

GUIA e2cat:2012

MATRIU



Amb la col·laboració de:



Associació Catalana per a l'Excel·lència

Desembre de 2011

DOCUMENT DE TREBALL

Model d'Excel·lència e2cat :2012



	LIDERATGE					ESTRATÈGIA					ORGANITZACIÓ					COMUNICACIÓ				
ENFOCAMENT	<p>Els centres excel·lents estableixen el seu model de lideratge distribuït identificant els lideratges de l'organització i definint les funcions corresponents d'acord amb la seva responsabilitat. El centre estableix perfils professionals per als seus càrrecs a través de l'anàlisi dels coneixements i les competències necessaris per ocupar-los. Es garanteix que el nomenament dels líders està fonamentat en l'adequació entre els coneixements i les competències de l'individu i el perfil requerit en aquell lloc de treball.</p> <p>A l'hora de construir l'equip directiu, el centre té en compte les necessitats dels diferents grups d'interès (alumnes, famílies, administració educativa, relació amb les empreses, ...) així com les àrees de coneixement que cal cobrir (gestió de recursos, gestió de persones, tecnologia, ...)</p> <p>En l'elaboració del pla de formació es té en compte quins són els coneixements i les habilitats requerits per a l'exercici dels càrrecs per tal que la formació s'adeqüi a cobrir les necessitats detectades que permetin millorar la seva tasca.</p> <p>El centre excel·lent entén la importància del lideratge del professorat a l'aula i li dona les eines i la formació necessària per exercir-lo.</p>					<p>Els centres elaboren la seva documentació estratègica (Projecte Educatiu de Centre, Projecte de Direcció, Pla Estratègic, Normes d'Organització i Funcionament, ...) on es defineixen les línies mestres de la seva organització. Un centre excel·lent ha de vetllar per la coherència entre tots els seus documents, especialment els de caràcter estratègic. Aquests centres, en primer lloc defineixen el seu Plantejament Institucional (missió, visió i valors), que posteriorment ha de guiar el desenvolupament dels aspectes organitzatius, d'estratègia i de lideratge en el centre.</p> <p>Tota l'estructura organitzativa d'un centre excel·lent i el seu model de lideratge ha de donar resposta al seu plantejament institucional i a la seva concreció en estratègies i objectius estratègics. Els centres que cerquen l'excel·lència identifiquen quins són els seus grups d'interès, amb la finalitat de donar resposta a les seves necessitats i expectatives. Els objectius es defineixen atenent a les necessitats d'aquests grups, als requeriments establerts per la legislació vigent i la seva titularitat, així com també a la valoració de les necessitats de la pròpia organització. Per tot això, és necessari que aquests centres coneguin la seva situació de partida/inicial (interna i externa) a través de diverses fonts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els resultats dels indicadors de centre (vinculats als seus processos, Pla Estratègic, ...) • L'anàlisi DAFO • Avaluacions (avaluacions internes i externes, contrastació amb referents externs,...) • Resultats d'auditories • Dades de l'oferta i la demanda dels estudis • Informació del mercat laboral • Necessitats i expectatives dels grups d'interès. • Nous requeriments legals • Tecnologia, empreses de l'entorn, normativa, situació econòmica, recerca i desenvolupament o altres <p>Una vegada analitzats els indicadors es defineixen els objectius estratègics i els processos necessaris per assolir-los. Es concreten les accions a seguir, els recursos necessaris, els indicadors de seguiment i es comunica el Pla estratègic a la comunitat educativa. Aquests objectius i accions es concreten en els Plans Anuals del Centre. Les persones que lideren el centre tenen un rol protagonista en el procés de definició de l'estratègia.</p>					<p>Els centres excel·lents disposen d'un organigrama conegut i assumit per l'organització, que dona compliment al plantejament institucional i els objectius de centre; alhora es garanteix que les funcions dels diferents càrrecs del centre són coherents amb la normativa d'Ensenyament i que els seus objectius estan alineats amb els del conjunt del centre.</p> <p>L'equip directiu revisa de forma sistemàtica que l'estructura de l'organització és eficaç i facilita la transmissió de la informació, la gestió diària del centre, la interacció entre els diferents equips i el desplegament de l'estratègia.</p> <p>Els centres fonamenten la seva activitat en el treball per processos, identificant quins són els de caràcter estratègic, clau i de suport tot establint indicadors per realitzar la seva avaluació. Els processos compten amb un responsable que lidera la seva execució, desenvolupament i seguiment, d'acord al cicle de millora continuada.</p> <p>Els centres excel·lents dissenyen un model pressupostari per donar compliment als seus objectius. Aquest es basa en donar resposta al seu pla estratègic, i ha d'estar basat en un model de gestió de recursos respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions dels grups d'interès i a les necessitats de l'entorn.</p> <p>També es dissenya una gestió dels recursos econòmic - financers que cerqui uns resultats d'èxit sostingut a l'organització, integrant les fonts de recursos: interns (departament, projectes, ajuts, subvencions,...) o externs (aliances amb empreses i institucions) necessàries.</p>					<p>Els centres excel·lents analitzen les necessitats de comunicació del propi centre amb cadascun dels grups d'interès (interns i externs) per tal d'elaborar el seu pla de comunicació. A l'hora d'establir aquest pla, els centres adequen els canals emprats al col·lectiu al qual s'adreça el missatge i treballen per activar canals de comunicació no-institucionalitzats.</p> <p>Els diferents lideratges de l'organització han d'assegurar una comunicació bidireccional que garanteixi el desplegament de les estratègies i l'alineament amb els valors de l'organització i la consecució dels objectius marcats.</p>				
	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%

					LIDERATGE	ESTRATÈGIA	ORGANITZACIÓ					COMUNICACIÓ								
DESPLÈGAMENT	<p>El centre excel·lent disposa d'un sistema clar i implantat per a la presa de decisions i la seva transmissió a l'equip, per als diferents nivells de l'organització (equip directiu, departaments, equips docents,...)</p> <p>Les persones que exerceixen càrrecs de lideratge són accessibles, de manera que recullen les necessitats i expectatives de les persones que conviuen al centre. Les persones que lideren en un centre es mostren proactives en l'anticipació i resolució de problemes i actuen com a mediadors davant del sorgiment de conflictes a l'organització.</p> <p>Els centres fomenten que a l'equip humà hi hagi persones amb els coneixements i les competències necessaris per assumir funcions de lideratge en cas que es produeixin relleus. D'aquesta manera, s'assegura que ni la cultura i valors ni el funcionament ordinari del centre no es veuen afectats per possibles canvis en les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat. Les persones que exerceixen funcions de lideratge han rebut formació en habilitats directives, gestió d'equips humans, mediació i gestió de conflictes i avaluen en quina mesura aquesta formació els ha permès millorar el seu acompliment. Aquesta formació s'adreça a totes les persones que actuen amb lideratge, més enllà dels membres que formen part de l'equip directiu.</p> <p>Les organitzacions excel·lents insten les persones a prendre un paper actiu en la vida del centre. Se les incentiva a participar en equips de millora, nous projectes i activitats de l'entorn, així com als òrgans de govern del centre. Es fomenta la relació entre els diferents departaments i òrgans del centre i es reconeix l'esforç i el valor aportat per les persones que es mostren especialment implicades en la millora contínua del centre.</p> <p>Els càrrecs amb funcions de lideratge també tenen un paper clau en la gestió de les aliances del centre, i busquen que els beneficis que s'obtenen suposin un èxit sostingut.</p> <p>En un centre excel·lent, els líders s'impliquen en la gestió del canvi analitzant l'evolució de l'entorn socioeconòmic, avaluant l'impacte potencial d'aquests canvis sobre l'activitat del centre i planificant accions adreçades a donar resposta als desafiaments identificats. Un cop implantades aquestes iniciatives, se n'efectua el seguiment i s'avalua la seva efectivitat.</p>					<p>Els centres excel·lents despleguen els seus objectius estratègics comptant amb els responsables establerts d'acord amb les activitats i terminis definits per assolir-los i els recursos assignats. Els centres d'excel·lència despleguen el seu pla estratègic a través de l'establiment d'objectius anuals de centre i per departaments, per coordinacions funcionals, per àrees, etc i efectuen un seguiment d'aquests objectius a través d'indicadors que informen del grau de progrés. Es treballa per la inclusivitat del pla, és a dir, per garantir que tots els objectius i activitats del centre són coherents amb el Pla Estratègic. Les persones que governen el centre dirigeixen tot aquest procés, demostrant evidències de desenvolupar el seu treball guiats pel plantejament institucional i els objectius estratègics del centre.</p> <p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència compten amb una estratègia de promoció i millora de la percepció social de la seva imatge adreçada a incrementar la capacitat d'atracció de nou alumnat i a garantir la confiança dels grups d'interès. Com a element clau d'aquesta estratègia, els centres treballen per impulsar i consolidar un model de centre que els permeti ser reconeguts i diferenciats d'altres centres de l'entorn.</p> <p>Els centres excel·lents animen les persones a prendre un paper actiu en el desplegament de les estratègies definides pel centre.</p>					<p>L'activitat d'un centre excel·lent es basa en la gestió sistemàtica dels seus processos. Els centres excel·lents analitzen quins són els processos i els procediments on cal desenvolupar accions de lideratge. Al mateix temps, en la implementació dels processos es busca optimitzar el valor afegit per als grups d'interès.</p> <p>En els centres d'excel·lència es despleguen plans de millora impulsats per l'equip directiu. Per al disseny dels plans s'han tingut en compte informacions procedents de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes d'avaluació i contrastació • Dades provinents dels indicadors dels processos. • Resultats d'auditories i d'altres avaluacions. • Registres del sistema de gestió de la qualitat. <p>En la seva elaboració es disposa de mecanismes de prioritització de les àrees de millora identificades, s'efectua un seguiment de les accions resultants i es revisa la seva efectivitat.</p> <p>A les organitzacions excel·lents, l'equip directiu i la resta de persones que actuen com a líders estan implicats amb la qualitat, amb el desenvolupament de bones pràctiques i treballen per a la millora contínua del centre. Al mateix temps, les persones que lideren estan especialment compromeses en difondre la cultura i els valors al conjunt del centre. Aquests centres garanteixen que la distribució de tasques i la presa de decisions es duen a terme de manera transparent.</p>					<p>Les persones amb funcions de lideratge dins d'un centre excel·lent tenen una relació directa amb els diferents grups d'interès i promouen la creació i el desenvolupament de canals de comunicació àgils, bidireccionals que garanteixen la seguretat de la informació. També s'impliquen especialment en l'acollida de l'alumnat i del professorat de nova incorporació al centre.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	LIDERATGE					ESTRATÈGIA					ORGANITZACIÓ					COMUNICACIÓ				
AVALUACIÓ I REVISIÓ	<p>Les persones amb funcions de lideratge en centres excel·lents revisen periòdicament el seu acompliment mitjançant el seguiment dels objectius que tenen assignats. Paral·lelament, recullen informació dels grups d'interès per conèixer la seva satisfacció amb l'efectivitat del lideratge i comproven que l'autoritat que deriva del seu càrrec és percebuda com a legítima per les persones del centre. Les persones que lideren un centre excel·lent potencien els seus punts forts i intenten desenvolupar millores en els punts on s'han detectat dificultats.</p>					<p>Els centres efectuen un seguiment periòdic de la seva activitat per comprovar fins a quin punt s'està complint la missió, si l'organització s'apropa a la visió que ha definit a mig i llarg termini i si els valors del centre són presents en el dia a dia.</p> <p>Es fa un seguiment amb indicadors de tots els objectius del centre i una memòria que facilita que totes les persones i departaments sàpiguen quina ha estat la seva contribució al desenvolupament del Pla Estratègic. També s'avalua si els bons resultats són fruit de les bones pràctiques del centre.</p> <p>Després de tot aquest procés el centre introdueix els canvis necessaris per redireccionar l'estratègia en els aspectes que no han estat del tot exitosos (normalment a través de plans de millora).</p>					<p>Els centres analitzen i avaluen periòdicament si la seva estructura organitzativa i l'organigrama s'adequa a l'enfocament definit pel centre en el seu projecte educatiu i pla estratègic. S'observa també si les necessitats dels grups d'interès queden ateses d'una manera clara, eficient i eficaç amb l'organigrama del centre i en tot el seu sistema organitzatiu.</p> <p>Es revisa també el desenvolupament de tots els processos del centre, procurant introduir accions que millorin la seva eficàcia i eficiència. En cas d'introduir canvis en els processos es busca sempre optimitzar el valor que obtenen els diferents grups d'interès del centre.</p>					<p>Els centres han establert i apliquen una sistemàtica per avaluar periòdicament l'efectivitat de les seves eines de comunicació interna i externa. Analitzen la satisfacció de les persones en relació amb la fluïdesa de la comunicació i l'eficàcia amb què es transmeten els canvis per tal d'introduir millores.</p> <p>Pel que fa a la comunicació externa, avaluen la satisfacció dels grups d'interès externs en relació amb les eines de comunicació bidireccionals que ofereix el centre, així com amb la seva fluïdesa i efectivitat a l'hora de comunicar els canvis que afecten els usuaris externs. Tot el procés serveix per a millorar el pla de comunicació del centre i la seva implementació.</p>				
	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%

EIX 2 GESTIÓ DE LES PERSONES

	FORMACIÓ I COMPETÈNCIA					ALINEAMENT					PARTICIPACIÓ					RECONeixEMENT				
ENFOCAMENT	<p>Els centres d'excel·lència identifiquen quines són les tasques i activitats que ha de dur a terme el seu equip humà, dins i fora del procés d'ensenyament aprenentatge, i les competències clau que ha de desenvolupar per a poder dur-les a terme. Per fer això analitzen el perfil professional requerit (formació reglada, no reglada, experiència i competències) per exercir els llocs de treball de l'organització. La informació rellevant per a definir els perfils ve donada per la pròpia normativa educativa, la missió, visió i valors del centre, la definició de l'activitat recollida al sistema de qualitat i de la identificació de pràctiques innovadores en l'àmbit educatiu.</p> <p>Malgrat les dificultats dels centres educatius per reclutar i seleccionar els seus recursos humans, especialment els públics, els centres que s'orienten a l'excel·lència intenten que tots els seus professionals tinguin les eines més adients per desenvolupar el seu treball.</p> <p>Els centres excel·lents defineixen itineraris professionals per al desenvolupament de les persones del centre, d'acord a les línies estratègiques i als interessos professionals de cada persona.</p> <p>Fruit d'aquesta anàlisi, els centres dissenyen un pla per desenvolupar la capacitat del seu equip humà. El Pla té per objectiu millorar les competències clau per exercir amb èxit les funcions atribuïdes i afavorir el desenvolupament professional dels destinataris de la formació. Aquest pla de formació i desenvolupament pot estar integrat pel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pla de Formació per al seu personal docent, d'administració i serveis. • Estades de professors en empreses o en altres centres • Benchmarking amb centres excel·lents • Participació en projectes d'innovació, etc. 					<p>Els centres d'excel·lència tenen definida una política de recursos humans, a partir de la informació procedent dels indicadors de l'organització, que és coherent amb el seu projecte educatiu i desplega els seus valors. En aquesta política cal desenvolupar les estratègies de l'organització per alinear les persones amb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La missió i la visió del centre. • Els valors i la cultura del centre. • Els objectius estratègics del centre. <p>Igualment els centres han de definir quines estratègies faran servir per a alinear els interessos del centre amb els interessos individuals de les persones que componen l'organització: implicació en el lideratge, implicació de les persones en l'estratègia del centre, conciliació d'interessos familiars i laborals, implicació de les persones en activitats relacionades amb els valors del centre, entre d'altres.</p>					<p>Els centres excel·lents desenvolupen un model de lideratge distribuït. Per aquest motiu es planifiquen mesures eficients de participació del personal en els processos de presa de decisions i en la gestió del centre. La planificació de les activitats de participació d'un centre excel·lent busca enfortir la legitimitat en la presa de decisions del centre.</p> <p>Aquesta participació s'estructura a través del claustre de professorat del centre, els mecanismes de representació del personal d'administració i serveis, i a ser possible amb reunions de coordinació interdepartamentals. Per a garantir l'èxit del lideratge distribuït es dona responsabilitats a les persones a tots els nivells i es defineix un sistema d'objectius i indicadors per fer el seguiment i valoració de l'eficàcia de cada un dels grups.</p> <p>Els centres excel·lents analitzen la satisfacció del seu personal amb la seva participació més enllà de les tasques pròpies de la seva activitat. Es planifiquen noves vies de participació i la seva millora per donar una resposta adequada a les expectatives del personal.</p> <p>La planificació de les activitats de participació d'un centre excel·lent busca enfortir el compromís de les persones de l'organització i la legitimitat en la presa de decisions.</p>					<p>Els centres excel·lents defineixen un sistema per al reconeixement de les persones que es mostren especialment implicades en la millora de l'organització. Aquest reconeixement té difusió pública més enllà dels membres del centre i es revisa de forma continuada per a garantir la seva equitat.</p> <p>Aquest sistema de reconeixement té en compte, entre d'altres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • els elements que fan que els seus professionals siguin exitosos. • les actuacions professionals que contribueixin a la visió del centre. • les actuacions que afavoreixen la innovació. • les actuacions que afavoreixen la millora de recursos per al centre • la implicació en el projecte de centre. 				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	FORMACIÓ I COMPETÈNCIA					ALINEAMENT					PARTICIPACIÓ					RECONeixEMENT				
DESPLegAMENT	<p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència implementen mesures de capacitació del seu personal que garanteix la millor adequació al perfil competencial del lloc de treball que ocupen. Al mateix temps, la formació s'orienta a què el personal pugui desenvolupar més eficientment els processos sobre els quals treballa.</p> <p>Els centres d'excel·lència implanten les accions previstes d'actualització del coneixement i les habilitats en les condicions òptimes per assegurar la seva màxima eficàcia i eficiència.</p> <p>El sistema de selecció dels càrrecs implantat permet triar les persones adequades per exercir les funcions requerides pel lloc de treball a desenvolupar.</p> <p>Entre les activitats que es desenvolupen hi ha accions de facilitació, tutorització i formació per garantir que el professorat i el PAS és capaç d'exercir les seves funcions amb èxit.</p>					<p>El centre desplega accions adreçades a garantir el coneixement per part de tot el personal dels valors, la cultura i els objectius del centre, així com de la seva organització. També assegura el coneixement de les metodologies i tecnologies necessàries per desplegar els objectius educatius del centre, de comunicació interna i aspectes relatius a la prevenció de riscos laborals.</p> <p>Aquests centres realitzen trobades amb tots els seus professionals, per a una correcta comunicació dels objectius del Projecte educatiu, del Pla Estratègic i de la resta plans de millora, amb l'objectiu d'aconseguir que totes les persones del centre entenguin i coneguin quin és el seu paper per a l'assoliment d'aquests objectius.</p> <p>Els centres excel·lents estableixen accions d'acollida del personal que s'incorpora a l'organització i/o que canvia de lloc de treball per transmetre la missió, visió, valors i objectius, així com la pròpia cultura de l'organització. El centre ha de garantir que tots els seus professionals s'orienten a través dels valors de la qualitat cap a la consecució dels seus objectius.</p>					<p>Els centres excel·lents implanten activitats de participació del personal del centre. Es fomenta la creació i participació, entre d'altres, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equips de millora • En el sistema de gestió de qualitat • Comissions interdepartamentals • El seguiment i desplegament operatiu del pla estratègic. <p>Aquests centres procuren potenciar canals de participació, establint i millorant-los constantment. A més, en moments de canvi estratègic el centre vetlla per enfortir-los, tot considerant que, el personal del centre constitueix, també, un grup d'interès.</p>					<p>El centre desplega els mecanismes per reconèixer la tasca dels seus professionals en funció de la seva capacitat i cultura de centre. Aquests mecanismes poden ser diversos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El lliurament periòdic de premis i actes de reconeixement dins el centre, així com davant els grups d'interès que es considerin oportuns. • L'entrega de materials, equips,... • La participació en projectes, estades, beques,... <p>La comunitat educativa valora les accions de reconeixement de les persones i considera que estan regides pels principis d'equitat i justícia. Els mecanismes de reconeixement aconsegueixen motivar les persones i millorar el seu rendiment en benefici del projecte educatiu del centre.</p>				
	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%

FORMACIÓ I COMPETÈNCIA						ALINEAMENT					PARTICIPACIÓ					RECONeixEMENT				
AVALUACIÓ I REVISIÓ	<p>Els centres excel·lents avaluen si:</p> <ul style="list-style-type: none"> El pla de formació i desenvolupament permet adequar els seus professionals als perfils professional i competencial que el centre ha definit Les competències que s'han definit per cada lloc de treball són adients, especialment en moments de canvis socials i econòmics. La formació impartida ha estat eficaç i permet millorar els coneixements i competències de les persones del centre El Pla facilita el progrés de les persones dins del centre. <p>Aquests centres adapten la implementació del Pla de formació i desenvolupament als punts forts i febles que es detecten en la seva posada en pràctica i, alhora, preparen modificacions del pla quan és necessari.</p>					<p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència valoren l'adequació de l'activitat professional amb els objectius, la missió, la visió i els valors. Per això, aquests centres disposen d'un procés sistemàtic per realitzar una revisió objectiva de l'acompliment del seu personal docent i d'administració i serveis que combina diferents tipus d'avaluacions.</p> <p>Les persones reben informació precisa sobre les àrees de millora i els punts forts del seu treball i coneixen les implicacions derivades d'un bon o mal compliment. Els membres de les organitzacions excel·lents entenen que l'avaluació de l'acompliment no és una eina de fiscalització, sinó un mecanisme per dur a terme la gestió del seu potencial i per al reconeixement del valor aportat per les persones.</p> <p>Després de tot el procés es realitzen els canvis necessaris per garantir que els diferents llocs de treball del centre estan orientats per la consecució dels objectius previstos mitjançant els valors.</p>					<p>Els centres excel·lents analitzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> El funcionament dels canals de participació L'eficàcia del sistema de lideratge distribuït, bo i mesurant l'assoliment d'objectius per part de cada un dels equips. La participació dels professionals, que ha d'haver contribuït a un presa de decisions més eficaç i eficient. <p>Amb aquesta informació el centre millora tant el sistema de lideratge distribuït com els canals de participació establerts.</p>					<p>Els centres excel·lents revisen la satisfacció de l'equip humà a través de la política de reconeixement del personal, introduint-hi millores com a conseqüència d'aquesta anàlisi.</p>				
	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%

EIX 3 GESTIÓ DELS RECURSOS

	ECONÒMICS					MATERIALS I TECNOLÒGICS					SEGURETAT I MEDIAMIENT					INFORMACIÓ I CONEIXEMENT				
ENFOCAMENT	<p>Les organitzacions excel·lents elaboren el seu pressupost i planifiquen les seves inversions tenint en compte les necessitats que han identificat prèviament. En tot moment, garanteixen que tant el pressupost com la política d'inversions donen suport al Projecte educatiu i el pla estratègic.</p> <p>Aquests centres prioritzen les seves inversions en base a criteris de factibilitat, cost, ús esperat i impacte en la formació de l'alumnat. A més, són capaços de generar recursos econòmics per millorar les seves instal·lacions o adquirir nous actius.</p> <p>Tot el sistema de gestió econòmica del centre dona resposta al que s'ha planificat a la política pressupostària, que tal com s'ha explicat a l'eix 1 es basa en un model de gestió de recursos que a més de desenvolupar l'estratègia, és especialment respectuós amb el medi ambient i sensible a les opinions dels grups d'interès.</p>					<p>Els centres tenen definida i apliquen una sistemàtica per identificar les necessitats de centre en matèria de recursos i tecnologia. L'establiment de necessitats es realitza a partir de la informació proporcionada per una diversitat de fonts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enquestes de satisfacció als grups d'interès. • Disseny curricular de les diverses àrees, matèries i mòduls, i projecte educatiu • Dades d'ocupació dels espais. • Auditories. • Memòries dels departaments. • Indicadors econòmic-financers. • Queixes i suggeriments. <p>Cal que l'enfocament en matèria de les TIC/TAC estigui alineat amb el projecte educatiu i el pla estratègic del centre.</p> <p>Els centres disposen d'un pla de manteniment preventiu i correctiu d'edificis i equipaments. A aquest pla s'hi incorporen criteris d'eficiència i sostenibilitat. Aquests centres disposen de mecanismes per gestionar el manteniment i avaluant la seva aplicació efectiva.</p> <p>Els centres realitzen inventaris dels recursos materials de què disposen i apliquen plans de renovació que tenen en compte el cicle de vida dels actius.</p> <p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència són conscients de la importància de les noves tecnologies i consegüentment, impulsen i faciliten la incorporació de les TIC en l'activitat del centre. Per a la millora contínua d'aquest tipus de recursos, es realitzen prospeccions tecnològiques a través de l'assistència a fires i congressos, la recerca a la xarxa i l'aprofitament de la informació principalment aportada per les entitats col·laboradores.</p>					<p>Els centres excel·lents fan una aposta decidida per sensibilitzar tots els grups que integren la comunitat educativa envers els aspectes de seguretat i medi ambient.</p> <p>Amb aquest objectiu els centres que s'orienten a l'excel·lència desenvolupen iniciatives per conèixer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'impacte ambiental que deriva de la seva activitat. • Els riscos laborals i per a l'alumnat dins i fora del centre. • La seguretat de les instal·lacions i equipaments enfront de robatoris i incendis. • La seguretat alimentària del servei de cafeteria i menjador. • La seguretat dels sistemes d'informació i altres dades de caràcter personal. <p>La informació obtinguda a partir de l'avaluació ambiental, energètica i de seguretat s'utilitza per elaborar una política de medi ambient i seguretat que reflecteix els compromisos adoptats pel centre en aquests àmbits. El centre elabora una política de sostenibilitat (que contempla la col·laboració amb l'entorn) i una estratègia de seguretat de persones i actius que es concreten en plans d'actuació amb calendaris d'execució i assignació de responsables.</p>					<p>Els centres d'excel·lència disposen d'una estratègia per dur a terme la gestió de la informació i el coneixement que és coherent amb el projecte educatiu i el pla estratègic del centre. El centre ha definit quina informació i coneixement són rellevants per a l'organització i li proporciona un tractament específic.</p> <p>Una de les principals fonts per a l'establiment de l'estratègia d'informació i coneixement és l'anàlisi de les necessitats d'informació dels diferents grups d'interès. Això s'utilitza també per a la definició de perfils d'usuaris interns i externs i per a l'establiment de mecanismes específics que els garanteixen l'accés a la informació i el coneixement.</p> <p>Aquests centres planifiquen accions per mantenir el talent i el coneixement que es genera en el dia a dia del centre. Per fer-ho, planifiquen accions d'intercanvi i transmissió del coneixement entre tots els membres de la comunitat educativa per tal de garantir que el coneixement professional individual esdevé també coneixement de l'organització.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

DESPLÈGAMENT	ECONÒMICS					MATERIALS I TECNOLÒGICS					SEGURETAT I MEDIAMIENT					INFORMACIÓ I CONEIXEMENT				
	<p>La gestió de recursos es basa en el desplegament d'allò que ha previst el pressupost del centre. El pressupost d'un centre excel·lent s'executa donant prioritat als plans d'activitats previstos al pla estratègic. La gestió dels diferents recursos econòmics i financers s'implanta amb la finalitat d'assegurar uns resultats d'èxit sostingut.</p> <p>En la gestió econòmica i financera del centre s'analitza i gestiona la tresoreria, i s'utilitzen mecanismes de finançament que permetin adequar els fluxos de tresoreria a les necessitats del centre.</p> <p>S'han definit els criteris comptables necessaris per a garantir, a més del compliment de la normativa legal, la transparència i la facilitat d'anàlisi de la informació comptable per a la presa de decisions i la rendició de comptes.</p>	<p>El centres, a partir de les avaluacions realitzades, defineixen criteris per a la selecció de productes i equipaments que tenen en compte el cicle de vida del producte, el consum energètic i la seguretat.</p> <p>Els centres excel·lents disposen d'un sistema de gestió de proveïdors que permet aplicar els criteris de qualitat, econòmics, de seguretat i medi ambient, per la selecció de productes i serveis.</p> <p>Pel que fa a la tecnologia, els centres s'orienten a la millora contínua dels seus equips didàctics i informàtics a través de la col·laboració amb universitats, empreses i centres de recerca i de la participació en projectes d'innovació.</p> <p>Els centres són conscients de la necessitat d'incorporar l'ús de les TIC a les activitats d'ensenyament -aprenentatge i, per això, doten les aules dels equips informàtics necessaris. D'altra banda, disposen de les tecnologies adequades per dur a terme els processos clau (tant aquells que afecten a l'alumnat i el professorat com als usuaris externs del centre). Per tal de garantir la continuïtat d'aquests serveis, els centres compten amb mecanismes que assegurin el funcionament alhora que milloren i innoven.</p>					<p>Els centres d'excel·lència tenen un coneixement actualitzat de la normativa que els és aplicable en matèria de seguretat i medi ambient. El coneixement actualitzat de la normativa s'estén més enllà de l'equip directiu, de manera que tots els membres de l'equip humà són conscients de la regulació que s'aplica al centre en matèria de seguretat i medi ambient i treballen per garantir el seu compliment.</p> <p>Planifiquen i duen a terme accions formatives (com per exemple, cursos de primers auxilis) que compten amb una elevada implicació de la comunitat educativa, impulsen i col·laboren en projectes de conscienciació mediambiental i fomenten la prevenció de riscos al centre a través de la designació de coordinadors de prevenció de riscos laborals o la realització de simulacres d'evacuació i confinament per tal de millorar-ne el seu funcionament.</p> <p>Els centres implanten la seva política mediambiental a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inclusió de criteris de sostenibilitat en la gestió de compres, el manteniment d'instal·lacions i la gestió de residus. • Una política responsable d'inversions en instal·lacions (energies renovables, materials no-agressius, cessió d'ús d'instal·lacions al barri...). • La minimització de consum de recursos materials i subministraments. • El desenvolupament d'una política de reciclatge. • La minimització de residus sòlids, abocaments i emissions del centre. • La gestió energètica eficient. <p>D'altra banda, aquests centres disposen de sistemes de gestió de la prevenció de riscos laborals integrats al sistema de gestió del centre i apliquen un programa de seguretat que contempla l'adequació dels equipaments i instal·lacions didàctics, l'adequació dels accessos, la instal·lació de dispositius antiincendis i la senyalització de les dependències del centre. Finalment, en matèria de protecció de dades de caràcter personal, implanten sistemes de seguretat de la informació.</p> <p>Els centres adopten una actitud proactiva davant el repte que suposa la protecció del medi ambient a través d'iniciatives i accions concretes.</p>					<p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència elaboren sistemes d'indicadors i quadres de coordinació i informació (QCI). Els centres d'excel·lència fan ús de totes les fonts d'informació que tenen al seu abast, ja siguin registres derivats de la seva activitat, resultats de les enquestes que responen els grups d'interès, dades de l'oferta i la demanda dels seus estudis i l'evolució del mercat de treball.</p> <p>Els centres estan compromesos amb la creació de coneixement a les seves organitzacions desenvolupant iniciatives que transcendeixen les activitats vinculades al servei d'Ensenyament-Aprenentatge. Es fomenta la participació de les persones en grups d'intercanvi i millora de processos pedagògics, estades de professorat en empreses, la realització de visites de benchmarking a altres organitzacions i anima el professorat a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en projectes d'innovació en col·laboració amb l'entorn. • Elaborar articles, llibres i ponències vinculades al seu àmbit d'especialització. • Redactar memòries que recullen l'activitat dels departaments del centre. <p>Aquests centres intenten establir bones pràctiques d'intercanvi de coneixement com trobades entre el professorat, grups d'intercanvi i realització de sessions de benchmarking. També duen a terme actuacions per cultivar, desenvolupar i protegir la propietat intel·lectual que posseeixen els membres de l'organització i donen difusió als documents i publicacions elaborats per persones del centre.</p> <p>Les organitzacions excel·lents gestionen el seu coneixement implícit, és a dir, implanten iniciatives per fer emergir el capital intel·lectual de l'equip humà que no es troba recollit en cap suport. Igualment, garanteixen que la informació generada pel centre arriba als seus destinataris de manera eficaç. Això implica que bona part del material que es troba en suport físic s'incorpori progressivament al suport digital.</p> <p>Els centres excel·lents són conscients de les potencialitats dels mitjans telemàtics per facilitar l'accés dels grups d'interès a la informació i el coneixement. Aposten per la consolidació, consolidació i millora continuada d'eines com la pàgina web del centre, la intranet corporativa i altres dispositius que agilitzin la difusió d'informació.</p> <p>Els centres compten amb una sistemàtica per garantir i millorar contínuament la validesa, seguretat i integritat de la informació que gestionen. Aquests centres avaluen el compliment de la llei de serveis de la societat de la informació. Realitzen auditories per verificar que l'activitat del centre s'ajusta a la llei orgànica de protecció de dades de caràcter personal i estableixen mecanismes per garantir la conservació de les dades relatives a l'alumnat que ja no es troba al centre.</p>								
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	ECONÒMICS					MATERIALS I TECNOLÒGICS					SEGURETAT I MEDIAMIENT					INFORMACIÓ I CONEIXEMENT				
AVALUACIÓ I REVISIÓ	Els centre excel·lent avalua la implementació de la seva política pressupostària, i de gestió dels seus recursos econòmics, analitzant la seva contribució al desplegament del projecte educatiu i pla estratègic i procurant veure l'impacte en la consecució de la visió i objectius estratègics del centre. Igualment avaluen la transparència i adequació de la informació económicofinancera elaborada. Després de fer això, aquests centres introdueixen els canvis necessaris en l'elaboració del pressupost.					Per tal d'avaluar la gestió dels recursos i la tecnologia, els centres d'excel·lència recullen informació sobre el funcionament dels recursos didàctics, els equips informàtics i els elements materials adquirits o rebuts durant el curs, la utilització d'actius i de recursos tecnològics i l'ocupació d'espais específics. A la pràctica recullen informació sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Equipaments tecnològics disponibles per l'alumnat i el professorat. • Grau d'utilització dels bens i equipaments i la seva adequació a les necessitats del centre. • Residus generats pel centre. • Satisfacció dels usuaris amb els recursos tecnològics (tant pel que fa a la quantitat com pel funcionament), les instal·lacions, els equipaments i la seva adequació als objectius pedagògics, la gestió del pressupost i el manteniment i neteja de les instal·lacions. 					Els centres d'excel·lència planifiquen i desenvolupen accions per avaluar en quina mesura la seva activitat s'ajusta als requisits de la normativa en matèria de seguretat i medi ambient. D'una banda, estableixen sistemes d'indicadors referits tant a l'estat d'implantació de les actuacions previstes, com als resultats d'aquestes en termes de nivells de protecció i prevenció, de consum, generació de residus o inversions en energies renovables. A més, impulsen la realització d'auditories ambientals, de riscos laborals i de seguretat dels sistemes d'informació i dades de caràcter personal que gestiona el centre; de manera que, a més de les exigides per la normativa legal i reglamentària, planifiquen auditories voluntàries. De la mateixa manera, avaluen l'impacte de les accions portades a terme identificant possibles vies de millora.					Periòdicament, s'avalua el funcionament dels canals emprats per gestionar la informació del funcionament dels recursos tecnològics didàctics, la xarxa informàtica i del sistema de gestió documental i s'introdueixen les millores necessàries. D'altra banda, els centres estableixen estratègies per tal d'avaluar la retenció del coneixement adquirit pels membres de l'organització.				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

EIX 4 INTERACCIÓ AMB ELS GRUPS D'INTERÈS I L'ENTORN

	ORIENTACIÓ GRUPS D'INTERÈS					ALIANCES					RESPONSABILITAT SOCIAL					INNOVACIÓ				
ENFOCAMENT	<p>Els centres d'excel·lència formen persones i professionals per a fer front als reptes de futur, en els àmbits del coneixement, amb capacitats transversals i amb els valors propis del centre.</p> <p>En un servei educatiu cal tenir en compte que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les necessitats dels clients no sempre són explícites. • Les necessitats d'avui no sempre resolten problemes de demà. <p>Els centres d'excel·lència identifiquen les necessitats i expectatives dels seus grups d'interès. La informació per determinar aquestes necessitats pot venir de diferents fonts com per exemple, visites a empreses i entitats, enquestes, assistència a conferències, estades en empreses, grups de discussió, queixes i suggeriments, etc.</p> <p>Quan el centre identifica necessitats contraposades, utilitza criteris objectius i coneguts per decidir quins àmbits d'actuació resulten prioritaris, tenint en compte sempre en primer lloc les necessitats educatives dels alumnes. La informació procedent de l'anàlisi de necessitats i expectatives dels grups d'interès és un de les principals fonts d'informació que s'utilitza per a l'elaboració del projecte educatiu i el pla estratègic.</p> <p>Els centres d'excel·lència planifiquen serveis d'informació i orientació professional al llarg de la vida, tant adreçat al seu alumnat, com a la població, les empreses i entitats. Específicament, en l'àmbit dels ensenyaments professionals els centres defineixen itineraris formatius i metodologies didàctiques adequades a les necessitats dels grups d'interès.</p>					<p>Els centres d'excel·lència gestionen les seves aliances d'acord amb una política prèviament definida, que és coherent amb la missió, visió i valors de l'organització, s'adequa al seu projecte educatiu i pla estratègic i aporten valor als alumnes i a d'altres grups d'interès. D'acord amb l'oferta formativa i la seva estratègia, aquests centres tenen una actitud proactiva per establir aliances amb entitats externes. S'utilitzen eines d'anàlisi de l'entorn (contacte amb organitzacions representatives, empreses, etc.) per determinar quines aliances poden resultar més profitoses (anàlisi DAFO).</p> <p>Per al desenvolupament de la formació del seu alumnat els centres excel·lents han d'establir aliances que d'acord amb la seva missió i projecte educatiu, siguin beneficioses pels seus grups d'interès.</p> <p>Els centres excel·lents desenvolupen sistemes de gestió de proveïdors que contemplin la selecció de productes i serveis d'acord amb criteris de qualitat, seguretat, sostenibilitat mediambiental i responsabilitat social. Posteriorment, es planifica l'avaluació l'efectivitat dels productes i serveis adquirits.</p>					<p>Els centres excel·lents analitzen l'impacte social, laboral i mediambiental que genera la seva activitat tant dins de l'organització com al seu entorn, per tal de dissenyar accions destinades a corregir possibles externalitats negatives i a reforçar aquells aspectes que tenen una incidència positiva.</p> <p>Igualment els centres analitzen les necessitats socials, ambientals o culturals de l'entorn i identifiquen oportunitats de generar valor amb els seus alumnes o altres grups d'interès.</p> <p>A l'hora de planificar les iniciatives que es duran a terme, els centres identifiquen les necessitats i expectatives dels grups d'interès sobre els quals generen algun tipus d'impacte més enllà dels membres de la comunitat educativa. Després de fer això incorporen activitats a l'estratègia del centre destinades a actuar sobre les externalitats identificades.</p> <p>Per a desenvolupar la responsabilitat social els centres elaboren un pla d'acció amb activitats concretes, i responsables encarregats del seu seguiment. Els centres d'excel·lència intenten ser proactius i avançar-se, intentant anar més enllà, del què la normativa en aquests àmbits els hi demana.</p>					<p>Els centres excel·lents incorporen la innovació com una àrea de desenvolupament del centre, que millora la capacitat emprenedora dels alumnes i genera valor per al centre i les empreses o entitats amb qui té aliances.</p> <p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència identifiquen en quines àrees poden desenvolupar projectes d'innovació, per incorporar en els seus processos d'E/A o per a millorar la capacitat dels seus professors.</p> <p>Els centres excel·lents col·laboren en projectes d'innovació amb empreses, universitats i centres de recerca en el desenvolupament i millora tecnològica .</p> <p>Quan el procés d'innovació està estructurat de forma sistemàtica, els centres poden disposar d'un pla d'innovació on recullin aquestes àrees, i que està alineat amb la missió, visió, valors i estratègia del centre.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	ORIENTACIÓ GRUPS D'INTERÈS					ALIANCES					RESPONSABILITAT SOCIAL					INNOVACIÓ				
DESPLÈGAMENT	<p>Els centres d'excel·lència implanten nous serveis per donar resposta als grups d'interès després d'identificar les seves necessitats mitjançant l'anàlisi, entre altres, de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nous mecanismes d'aprenentatge dels alumnes. Les competències clau en els nous models d'empresa. La incidència de les noves tecnologies en els processos d'ensenyament aprenentatge. Perfil social, econòmic o cultural del seu entorn per tal d'afavorir l'accés al mercat de treball qualificat. <p>Amb aquesta anàlisi identifiquen oportunitats d'innovació en serveis i processos i els dissenyen i implanten per donar resposta als grups d'interès. Entre les diferents possibilitats, es poden citar serveis de: informació, orientació professional, formació semipresencial, ensenyaments nocturns, programes de mobilitat, <i>e-learning</i>, esports, idiomes, mediació, formació contínua en col·laboració amb empreses, reconeixement de l'experiència laboral i atenció particularitzada, entre d'altres.</p> <p>Els centres excel·lents estableixen canals de comunicació per propiciar el contacte entre els diferents grups d'interès, tant en la seva relació amb el centre com entre el propi grup (per exemple, un centre d'excel·lència podria organitzar trobades que propiciessin l'intercanvi d'experiències entre les famílies, etc.).</p> <p>Aquests centres desenvolupen mecanismes per tal que els seus usuaris participin activament en la vida del centre, (antics alumnes, empreses i escola, ...) ja sigui assistint a actes impulsats pel centre, o bé responnent les enquestes de satisfacció i altres eines destinades a conèixer les seves percepcions.</p> <p>Aquests centres fomenten la integració dels interessos personals amb els de la institució formativa, possibilitant tasques no-docents de col·laboració amb les empreses i l'entorn social del centre.</p>					<p>Les organitzacions que aposten per models d'excel·lència disposen d'un ampli ventall de col·laboradors externs, que es revisa periòdicament per renovar aquells acords que han estat profitosos i incorporar noves aliances. Aquests centres diversifiquen les seves col·laboracions segons les seves necessitats i finalitats de les aliances.</p> <p>Les aliances faciliten el desenvolupament d'activitats de pràctiques dels alumnes (formació en centres de treball), l'ús o obtenció de recursos tecnològics per al centre, la formació i desenvolupament del professorat o el desenvolupament de projectes d'innovació.</p> <p>Els centres excel·lents són conscients de la rellevància de mantenir un contacte permanent amb els seus col·laboradors externs. És per això que organitzen activitats de millora contínua i innovació per tal d'identificar canvis i procuren estendre l'abast de col·laboració amb les empreses més enllà de l'FCT, mitjançant estades que tenen per objectiu formar l'alumnat en entorns laborals, formació de personal treballador, serveis d'innovació, etc.</p> <p>Per a cada aliança el centre excel·lent disposa d'un pla de desenvolupament o conveni de col·laboració que contempli els objectius, els compromisos de les parts, el pla de reunions i la forma de seguiment i avaluació finals. Per decidir la renovació de les aliances, s'utilitzen els resultats de l'avaluació i s'hi incorpora la visió de l'entitat col·laboradora a través de procediments de seguiment establerts, consulta, queixes i suggeriments.</p>					<p>Els centres excel·lents entenen que la responsabilitat social comença pel desplegament de valors i el lideratge responsable del centre, per la qual cosa desenvolupen i implanten activitats i sistemes adreçats a l'equip humà i l'alumnat per tal de millorar la seva estada i convivència a l'organització, com poden ser els codis de conducta (normativa de centre), sistemes de gestió de conflictes, plans de seguretat, prevenció de riscos laborals, mesures d'igualtat de gènere i formació en valors per a l'alumnat.</p> <p>Més enllà de les persones que integren la comunitat educativa, els centres d'excel·lència estan compromesos amb l'entorn, i desenvolupen activitats per a sensibilitzar els alumnes i empreses en la correcció dels efectes negatius que pugui tenir la seva activitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Impactes ambientals <p>Els centres d'excel·lència apliquen una política de sostenibilitat adreçada a minimitzar l'impacte ambiental de la seva activitat, com per exemple: utilitzen energies renovables i materials no-agressius amb el medi ambient, dissenyen actuacions adreçades a minimitzar els consums de materials i subministraments, fomenten el reciclatge i procuren reduir la generació de residus sòlids, abocaments i emissions.</p> <ul style="list-style-type: none"> Impactes socials <p>Aquests centres duen a terme accions de conscienciació social relacionades amb la xenofòbia, drogodependències, homofòbia, malalties infeccioses, la igualtat de gènere i el respecte envers la població nouvinguda.</p> <ul style="list-style-type: none"> Riscos laborals <p>Implantació de sistemes de gestió de riscos laborals al centre i conscienciació de les empreses amb les que es fa formació als centres de treball.</p> <p>Finalment, els centres identifiquen activitats de responsabilitat social que puguin aportar valor a la societat i als seus grups d'interès:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realitzant accions com ara cessió d'instal·lacions, l'organització i/o participació en activitats esportives, culturals o mediambientals impulsades per agents locals i empreses per tal de fomentar la connexió del centre amb el territori. Igualment, col·laboren activament en programes de cooperació amb països en vies de desenvolupament i zones amb necessitats especials. 					<p>Els centres excel·lents busquen la seva participació en mecanismes de prospecció tecnològica a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> L'assistència a jornades, fires i congressos. La recerca a la xarxa. La informació d'empreses i entitats col·laboradores <p>Els centres excel·lents incorporen en les activitats d'E/A, en la mesura de les seves possibilitats, el què han après en aquests radars.</p> <p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència generen projectes d'innovació, dissenyen nous serveis i activitats, revisen els seus plans de formació, accedeixen a la millor tecnologia possible, incrementen el valor de l'FCT i potencien l'orientació i inserció laboral de l'alumnat.</p> <p>Com a punt de partida per a la millora contínua, els centres d'excel·lència:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifiquen els seus factors clau d'èxit. Recullen informació sobre la satisfacció dels grups d'interès a què s'orienten. Realitzen visites de benchmarking a altres organitzacions. <p>Treballen conjuntament amb les empreses i altres entitats col·laboradores.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	ORIENTACIÓ GRUPS D'INTERÈS					ALIANCES					RESPONSABILITAT SOCIAL					INNOVACIÓ				
AVALUACIÓ I REVISIÓ	<p>Els centres d'excel·lència estableixen mecanismes que els permetin reaccionar eficaçment davant les mancances detectades en la prestació del servei. Es revisen els objectius i els continguts formatius dels ensenyaments i la FCT amb les empreses col·laboradores amb l'objectiu d'introduir millores que n'augmentin el valor per a empreses i els alumnes participants.</p> <p>S'avalua de manera periòdica la satisfacció de les persones amb l'assignació de tasques i amb les oportunitats de desenvolupament professional que ofereix el centre.</p> <p>Aquests centres són conscients que per garantir la confiança dels grups d'interès, han de revisar permanentment l'eficàcia del seu sistema de gestió de la qualitat, avançar en la implantació de models d'excel·lència, aprofundir en la prevenció de riscos i desenvolupar l'activitat del centre sota criteris de sostenibilitat mediambiental.</p> <p>Una acció que mostra la voluntat d'un centre d'esdevenir excel·lent és el seu esforç per comunicar els canvis que s'han produït a l'organització arrel de la revisió del desplegament de les estratègies d'orientació als grups d'interès.</p> <p>L'avaluació busca comprovar si el centre s'orienta als grups d'interès. Les dades obtingudes a l'avaluació es tenen en compte per planificar l'activitat del centre. Es duen a terme accions per corregir els punts febles i reforçar els punts forts identificats, se'n realitza un seguiment i es comunica la seva efectivitat als grups d'interès implicats.</p>					<p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència revisen el compliment del pla de desenvolupament de les aliances i analitzen el valor aportat per part de cada col·laborador. El centre es compromet a comunicar als partners la satisfacció del centre amb el desenvolupament de la col·laboració.</p> <p>Paral·lelament, s'avalua la satisfacció de les entitats amb la gestió de l'aliança i la relació establerta amb el centre i, en el cas dels ensenyaments professionals es pregunta a les empreses i entitats destinatàries de la formació i a l'alumnat per l'acompliment de les seves necessitats de qualificació. Per aquests ensenyaments els centres excel·lents mesuren de manera exhaustiva si assoleixen resultats destacats respecte de les necessitats de qualificació de les empreses i les persones.</p> <p>Aquests centres disposen d'una sistemàtica per reconèixer i mantenir el valor aportat per les aliances que s'han mostrat més exitoses, alhora que desenvolupen mecanismes per actuar ràpidament en cas que s'identifiquin desviacions respecte d'allò previst al pla de treball amb l'entitat col·laboradora.</p>					<p>Els centres que s'orienten a l'excel·lència avaluen la seva política de responsabilitat social per tal de millorar l'eficàcia de les iniciatives desenvolupades. S'avaluen entre d'altres coses: el grau de realització de les activitats previstes, la participació i implicació dels membres de la comunitat educativa o la reducció de consums de materials i subministraments. S'elaboren plans d'acció per introduir les mesures necessàries.</p>					<p>Els centres excel·lents avaluen els canvis introduïts, amb la finalitat d'analitzar si la innovació ha estat profitosa, ha millorat els resultats clau així com l'eficàcia i l'eficiència dels seus processos.</p> <p>En cas que no hagi estat així, es revisa la seva implementació i la viabilitat de la innovació a la realitat del centre.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	IDENTIFICACIÓ DE NECESSITATS, CAPACITATS I EXPECTATIVES DELS ALUMNES					DISSENY I PLANIFICACIÓ					AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE					ACCIÓ TUTORIAL I ORIENTACIÓ				
ENFOCAMENT	<p>Els centres excel·lents, mitjançant els equips docents, identifiquen les expectatives, les necessitats i les capacitats dels seus alumnes i procuren donar-hi resposta. Per fer això analitzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En general, quins són els mecanismes d'aprenentatge més eficaços per al tipus d'alumnes del centre. • De forma individualitzada, el nivell acadèmic inicial de cada alumne. Els centres estableixen aliances amb altres centres i entitats d'on prové l'alumnat per analitzar les seves necessitats i capacitats. <p>Amb aquesta informació el centre revisa la concreció del disseny curricular i estableix els objectius pedagògics a assolir tant a nivell individual com de grup.</p> <p>El procés d'acollida de l'alumnat serveix per identificar els seus coneixements previs i la seva situació personal per tal d'adaptar de forma individualitzada els serveis que se li prestaran.</p>					<p>Per donar resposta a les necessitats detectades i als objectius educatius a assolir, els centres excel·lents elaboren, a partir dels criteris curriculars establerts per l'administració educativa i les necessitats dels diferents grups d'interès, la seva programació i la concreció per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen.</p> <p>Les programacions de les àrees, matèries, mòduls i unitats formatives dels diferents cicles i etapes educatives del centre són coherents amb els valors, el projecte educatiu i l'estratègia del centre i preveuen els elements necessaris per desplegar un procés educatiu, centrat en l'aprenentatge, que generi alt valor afegit per l'alumnat.</p> <p>Els centres excel·lents comuniquen les programacions didàctiques a l'alumnat per tal que aquest sàpiga com es desenvoluparà el procés formatiu. A més, garanteixen la transmissió d'aquestes programacions a les famílies o les empreses o entitats (en els casos que és especialment necessari).</p> <p>Els centres d'excel·lència proposen metodologies didàctiques innovadores i amb capacitat d'adequació a les diverses necessitats formatives de l'alumnat, als continguts i als objectius establerts.</p> <p>Els centres d'excel·lència treballen per ajustar l'oferta de formació pràctica en els centres de treball als objectius i interessos de l'alumnat, per la qual cosa es desenvolupen crèdits, unitats formatives, tallers, pràctiques o altres activitats adreçades a complementar el currículum i dotar-lo de major flexibilitat per fer front a les necessitats identificades.</p>					<p>Els centres dissenyen una sistemàtica comuna per a l'avaluació del seu alumnat en funció dels requeriments de les diferents etapes i cicles formatius, que s'adequa a les necessitats individuals detectades i és coherent amb els objectius, continguts i la metodologia establerts.</p> <p>Els criteris d'avaluació procuren seguir uns esquemes lògics que garanteixin criteris equitatius d'avaluació a l'alumnat.</p> <p>Amb aquests criteris el centre dissenya eines d'avaluació continuada que facilitin la mesura del progrés de l'alumne en l'assoliment dels coneixements necessaris i el seu progrés en el desenvolupament de competències.</p>					<p>Els centres que treballen per ser excel·lents, planifiquen sistemes d'orientació i d'acció tutorial del seu alumnat. Aquests sistemes han de contribuir a l'assoliment dels resultats educatius planificats a nivell individual i grupal fent èmfasi en l'assoliment dels valors i objectius definits en el projecte educatiu.</p> <p>La identificació de coneixements previs i l'adaptació personalitzada dels serveis es té especialment en compte a l'hora de desenvolupar els processos d'acció tutorial.</p> <p>Els centres excel·lents planifiquen serveis i accions d'informació i orientació per al seu alumnat i per a la ciutadania que garanteixen la igualtat d'oportunitats per a l'accés a la informació, la igualtat de gènere i que evita prejudicis socials entre les diverses vies de promoció professional possibles.</p> <p>En el cas dels ensenyaments professionalitzadors es vetllarà especialment per la promoció formativa i la inserció laboral de l'alumnat. Els centres excel·lents dissenyen i planifiquen processos d'informació i orientació professional oberts a la població i a les empreses que els permetin seleccionar itineraris de qualificació.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	GENERACIÓ DE METODOLOGIA, CONEIXEMENT I D'EINES D'E/A					ACTIVITATS D'APRENENTATGE DINS I FOR A DEL CENTRE					AVALUACIÓ DE L'APRENENTATGE					ACCIÓ TUTORIAL I INNOVACIÓ				
DESPLÈGAMENT	<p>Els centres excel·lents generen coneixement, metodologia i eines d'ensenyament aprenentatge, adequades als canvis en el perfil de l'alumnat i a l'aparició de noves tecnologies.</p> <p>Amb aquest coneixement l'equip docent del centre crea materials internament o en aliança amb entitats externes.</p> <p>El centre posa aquests materials a disposició de tota la comunitat educativa per al seu ús, dóna formació interna i recull aquestes eines en el seu sistema de qualitat per a garantir la seva implantació sistemàtica.</p>					<p>Aquests centres compten amb un Pla d'acollida de l'alumnat adreçat a informar-lo del projecte educatiu, els objectius educatius a assolir i el funcionament del centre.</p> <p>Els centres excel·lents despleguen les activitats formatives en coherència amb les programacions i la planificació de l'acció tutorial i l'orientació establertes.</p> <p>Els centres excel·lents adequen permanentment, si cal, elements de les programacions didàctiques a les necessitats de l'alumnat.</p> <p>Els centres excel·lents segueixen i avaluen la formació pràctica que realitza l'alumnat en els centres de treball, per tal de garantir el compliment del pla d'activitats establert i identificar possibles millores que augmentin el valor formatiu de les pràctiques per a l'alumnat i les entitats.</p> <p>Els centres d'excel·lència innoven amb nous mètodes d'aprenentatge i nous formats de relació professor/alumnat.</p>					<p>Per tal de d'assegurar l'assoliment dels objectius didàctics establerts, els centres excel·lents implanten un sistema d'avaluació continuada, d'acord amb els criteris establerts en el projecte educatiu per a cada una de les diferents matèries, àrees i mòduls dels diversos cicles o etapes formatives. Aquesta avaluació recull tant l'aprenentatge de continguts com el desenvolupament de competències de l'alumne.</p> <p>Els centres excel·lents defineixen criteris per avaluar el procés educatiu que responguin a necessitats reals de l'alumnat, i aquests són coherents amb els objectius de l'aprenentatge esperat i amb el projecte educatiu establert pel centre. Els criteris d'avaluació només es canvien en la seva implementació quan es demostra que és necessari.</p> <p>El centre desenvolupa un sistema d'avaluació basat en aquests criteris, en el qual s'inclouen els instruments d'avaluació, sistemes de valoració i la sistemàtica d'assegurament de la unicitat de criteris en les avaluacions (harmonització de criteris i la independència a l'hora de valorar els resultats).</p>					<p>Els centres implanten el pla d'acció tutorial i d'orientació dissenyat per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen i el concreten mitjançant activitats eficaces i temporitzades.</p> <p>La funció tutorial disposa d'eines (registres físics o virtuals) per conservar la informació més rellevant de l'alumnat del centre, així com de registres on deixar constància del resultat de les reunions amb l'alumnat i les seves famílies. El tutor coordina l'equip docent i vetlla per l'assoliment dels objectius previstos per a cada alumne i per al grup.</p> <p>El centres excel·lents despleguen accions d'informació i orientació d'acord amb els criteris i objectius establerts.</p> <p>Els centres excel·lents desenvolupen mecanismes eficaços per a la inserció laboral del seus alumnes, i estableixen aliances per a garantir que s'aconsegueix el màxim valor social i laboral.</p>				
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %

	GENERACIÓ DE METODOLOGIA, CONEIXEMENT I D'EINES D'E/A					ACTIVITATS D'APRENTATGE DINS I FOR A DEL CENTRE					AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE					ACCIÓ TUTORIAL I INNOVACIÓ				
AVALUACIÓ I REVISIÓ	<p>Els centres d'excel·lència avaluen els seus processos educatius per millorar: els materials, les eines didàctiques i altres elements a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participació sistemàtica en grups disciplinars i interdisciplinars d'intercanvi pedagògic que aporten millores i innovacions metodològiques. • L'ús de les noves tecnologies a l'aula que fomentin la utilització de les intranets corporatives com a eina de comunicació professorat-alumnat o elaborant material interactiu propi. • El disseny d'estratègies adreçades a millorar l'atenció a la diversitat de necessitats de l'alumnat. <p>Els centres d'excel·lència transmeten, amb celeritat, als grups d'interès els resultats assolits en la generació de metodologies, coneixement i eines d'E/A i introdueixen els canvis necessaris en tots els processos de prestació del servei d'ensenyament-aprenentatge i els que interactuen amb ells.</p>					<p>Els centres d'excel·lència recullen informació procedent de diverses fonts per avaluar i millorar la prestació del servei d'ensenyament/aprenentatge. Els elements més rellevants que analitzen són:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compliment dels resultats educatius previstos. • El compliment de les activitats previstes (a través del seguiment de les programacions) • Les no conformitats o desviacions relacionades amb el procés d'E-A. • L'acció tutorial i d'orientació professional realitzades. • La inserció laboral i la promoció educativa dels titulats. • La satisfacció de l'alumnat i, si cal, de les empreses, amb la formació impartida. • La valoració del professorat respecte de les metodologies de treball emprades o els resultats d'aprenentatge de l'alumnat. <p>Els centres d'excel·lència tenen evidències que mostren la seva orientació a la millora dels seus resultats d'aprenentatge.</p> <p>Els centres d'excel·lència milloren el seu procés d'ensenyament-aprenentatge, analitzant dades en àmbits que transcendeixen l'equip directiu (departaments i/o equips docents) amb una periodicitat suficient per establir a temps accions de millora.</p>					<p>Els centres revisen els seus mecanismes d'avaluació de l'aprenentatge per a millorar la seva eficàcia i la capacitat de millora de la qualitat del procés. Per tant revisen la seva capacitat predictiva en relació a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fracàs en els estudis. • Dificultats en determinades matèries/mòduls. • Capacitat de l'alumne de desenvolupar amb èxit determinades matèries/mòduls. <p>Els centres excel·lents utilitzen l'avaluació continuada com una eina de suport a l'acció tutorial i a l'orientació.</p>					<p>Els centres excel·lents avaluen l'eficàcia de la seva acció tutorial i orientadora, mitjançant els índexs d'abandonament dels alumnes, d'èxit escolar o el clima de convivència en el centre, entre d'altres.</p> <p>Igualment avalua i millora el seu sistema d'inserció laboral, fent benchmarking amb altres centres, entitats o països, i avaluant la qualitat del lloc de treball dels alumnes.</p>				
	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%	0 %	25%	50%	75%	100%

	6.1.1. Indicadors de pla estratègic					6.1.2 Resultats clau del centre					6.1.3 Indicadors de processos					6.1.4 Indicadors de recursos humans del centre					6.1.5 Economia i sostenibilitat				
DADES COMPLETES	<ul style="list-style-type: none"> Indicadors d'èxit educatiu. Indicadors d'èxit d'inserció laboral. Indicadors de promoció formativa. Índex d'acompliment i de creixement dels d'objectius estratègics i anuals. Indicadors relatius a la valoració del centre: satisfacció amb les instal·lacions, la formació rebuda, valoració del professorat i dels serveis del centre Aliances amb empreses Projectes d'innovació Noves activitats educatives incorporades al centre ALTRES INDICADORS RELACIONATS 					<p>En relació a l'alumnat i famílies</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicadors d'èxit educatiu (resultat en les matèries clau, resultats en el desenvolupament de competències clau) Indicadors d'èxit d'inserció laboral. Indicadors de promoció formativa. Índex d'acompliment i de creixement dels d'objectius estratègics i anuals. Indicadors relatius a la valoració del centre: satisfacció amb la formació rebuda, valoració del professorat, de les instal·lacions i dels serveis del centre. <p>En relació a les empreses:</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicadors de satisfacció amb els canals d'informació i comunicació al centre. Indicadors de resultats de les aliances del centre amb entitats i empreses. Indicadors d'èxit d'inserció laboral. Indicadors relatius a la valoració del centre: satisfacció amb les instal·lacions, la formació rebuda, valoració del professorat i dels serveis del centre 					<ul style="list-style-type: none"> Indicadors relatius a la demanda del centre: preinscripció, demanda d'alumnes en pràctiques. Indicadors de satisfacció amb els canals d'informació i comunicació al centre. Indicadors d'èxit del procés de difusió i matriculació. Indicadors de capacitat del centre de fidelitzar l'alumne (matriculats que romanen al centre, taxa d'absentisme de l'alumnat, participació en activitats,...) Indicadors de conflictivitat de l'alumnat al centre Adequació dels coneixements i competències de l'alumne al curs o etapa que inicia. 					<ul style="list-style-type: none"> Indicadors relatius a la satisfacció del professorat amb la feina feta, la definició de responsabilitats, metodologies de treball, de desenvolupament de la seva carrera professional al centre. Indicadors de satisfacció amb els canals d'informació i comunicació al centre. Indicadors d'èxit dels cursos impartits. Indicadors de satisfacció amb els canals d'informació i comunicació al centre. Índex d'eficàcia de l'acció formativa Nombre de professors liderant o implicats de forma directa en projectes d'innovació Taxa de cobertura de les competències necessàries per al centre 					<ul style="list-style-type: none"> Indicadors d'implicació social del centre (activitats amb l'entorn immediat, festes, activitats esportives, projectes socials, de cooperació,...). Indicadors sobre grups de treball externs en els quals participa el centre (recerca, cambres de comerç, sindicats, grups de treball,...). Indicadors de reconeixement social del centre (premis rebuts per alumnes i professors del centre, presència en mitjans de comunicació, nombre de visites de benchmarking rebuts d'altres centres o organitzacions. Indicadors d'innovació del centre Indicadors de gestió ambiental del centre: per exemple consums de subministraments (paper, electricitat, aigua...) Indicadors de gestió econòmica. Indicadors d'ús eficient de recursos i inversions. 				
	RESULTAT:	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%
SISTEMA DE GESTIÓ DE LES DADES I DELS INDICADORS	<ul style="list-style-type: none"> S'ha definit l'indicador Es disposa de dades fiables i regulars Es disposa d'un sistema automàtic per a generar l'indicador S'elabora un informe periòdic amb resultats i gràfics dels indicadors 					<ul style="list-style-type: none"> S'ha definit l'indicador Es disposa de dades fiables i regulars Es disposa d'un sistema automàtic per a generar l'indicador S'elabora un informe periòdic amb resultats i gràfics dels indicadors 					<ul style="list-style-type: none"> S'ha definit l'indicador Es disposa de dades fiables i regulars Es disposa d'un sistema automàtic per a generar l'indicador S'elabora un informe periòdic amb resultats i gràfics dels indicadors 					<ul style="list-style-type: none"> S'ha definit l'indicador Es disposa de dades fiables i regulars Es disposa d'un sistema automàtic per a generar l'indicador S'elabora un informe periòdic amb resultats i gràfics dels indicadors 					<ul style="list-style-type: none"> S'ha definit l'indicador Es disposa de dades fiables i regulars Es disposa d'un sistema automàtic per a generar l'indicador S'elabora un informe periòdic amb resultats i gràfics dels indicadors 				
RESULTAT:	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%

ES DEFINEIXEN OBJECTIUS PER ALS INDICADORS	<ul style="list-style-type: none"> Els objectius es basen en les dades del curs anterior Els objectius es basen en la tendència Els objectius es calculen basant-se en les expectatives Els objectius es calculen basant-se en l'estratègia i planificació de millora del centre 	<ul style="list-style-type: none"> Els objectius es basen en les dades del curs anterior Els objectius es basen en la tendència Els objectius es calculen basant-se en les expectatives Els objectius es calculen basant-se en l'estratègia i planificació de millora del centre 	<ul style="list-style-type: none"> Els objectius es basen en les dades del curs anterior Els objectius es basen en la tendència Els objectius es calculen basant-se en les expectatives Els objectius es calculen basant-se en l'estratègia i planificació de millora del centre 	<ul style="list-style-type: none"> Els objectius es basen en les dades del curs anterior Els objectius es basen en la tendència Els objectius es calculen basant-se en les expectatives Els objectius es calculen basant-se en l'estratègia i planificació de millora del centre 	<ul style="list-style-type: none"> Els objectius es basen en les dades del curs anterior Els objectius es basen en la tendència Els objectius es calculen basant-se en les expectatives Els objectius es calculen basant-se en l'estratègia i planificació de millora del centre
RESULTAT:	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%
S'ANALITZA LES TENDÈNCIES DELS INDICADORS	<ul style="list-style-type: none"> El centre disposa de dades de tres o més cursos La tendència és negativa La tendència és plana o no s'observa tendència La tendència és positiva La tendència és molt positiva 	<ul style="list-style-type: none"> El centre disposa de dades de tres o més cursos La tendència és negativa La tendència és plana o no s'observa tendència La tendència és positiva La tendència és molt positiva 	<ul style="list-style-type: none"> El centre disposa de dades de tres o més cursos La tendència és negativa La tendència és plana o no s'observa tendència La tendència és positiva La tendència és molt positiva 	<ul style="list-style-type: none"> El centre disposa de dades de tres o més cursos La tendència és negativa La tendència és plana o no s'observa tendència La tendència és positiva La tendència és molt positiva 	<ul style="list-style-type: none"> El centre disposa de dades de tres o més cursos La tendència és negativa La tendència és plana o no s'observa tendència La tendència és positiva La tendència és molt positiva
RESULTAT:	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%
ES COMPARA LES DADES DEL CENTRE AMB INDICADORS D'ALTRES CENTRES O ORGANITZACIONS	<ul style="list-style-type: none"> El centre compara dades entre els propis departaments, cicles, serveis o processos del centre. El centre es compara amb centres semblants de la xarxa PQiMC o del voltant El centre es compara amb centres de referència de Catalunya o d'altres territoris de l'estat El centre es compara amb centres o entitats de referència a nivell europeu 	<ul style="list-style-type: none"> El centre compara dades entre els propis departaments, cicles, serveis o processos del centre. El centre es compara amb centres semblants de la xarxa PQiMC o del voltant El centre es compara amb centres de referència de Catalunya o d'altres territoris de l'estat El centre es compara amb centres o entitats de referència a nivell europeu 	<ul style="list-style-type: none"> El centre compara dades entre els propis departaments, cicles, serveis o processos del centre. El centre es compara amb centres semblants de la xarxa PQiMC o del voltant El centre es compara amb centres de referència de Catalunya o d'altres territoris de l'estat El centre es compara amb centres o entitats de referència a nivell europeu 	<ul style="list-style-type: none"> El centre compara dades entre els propis departaments, cicles, serveis o processos del centre. El centre es compara amb centres semblants de la xarxa PQiMC o del voltant El centre es compara amb centres de referència de Catalunya o d'altres territoris de l'estat. El centre es compara amb centres o entitats de referència a nivell europeu 	<ul style="list-style-type: none"> El centre compara dades entre els propis departaments, cicles, serveis o processos del centre. El centre es compara amb centres semblants de la xarxa PQiMC o del voltant El centre es compara amb centres de referència de Catalunya o d'altres territoris de l'estat El centre es compara amb centres o entitats de referència a nivell europeu
RESULTAT:	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%
S'ESTABLEIX RELACIONS CAUSA EFECTE ENTRE LES ACTUACIONS I ELS RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha definit ni s'observa causalitat entre els resultats i els plans d'acció S'observa causalitat per a alguns projectes concrets S'observa causalitat tot i que de forma general i no atribuïble a plans d'acció concrets. S'observa una clara relació causa efecte entre els plans de millora definits i els resultats del centre 	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha definit ni s'observa causalitat entre els resultats i els plans d'acció S'observa causalitat per a alguns projectes concrets S'observa causalitat tot i que de forma general i no atribuïble a plans d'acció concrets. S'observa una clara relació causa efecte entre els plans de millora definits i els resultats del centre 	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha definit ni s'observa causalitat entre els resultats i els plans d'acció S'observa causalitat per a alguns projectes concrets S'observa causalitat tot i que de forma general i no atribuïble a plans d'acció concrets. S'observa una clara relació causa efecte entre els plans de millora definits i els resultats del centre 	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha definit ni s'observa causalitat entre els resultats i els plans d'acció S'observa causalitat per a alguns projectes concrets S'observa causalitat tot i que de forma general i no atribuïble a plans d'acció concrets. S'observa una clara relació causa efecte entre els plans de millora definits i els resultats del centre 	<ul style="list-style-type: none"> No s'ha definit ni s'observa causalitat entre els resultats i els plans d'acció S'observa causalitat per a alguns projectes concrets S'observa causalitat tot i que de forma general i no atribuïble a plans d'acció concrets. S'observa una clara relació causa efecte entre els plans de millora definits i els resultats del centre
RESULTAT:	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%	0% 25% 50% 75% 100%
TOTAL RESULTATS EIX 6:					

DOCUMENT DE TREBALL