per aquest mitjà ha estat del 70% de mitjana per al curs 2004/05 (hi ha casos com, per exemple, el Cicle d'Administració i Finances que arriba al 100%, Gestió del Transport: 90%, Gestió Administrativa: 75%, etc.).

## Lliçons apreses:

1.- Si bé la FCT és d'una importància cabdal en la formació del nostre alumnat, també cal indicar que el seu assegurament és extremadament complex.

2.- L'alta motivació dels actors implicats en la FCT (alumnat, professorat, empreses col·laboradores) és un element clau per definir la FCT com un dels punts forts del centre i això permet ajustar-se al màxim a les necessitats del mercat de treball.

3.- Cal aprofundir en la flexibilitat, és a dir, cal prendre en consideració tant les necessitats del centre com les de les empreses col·laboradores i del mercat de treball. Si això s'aconsegueix, s'ajustaran més les competències professionals amb l'especificitat del lloc de treball.

En resum, la gestió excel·lent de la FCT al centre la podem qualificar com a bona pràctica ateses les seves característiques de: rellevància, sostenibilitat en el temps, impacte i efectes mesurables a través d'indicadors, eficiència i eficàcia, participació de l'equip humà que va més enllà del compliment dels requisits normatius corresponents i amb condicions clares de *benchmarking* per part d'altres centres.

## Resultats qüestionaris de gestió de la veu l'empresari/entorn

Taula 1.- Quadre comparatiu curs 2003/04 – 2004/05

	2003-04		2004-05	
	Molt bé	Bé	Molt bé	Bé
Tracte rebut	74,6%	24,6%	76,28%	18,26%
Nivell informació facilitada pel centre	52,2%	44,8%	54,00%	18,26%
Compliment de les expectatives de la col·laboració	52,2%	43,3%	59,34%	34,01%
Respecte a la tasca desenvolupada per l'alumne	54,1%	39,1%	57,91%	35,30%
Grau de satisfacció amb el nivell de l'alumne	51,5%	41,00%	57,85%	33,06%
Utilització de la borsa de treball	40,3%	38,7%	38,02%	44,42%
Grau de satisfacció pel servei rebut	46,8%	48,6%	58,99%	23,69%
Grau de satisfacció amb el tracte i servei	61,1%	35,9%	66,25%	31,23%
Tornara a repetir la col·laboració	100%	-	100%	-
<b>Molt bé: excel·lent      Bé: notable alt</b>				



## BIBLIOGRAFIA I ENLLAÇOS D'INTERÈS

---



## BIBLIOGRAFIA

*European Quality Conference for Education, Training and Research (2n: 1991, Oxford, Regne Unit)*

2nd European Quality Conference for Education, Training and Research : 18/19 april 1991, Randolph Hotel Oxford: proceedings / European Foundation for Quality Management Editorial, [Oxford], EFQM, 1991

*Adaptación del modelo europeo de gestión de calidad (EFQM) a la educación: implantación en el I.P. «Cristo Rey» de Valladolid*

SÁNCHEZ ARIAS, JOSÉ LUIS I REDONDO CASTÁN, ALFONSO, dir.

Editorial: [S.l.]:[s.n.], 2001 Colección. Proyectos fin de carrera de la ETSII. Dpto. Organización y Gestión de Empresas Notas. Proyecto Fin de Carrera. Universidad de Valladolid

*Conceptos fundamentales de la excelencia*

Editorial: Bruselas. EFQM, European Foundation for Quality Management, cop. Club Gestión de Calidad

*El modelo EFQM aplicado a la universidad: un caso práctico*

MASSÓ PÉREZ, XAVIER I TORT-MARTORELL LLABRÉS, XAVIER

1a ed. Editorial: Barcelona. Universitat Politècnica de Catalunya, 2000

*Implantación de un modelo de excelencia basado no modelo europeo EFQM en 80 centros de formación profesional ocupacional de la Comunidad Autónoma de Galicia: año 2002*

[estudio, Soluziona Management Consulting]

Editorial: Santiago de Compostela. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, 2004

*Introducción a la excelencia / European Foundation for Quality Management Editorial. Brussel·les. EFQM.*

Madrid: Club Gestión de Calidad, cop. 2003

*Modelo europeo de calidad total (EFQM), adaptado a un centro educativo*

GARCÍA RODRÍGUEZ, LUIS-JESÚS I MARTÍN MARTÍN, ANTONIO-RAMÓN

Editorial: 2000. Projecte fi de carrera-UPC. Escola Universitària Politècnica de Vilanova i la Geltrú, 2000

*Elegir la excelencia en la gestión de un centro educativo*

CERRO GUERRERO, SEBASTIÁN

Editorial: Madrid. Narcea, 2005. Colección: Educación hoy

*Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*

VALARIE A. ZEITHAML, A. PARASURAMAN I LEONARD L. BERRY

Editorial: Madrid. Díaz de Santos, cop. 1993

*Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total / guía práctica*

SCHARGEL, FRANKLIN P.

Editorial: Madrid. Díaz de Santos, D.L. 1996

*La Gestión de la calidad total en el centro docente*

MURGATROYD, STEPHEN I MORGAN, COLIN; traducció: Mónica Gómez Fernández, Editorial: Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2002

*Calidad total en la educación: la transformación de las escuelas en sitios de aprendizaje: aplicación de las ideas de Deming a la enseñanza*

ENGLISH, FENWICH W. I HILL, JOHN C.; traducción: Luis Gabriel Torres. 3a ed  
Tít. orig.: *Total quality education*

*Calidad, productividad y competitividad: La Salida de la crisis*

**Autor:** W. EDWARDS DEMING; Versión española por Jesús Nicolau Medina.  
Madrid: Diaz de Santos, 1989

*La gestió de la qualitat en els serveis educatius locals*

RAS I JANSÀ, JOAN

Col·lecció Temes d'Educació. Diputació de Barcelona. Agost de 2003

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

GENERALITAT DE CATALUNYA

1a ed.: novembre de 2004

*Gestió de la Qualitat en un món de serveis*

COSTA, JOSEP M.

Barcelona: Ed. Gestió 2000, 1998

*Nuestro Viaje a la calidad*

INTXAUSTI, KIKE (Et al)

Madrid: Díaz de Santos. 2000

*Gestió de la Qualitat. Una visió pràctica*

ROTGER ESTAPÉ, JOAN-JOSEP (Et al)

Barcelona: Beta Editorial. 1996

*La pasión de mejorar*

IBARZABAL, EUGENIO

3a ed. Madrid: Díaz de Santos, 1998

*The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data. OSLO MANUAL*

OCDE

3a ed. 2005



## ENLLAÇOS D'INTERÈS

CEDEFOP: Centre Europeu per al Desenvolupament de la Formació Professional. Treballa per promoure una àrea europea de coneixements a llarg de tota la vida, en una Europa ampliada. Ofereix informació i anàlisis sobre sistemes de FP, recerca, polítiques, programes i pràctiques. També disposa d'una xarxa d'intercanvi d'experiències i coneixement.  
<http://www.cedefop.eu.int/index.asp>

UNIÓ EUROPEA POLÍTICA D'EDUCACIÓ: Conté les estratègies, els objectius clau i les àrees de cooperació aprovades per la Comissió Europea.  
[http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/objectives\\_en.html#measuring](http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/objectives_en.html#measuring)

EFQM ORG: European Foundation for Quality Management. Pàgina oficial de la Fundació per l'EFQM i el Model d'Excel·lència  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

FETAC: Organisme que concedeix premis a centres educatius que assegurin la qualitat portant a terme projectes. Va ser fundat pel Govern d'Irlanda dins del Pla Nacional de Desenvolupament de l'Educació.  
[www.fetac.ie](http://www.fetac.ie)

CINTERFOR: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Conté informació general de gestió de qualitat en la formació professional als països americans i a Espanya. (Espanya, Mèxic, Perú, Guatemala, Costa Rica, Colòmbia, Xile i Brasil).  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/exp\\_inst/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/exp_inst/index.htm)

MEC: Ministeri d'Educació i Ciència. Presenta les seves iniciatives amb l'objectiu de millorar la gestió i fomentar l'autonomia dels centres no universitaris.  
<http://www.mec.es>

CENTROS DE EXCELENCIA: Pàgina de representació de professionals que pertanyen a distintes entitats promotores de qualitat en les seves comunitats autònomes respectives. Ofereixen informació sobre publicacions: llibres, revistes, enllaços, etc.  
<http://www.centrosdeexcelencia.com/>

CLUB DE EXCELENCIA: Informació general sobre el model d'excel·lència europeu.  
<http://www.clubexcelencia.org>

CIDEM: Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial. Organisme dependent del Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya. Conté informació sobre recursos per a la gestió empresarial, guies, manuals i convocatòries de seminaris i conferències.  
<http://www.cidem.com>

DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA: la Direcció de Formació Professional i Formació Permanent dins del Projecte de Qualitat i Millora ofereix informació sobre el camí cap a l'excel·lència als centres, entre d'altres informacions relacionades amb temes de qualitat educativa.  
<http://www.xtec.es/fp>





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

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

**Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)**

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