

MANUAL

MODEL D'EXCEL·LÈNCIA EDUCATIVA

e2cat v.2015

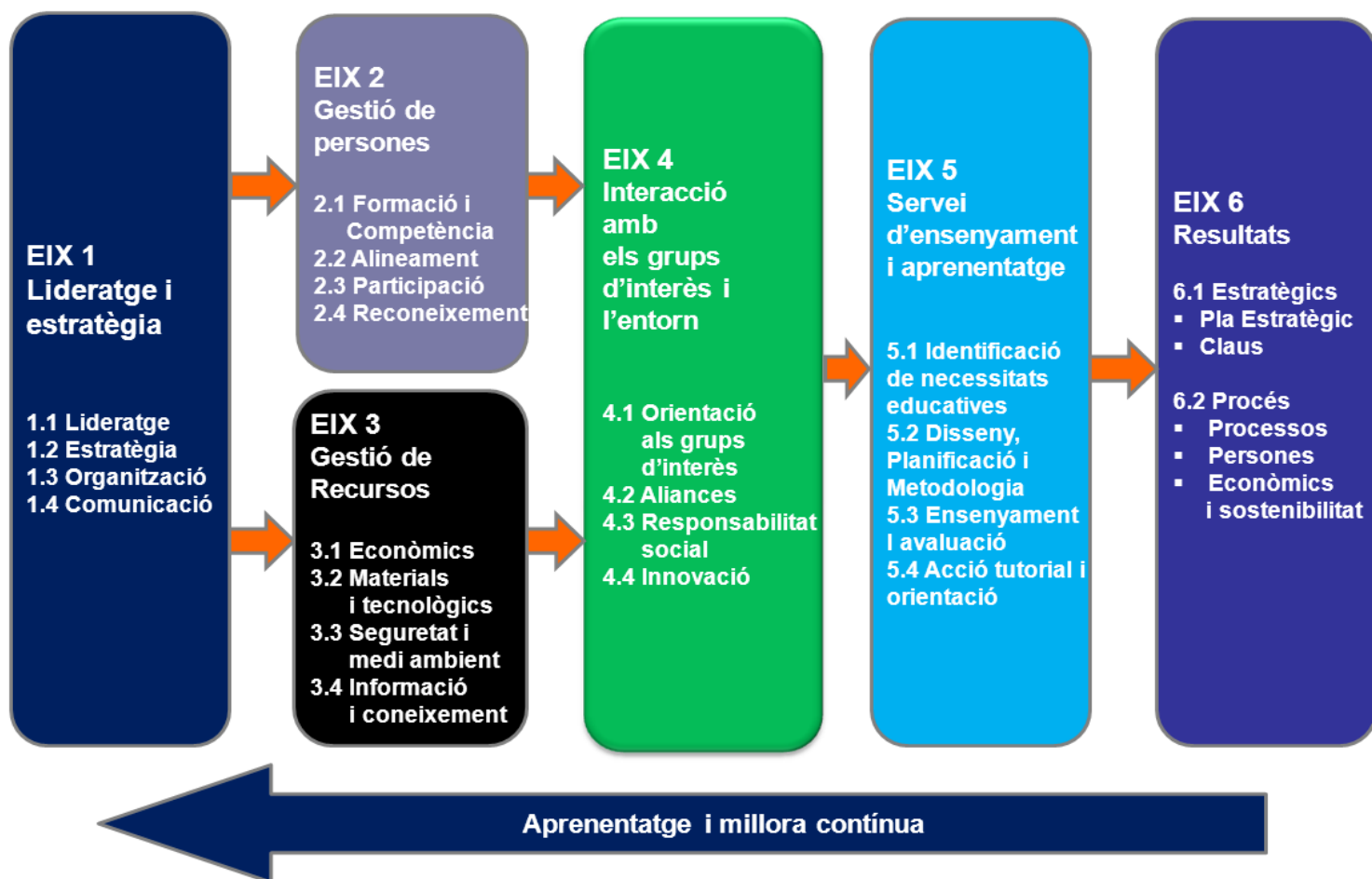


Associació Catalana per a l'Excel·lència

Barcelona, gener de 2015

Aquest document ha estat elaborat i editat pel **PQiMC** del Departament d'Ensenyament i per **QUALicat**, Associació Catalana per a l'Excel·lència per ús exclusiu dels centres educatius en el seu camí de millora contínua cap a l'excel·lència.

MODEL e2cat v.2015



Introducció

El model d'eixos d'excel·lència "**e2cat**" defineix un referent sobre el qual es pot contrastar el funcionament d'un centre educatiu, d'acord amb els principis de la qualitat i l'excel·lència definits pels diferents models de la qualitat total com el promogut per la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) i en el Marc Europeu per a l'Assegurament de la Qualitat de la Formació Professional (EQARF).

El contrast del funcionament d'un centre educatiu respecte del model **e2cat** permet valorar, de forma global i sistèmica, el seu sistema de gestió, a partir d'una sèrie d'eixos, àrees i criteris propers a la seva realitat, al seu dia a dia, i a la seva pròpia cultura organitzativa i formativa

El resultat final és una memòria de centre que analitza cadascun dels eixos i determina els seus punts forts i àrees de millora, que el centre h elaborat a partir de processos d'anàlisi, reflexió i autoavaluació participatius.

Posteriorment, aquesta memòria és analitzada, valorada i contrastada "in situ" per persones expertes externes al centre les quals, a partir de les evidències obtingudes, aporten orientacions al centre per identificar punt forts i àrees de millora. La finalitat és que el centre elabori plans de millora, amb els objectius prioritzats, realistes i eficients. A la vegada que s'identifiquen les bones pràctiques associades a cada eix que han de servir de palanca per a la seva millora contínua.

La contrastació mitjançant el model "**e2cat**" facilita analitzar els resultats assolits pel centre i poder determinar els elements dels seus processos que cal millorar, tant a nivell global de centre com en cada un dels seus eixos i àrees. El model, inclou la seqüència metodològica de la millora contínua REDAR (**R**esultats, **E**nfocaments, **D**esplegament, **A**valuació i **R**evisió), que en base al resultat esperat, analitza la coherència dels objectius i les actuacions que han de conduir a la seva consecució.

Conceptes generals dels 5 eixos operatius

1 Enfocament

Un centre excel·lent coneix els seus resultats, i disposa d'una evolució històrica en base a la qual determina els nous resultats que, de manera responsable, pot i vol assolir.

En aquest apartat el centre ha de concretar com s'orienta per assolir els resultats fixats, mitjançant la planificació de les àrees de cada eix. Cal posar èmfasi en les relacions de l'eix amb el sistema de planificació estratègica del centre.

Les característiques d'un bon enfocament, com a centre, són:

- Lògica clara. Cal mostrar que s'estan planificant els aspectes de l'eix de forma coherent i que el conjunt serveix per assolir finalment els resultats esperats.
- Es basa en l'anàlisi prèvia de necessitats del centre i dels seus grups d'interès.
- Ha de fer referència als processos del centre.
- Ha de prendre com a referència el projecte educatiu i la **planificació estratègica de centre**.
- Ha d'interactuar i ser coherent amb l'enfocament d'altres eixos, quan això sigui necessari.

2 Desplegament

El centre ha d'implantar i desplegar allò que ha definit i planificat a l'enfocament de l'eix, destacant la implementació en les àrees més rellevants del centre.

En aquest apartat cal exposar com la planificació prevista s'implementa en el dia a dia i com el que s'ha definit a l'enfocament s'adapta als canvis que es produeixen en el centre i el seu entorn.

3 Avaluació i Revisió

L'avaluació i revisió ha de portar a la millora de la gestió i dels resultats del centre. Cal evidenciar com el centre, després de desplegar les actuacions planificades, mesura la seva efectivitat i idoneïtat en relació amb l'enfocament i desplegament. També cal aportar evidències de com el centre introdueix els canvis que siguin necessaris per corregir o millorar.

En aquest apartat cal que el centre expliqui com mesura l'eficàcia i l'eficiència de l'enfocament i del desplegament. Això vol dir que:

- El centre observa si l'enfocament és adequat per a si mateix i el seu entorn, si la seva implementació s'ha dut a terme i si s'ha efectuat segons el previst.
- L'avaluació de l'eix serveix per introduir canvis en l'organització i identificar bones pràctiques i oportunitats de millora.
- La revisió ha de contribuir a la millora de l'enfocament de l'eix i de l'enfocament general del centre.
- El centre ha millorat introduint els canvis necessaris per fer aquest anàlisi.

El centre ha d'aportar els indicadors adequats per a l'anàlisi de cada eix, coherents amb l'enfocament fixat. Cal presentar indicadors propis de l'eix.

Punts forts i febles

En aquest apartat cal fer constar els aspectes identificats pel centre per a cada eix que suposen una fita important d'orientació a l'excel·lència, i aquelles àrees de millora detectades que poden ser objecte de canvis i on les formes de treball relacionades amb l'excel·lència haurien de ser implantades.

Eix 1 Lideratge i estratègia

El centres d'excel·lència defineixen el seu model de lideratge fonamentant-lo en el seu plantejament institucional i els objectius de centre. Les persones que lideren un centre excel·lent són accessibles, transmeten proactivitat, donen exemple i responen a les necessitats i expectatives de l'equip humà. Treballen per assegurar l'acompliment dels objectius establerts.

Des del lideratge es transmet la cultura i els valors propis de l'organització. Aquestes persones disposen de la competència i la formació necessaris per gestionar el desenvolupament de l'equip humà, tot dissenyant i implantant estratègies que facilitin a les persones i els equips del centre el desenvolupament de les seves funcions.

El centre excel·lent desenvolupa la seva estratègia i el projecte educatiu considerant la seva situació inicial i els objectius a assolir. Una vegada analitzats els resultats dels seus indicadors, es defineixen els objectius estratègics i els processos necessaris per assolir-los. Es desenvolupa la metodologia a seguir i es revisen i milloren els resultats. Els centres excel·lents creen una estructura de processos tot assegurant la seva eficàcia mitjançant la definició i el seguiment d'indicadors; alhora defineixen una estratègia pressupostària que doni suport a la planificació anual del centre.

1.1 Lideratge

1.1.1 Enfocament del Lideratge

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.

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, ...)

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.

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.

1.1.2 Desplegament del Lideratge

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,...)

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.

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.

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.

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.

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

1.1.3 Avaluació del Lideratge

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

1.2 Estratègia

1.2.1 Enfocament de l'Estratègia

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.

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:

- 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

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.

1.2.2 Desplegament de l'Estratègia

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.

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.

Els centres excel·lents animen les persones a prendre un paper actiu en el desplegament de les estratègies definides pel centre.

1.2.3 Avaluació de l'Estratègia

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.

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.

Després de tot aquest procés el centre introdueix els canvis necessaris per redirigir l'estratègia en els aspectes que no han estat del tot exitosos (normalment a través de plans de millora).

1.3 Organització

1.3.1 Enfocament de l'Organització

Els centres excel·lents disposen d'un **organigrama** conegut i assumit per l'organització, que dóna 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.

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.

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.

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 respectuosos amb el medi ambient i sensible a les opinions dels grups d'interès i a les necessitats de l'entorn.

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.

1.3.2 Desenvolupament de l'Organització

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.

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:

- 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.

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.

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.

1.3.3 Avaluació de l'Organització

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.

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.

1.4 Comunicació

1.4.1 Enfocament de la Comunicació

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.

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.

1.4.2 Desplegament de la Comunicació

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.

1.4.3 Avaluació de la Comunicació

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. 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

Eix 2 Gestió de les persones

Els centres excel·lents estableixen l'entorn adequat per implicar l'equip humà del centre. Es proporcionen els recursos adients i es fomenta la seva implicació, s'avalua el seu acompliment i es reconeix la seva contribució per tal que augmenti la seva implicació i assumptió de responsabilitats.

L'actiu més important que hi ha a les organitzacions, i en particular a les del coneixement, són les persones que les formen. Per tant, caldrà mantenir-les permanentment actualitzades amb la formació necessària per assolir els objectius fixats.

2.1 Formació i competència

2.1.1 Enfocament de la Formació i Competència

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.

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.

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.

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:

- Pla de Formació per al seu personal docent, d'administració i serveis.
- Estadies de professors en empreses o en altres centres
- Benchmarking amb centres excel·lents
- Participació en projectes d'innovació, etc.

2.1.2 Desplegament

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.

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**.

El sistema de selecció dels càrrecs implantat permet triar les persones adequades per exercir les funcions requerides pel lloc de treball a desenvolupar.

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.**

2.1.3 Avaluació

Els centres excel·lents avaluen si:

- 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.

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.

2.2 Alineament

2.2.1 Enfocament de l'alineament

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:**

- La missió i la visió del centre.
- Els valors i la cultura del centre.
- Els objectius estratègics del centre.

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.

2.2.2 Desplegament de l'Alineament

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.

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.

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.

2.2.3 Avaluació de l'Alineament

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.

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 acompliment. 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.

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.

2.3 Participació

2.3.1 Enfocament

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.**

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.

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.

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

2.3.2 Desplegament de la Participació

Els centres excel·lents implanten activitats de participació del personal del centre. Es fomenta la creació i participació, entre d'altres, en:

- Equips de millora
- En el sistema de gestió de qualitat
- Comissions interdepartamentals
- El seguiment i desplegament operatiu del pla estratègic.

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**

2.3.3 Avaluació de la Participació

Els centres excel·lents analitzen:

- 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 una presa de decisions més eficaç i eficient.

Amb aquesta informació el centre millora tant el sistema de lideratge distribuït com els canals de participació establerts.

2.4 Reconeixement

2.4.1 Enfocament del Reconeixement

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.

Aquest sistema de reconeixement té en compte, entre d'altres:

- 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.

2.4.2 Desplegament del Reconeixement

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:

- *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,...

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.

2.4.3 Avaluació del Reconeixement

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.

Eix 3: Gestió del recursos

Els centres d'excel·lència desenvolupen una estratègia per a la gestió i optimització dels actius (edificis, materials, equipaments, etc.) i el seu manteniment, d'acord amb el projecte educatiu i el pla estratègic del centre. Dissenyen una estratègia de gestió de la tecnologia que dona suport a l'organització.

Tot i que en un centre, com en tota organització de la societat del coneixement, l'element fonamental són les persones, ja que són les que generen i són dipositàries del coneixement i dels valors que l'acompanyen, també és cert que desenvolupa la seva tasca en un entorn físic que la condiona en gran mesura.

Els centres excel·lents han de recollir i compartir la informació per tal de generar coneixement de totes les persones que integren el centre i maximitzar, per tant, l'aprenentatge de tota la institució, cercant i aprofitant les oportunitats d'innovació i millora contínua que afegeixen valor. Es plantegen de manera sistemàtica com optimitzar els seus cicles d'adquisició, transmissió i difusió del coneixement.

3.1 Recursos econòmics

3.1.1 Enfocament

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**.

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.

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.

3.1.2 Desplegament dels recursos econòmics

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**.

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.

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.

3.1.3 Avaluació i Revisió dels recursos econòmics

Els centres excel·lents avaluem 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 avaluem la transparència i adequació de la informació econòmicofinancera elaborada. Després de fer això, aquests centres introdueixen els canvis necessaris en l'elaboració del pressupost.

3.2 Recursos Material i tecnològics

3.2.1 Enfocament

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:

- 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.

Cal que l'enfocament en matèria de les **TIC/TAC** estigui alineat amb el projecte educatiu i el pla estratègic del centre.

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.

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.

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

3.2.2 Desplegament

Els 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.

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.

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.

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.

3.2.3 Avaluació i revisió

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:

- 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.

3.3 Seguretat i medi ambient

3.3.1 Enfocament

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.

Amb aquest objectiu els centres que s'orienten a l'excel·lència **desenvolupen iniciatives** per conèixer:

- 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.

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.

3.3.2 Desplegament

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.

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.

Els centres **implanten la seva política mediambiental** a través de:

- 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.

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.

Els centres adopten una actitud **proactiva** davant el repte que suposa la protecció del medi ambient a través d'iniciatives i accions concretes

3.3.3 Avaluació i Revisió de la Seguretat i el medi ambient

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.

3.4 Informació i coneixement

3.4.1 Enfocament

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.

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 garanteixin l'accés a la informació i el coneixement.

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.

3.4.2 Desplegament

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.

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:

- 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.

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.

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.

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.

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 alumnat que ja no es troba al centre.

3.4.3 Avaluació i revisió

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.

Eix 4 Interacció amb els grups d'interès i l'entorn

Els centres d'excel·lència tenen identificats els grups d'interès (alumnat, professorat, famílies, empreses i entitats, etc.) als quals s'orienta la seva activitat. Disposen d'un procés sistemàtic i planificat per recollir informació sobre les seves necessitats i expectatives, tant en l'àmbit educatiu com d'altres serveis. Han d'establir mecanismes estables i sistemàtics per tal de mantenir un diàleg permanent amb aquests grups d'interès amb la finalitat de ser capaços d'identificar i anticipar-se a les necessitats de l'entorn.

Amb la finalitat de mantenir les relacions amb els grups d'interès, el centres assignen responsables, equilibren les seves necessitats i estratègies, reten comptes de les fites assolides i incrementen els nivells de satisfacció dels *partners*. Els centres dissenyen serveis i processos que els aportin valor afegit i satisfacció.

Aquests centres planifiquen i gestionen les aliances externes amb altres organitzacions d'acord amb la seva estratègia, i estructuraven les relacions amb col·laboradors i proveïdors.

Les institucions educatives excel·lents intenten que les seves aliances siguin útils i rellevants per al desenvolupament del procés d'ensenyament aprenentatge. Mantenen el conjunt d'obligacions i compromisos legals i ètics amb els grups d'interès tant en els àmbits social com el laboral o mediambiental.

Aquestes organitzacions recullen i analitzen la informació procedent dels indicadors, les aliances i els recursos d'informació i coneixement per afavorir un context innovador i establir prioritats i objectius de millora. D'acord amb els coneixements adquirits, innoven i desenvolupen noves fórmules de col·laboració, nous models organitzatius de la formació, així com noves metodologies didàctiques.

4.1 Orientació als grups d'interès

4.1.1 Enfocament

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.

En un servei educatiu cal tenir en compte que:

- Les necessitats dels clients no sempre són explícites.
- Les necessitats d'avui no sempre resolen problemes de demà.

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.

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**.

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.

4.1.2 Desplegament

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:**

- 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.

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, *e-learning*, esports, idiomes, mediació, formació contínua en col·laboració amb empreses, reconeixement de l'experiència laboral i atenció particularitzada, entre d'altres.

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.).

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.

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.

4.1.3 Avaluació i Revisió

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.

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.

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.

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.

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.

4.2 Aliances

4.2.1 Enfocament

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).

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.

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.

4.2.2 Desplegament Aliances

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.

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.

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 procurin 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.

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.

4.2.3 Avaluació i Revisió Aliances

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.

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.

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.

4.3 Responsabilitat Social

4.3.1 Enfocament

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**.

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.

A l'hora de planificar les iniciatives que es duren 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.

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.

4.3.2 Desplegament Responsabilitat social

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.

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:**

- **Impactes ambientals**

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.

- **Impactes socials**

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.

- **Riscos laborals**

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.

Finalment, els centres identifiquen activitats de responsabilitat social que puguin aportar valor a la societat i als seus grups d'interès:

- 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.

4.3.3 Avaluació i Revisió Responsabilitat social

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.

4.4 Innovació

4.4.1 Enfocament

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.

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.**

Els centres excel·lents col·laboren en projectes d'innovació amb empreses, universitats i centres de recerca en el desenvolupament i millora tecnològica .

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.

4.4.2 Desplegament Innovació

Els centres excel·lents busquen la seva participació **en mecanismes de prospecció tecnològica** a través de:

- L'assistència a jornades, fires i congressos.
- La recerca a la xarxa.
- La informació d'empreses i entitats col·laboradores

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.

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.

Com a punt de partida per a la millora contínua, els centres d'excel·lència:

- 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.

Treballen conjuntament amb les empreses i altres entitats col·laboradores

4.4.3 Avaluació i Revisió Innovació

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**.

En cas que no hagi estat així, es revisa la seva implementació i la viabilitat de la innovació a la realitat del centre.

Eix 5 Servei d'Ensenyament/Aprenentatge

Els centres excel·lents han de donar resposta a tot el que han definit i planificat d'acord amb la seva missió, visió i valors i els requeriments normatius establerts, especialment els curriculars, en el marc del seu Projecte Educatiu.

Això es concreta en el desenvolupament de la programació general anual de centre, les concrecions curriculars, les activitats didàctiques de les diferents programacions d'aula, l'acció tutorial i en el desenvolupament dels seus processos claus: acollida, acció tutorial, activitats d'aula (amb totes les seves variants), gestió de l'FCT i procés d'avaluació i qualificació, etc.

Respecte de l'organització de les ofertes formatives, els centres excel·lents apliquen models innovadors que s'adapten a les necessitats canviants dels seus grups d'interès, i donen resposta a les expectatives explícites i implícites de les diferents parts implicades en l'ensenyament. En relació amb les programacions didàctiques i la gestió d'aula, els centres utilitzen metodologies didàctiques, pedagògiques i tecnològiques innovadores amb l'objectiu d'aconseguir incrementar la motivació de l'alumnat i la implicació en el seu propi aprenentatge.

Els centres excel·lents estan orientats a donar una resposta de qualitat al procés d'ensenyament i aprenentatge. Per això, cal controlar aquest procés i gestionar-lo adequadament, mitjançant la utilització d'indicadors que permeti al professorat en primer lloc, i després al centre, prendre decisions a partir de dades i fets. Els centres que avancen cap a l'excel·lència organitzen models de treball cooperatiu i harmonitzen col·lectivament els seus criteris i actuacions per garantir l'èxit educatiu de l'alumnat en cadascun dels nivells i matèries.

Els centres excel·lents adequen els processos educatius i formatius a les singularitats de cada etapa, i a la diversitat de necessitats i expectatives que tenen els diferents grups d'interès, interns i externs.

En els centres excel·lents l'èxit educatiu entès com la qualitat dels aprenentatges, la millora dels resultats educatius obtinguts *per tot* l'alumnat, en un entorn d'equitat i de cohesió social, que culminen amb l'adquisició de les competències previstes, és l'objectiu més important i la raó de ser del centre, la qual està recollida de manera clara i explícita en el projecte educatiu i en el seu pla estratègic. Els centres excel·lents són innovadors en la prestació del servei educatiu.

El centre educatiu informa a l'alumnat (i famílies en les etapes obligatòries o quan l'alumnat és menor d'edat), sobre el què, com i quan, està previst d'assolir l'establert al Projecte de centre, així com els objectius d'aprenentatge de les concrecions curriculars de cada curs i etapa educativa abans de formalitzar la inscripció.

El centre s'assegura que els futurs alumnes i/o famílies coneixen l'oferta educativa que ofereix el centre, els compromisos que totes les parts han d'acomplir per tal que es desenvolupi el servei educatiu amb garanties d'èxit. Per això el centre excel·lent proposa una carta de compromís i/o de serveis, indicant els compromisos d'alumnat i família per una banda i del centre educatiu per una altra.

Els centres d'excel·lència s'ocupen que el seu l'alumnat no abandoni els estudis. Els objectius socials identifiquen aquest fet com un símptoma de fracàs, amb una incidència molt negativa en el futur dels ciutadans i del país, per això es persegueix com a objectiu prioritari que més del 90% de la població, assoleixi titulacions d'estudis postobligatoris.

Els centres treballen pel desenvolupament integral de l'alumnat i per tant aborden les dimensions individuals, socials i professionals. S'asseguren que l'alumnat té accés a la cultura i l'art en totes les seves diferents manifestacions. Es realitzen esforços per afavorir la creativitat, la innovació i la intel·lectualitat, i aquestes expressions resulten valors positius que es tenen en compte, es valoren i es potencien.

Per últim, els centres excel·lents estableixen sistemes d'avaluació interna i externa per tal de verificar que el procés d'ensenyament i aprenentatge es realitza d'acord amb el planificat i s'incorporen, permanentment, millores i innovacions que l'enriqueixen per tal d'augmentar el valor per a l'alumnat en particular i la societat en general.

NOTA: Per visualitzar millor les fases del REDAR, s'han agrupat els possibles processos d'E/A que ens serveixen d'exemple en cada fase.

ENFOCAMENT	
E N F O C A M E N T	<p>5.1.1 Identificació de les necessitats educatives, les capacitats i expectatives de l'alumnat</p> <p>Els centres excel·lents, mitjançant els equips docents i els diferents responsables pedagògics, identifiquen les expectatives, les necessitats i les capacitats dels seus alumnes i procuren donar-hi resposta. Per fer això analitzen, d'acord amb els factors socials antropològics i ideològics, quins són els aprenentatges esperats al finalitzar la seva formació, per tal de construir un perfil de sortida del que han de saber, saber fer i ser.</p> <p>Determinant:</p> <ul style="list-style-type: none">• En funció d'aquest perfil, quins són els mecanismes d'aprenentatge més eficaços per al tipus d'alumnes del centre.• El nivell acadèmic inicial de cada alumne analitzant, en funció del seu perfil, les competències desenvolupades i per desenvolupar. 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>5.2.1 Disseny i planificació</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 el perfil de sortida i els valors, el projecte educatiu (PEC) i l'estratègia del centre (PE); preveient 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</p>

transmissió d'aquestes programacions a les famílies o les empreses o entitats (en els casos que és especialment necessari).

Els centres d'excel·lència proposen metodologies didàctiques que garanteixin de la millor manera possible el compliment fixat en el perfil de sortida de cada estudiant i amb capacitat d'adequació a les diverses necessitats formatives de l'alumnat, als continguts i als objectius establerts. Aquestes metodologies s'imparteixen de manera col·legiada per tot l'equip docent.

Els centres d'excel·lència que ofereixen ensenyaments professionalitzadors 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.

5.3.1 Avaluació de l'aprenentatge

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 establerta.

Els criteris d'avaluació procuren seguir uns esquemes lògics que garanteixin criteris equitatius d'avaluació a l'alumnat.

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.

Així mateix el centre dissenya els informes per donar a conèixer el desenvolupament dels aprenentatges de cada alumne als diferents grups d'interès.

5.4.1 Acció tutorial i orientació

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.

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.

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.

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.

Desplegament	
D E S P L E G A M E N T	<p>5.1.2 Generació de metodologia, coneixement i d'eines d'ensenyament - aprenentatge</p> <p>Els centres excel·lents generen coneixement, metodologia i eines d'ensenyament/aprenentatge, adequades a les finalitats formatives, als canvis en el perfil de l'alumnat i a l'aparició de noves tecnologies.</p> <p>A més, amb aquest coneixement el centre excel·lent crea protocols d'actuació a les aules que permetin garantir unes pràctiques formatives adequades i, els diferents equips decents, elaboren els materials didàctics corresponents per donar-hi resposta, 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>5.2.2 Activitats d'aprenentatge dins i fora del centre</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 adeqüen permanentment, si cal, elements de les programacions didàctiques a les necessitats de l'alumnat.</p> <p>Els centres excel·lents que ofereixen ensenyaments professionalitzadors, 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 en funció dels aprenentatges esperats i del coneixement científic sobre com s'aprèn.</p>
	<p>5.3.2 Avaluació de l'aprenentatge</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>

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 i en els informes (harmonització de criteris i la independència a l'hora de valorar els resultats).

5.4.2 Acció tutorial i orientació

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.

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.**

Els centres excel·lents **despleguen accions d'informació i orientació d'acord** amb els criteris i objectius establerts.

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.

Avaluació i Revisió

5.1.3 Generació de metodologia, coneixement i d'eines d'ensenyament - aprenentatge

Els centres d'excel·lència avaluen els seus processos educatius per millorar: les pràctiques educatives, els materials, les eines didàctiques i altres elements a través de:

- La participació sistemàtica en grups disciplinars i interdisciplinars d'intercanvi pedagògic i reflexió fonamentada 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.

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 què interactuen amb ells.

5.2.3 Activitats d'aprenentatge dins i fora del centre

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:

- El compliment dels resultats educatius previstos (aprenentatges esperats).
- El compliment de les activitats previstes (a través del seguiment de les

programacions), els protocols d'aula comuns i la revisió entre iguals.

- Les no conformitats o desviacions relacionades amb el procés d'ensenyament/aprenentatge.
- 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.

Els centres d'excel·lència tenen **evidències que mostren la seva orientació a la millora dels seus resultats d'aprenentatge i dels processos d'ensenyament.**

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.

5.3.3 Avaluació de l'aprenentatge

Els centres revisen els seus mecanismes d'avaluació de l'aprenentatge per a **millorar la seva eficàcia i la qualitat del procés**. Per tant revisen la seva capacitat predictiva en relació a:

- Fracàs en els estudis.
- Dificultats en determinades matèries/mòduls.
- Capacitat de l'alumne de desenvolupar amb èxit determinades matèries/mòduls.

Els centres excel·lents utilitzen l'avaluació integradora per reflexionar sobre el procés d'ensenyament que els ha portat als resultats d'aprenentatge obtinguts i analitzar les pràctiques educatives susceptibles de millora.

Els centres excel·lents utilitzen l'avaluació continuada com una eina de suport a l'acció tutorial i a l'orientació.

5.4.3 Acció tutorial i orientació

Els centres excel·lents **avaluen l'eficàcia de la seva acció tutorial** i orientadora, mitjançant el seguiment dels protocols pedagògics establerts, els índexs d'abandonament dels alumnes, d'èxit escolar o del clima de convivència en el centre, entre d'altres.

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.

Eix 6 Resultats

Fins ara s'han establert els criteris que segueixen els centres que s'orienten a l'excel·lència: defineixen la seva estratègia, l'estil o models de lideratge que incorporen, com s'organitza el centre i es gestionen els recursos, com es relaciona amb l'entorn i els grups d'interès, com planifiquen disseny i desenvolupen els processos d'ensenyament i aprenentatge, etc. **L'eix dels Resultats té una naturalesa diferent als cinc anteriors però no es pot comprendre, ni té cap sentit entendre'l per separat de la resta d'eixos.**

Els resultats que assoleix un centre excel·lent, tot i ser la conseqüència del compliment dels criteris establerts a la resta d'eixos, ha de tenir un abast en tots els seus grups d'interès. Per mesurar aquest impacte, de manera evident, els centres excel·lents utilitzen indicadors de resultats que mesuren l'assoliment dels seus processos, els objectius estratègics i anuals. L'anàlisi d'aquests indicadors és la base per a l'establiment dels plans de millora que han d'ajudar a redefinir l'enfocament que cal donar als altres eixos. **Els indicadors han de recollir informació tant del rendiment** (resultat del procés, activitat o recurs) **com de la percepció** (què opinen els grups d'interès)

Un centre excel·lent estableix **els indicadors necessaris i suficients** per fer un seguiment continuat i reorientar les accions desplegades quan aquestes no donen el resultat esperat. Els centres mesuren, analitzen i avaluen els seus resultats finals. **El centre excel·lent utilitza el resultat de l'avaluació com a eina de millora**, per a prendre decisions de futur i per informar a la resta dels grups d'interès.

Les fonts d'obtenció dels indicadors de centre es troben normalment en:

- El sistema de seguiment del Pla estratègic.
- Els indicadors dels processos del centre.

El centre excel·lent disposa d'un sistema de seguiment i avaluació dels objectius anuals (operatius) i de les activitats corresponents, per tal d'assegurar el control del seguiment del Pla Estratègic i disposar d'informació per a l'anàlisi i reorientació de l'estratègia, si escau, mitjançant els quals controla:

- El grau d'implantació de les diferents accions del pla estratègic.
- L'impacte d'aquestes accions sobre els resultats del centre.
- La contribució de les diferents activitats programades a l'assoliment dels objectius operatius.
- Els indicadors dels objectius operatius anuals.
- La contribució de l'objectiu operatiu anual a l'assoliment de l'objectiu estratègic del Pla.

En aquest eix s'indiquen la distribució dels indicadors més importants d'un centre educatiu i les orientacions corresponents per l'anàlisi de les dades obtingudes amb la finalitat de que l'aprenentatge sigui útil per a la millora.

Indicadors

6.1 Resultats del Pla estratègic

El Pla estratègic recull les línies que vol desenvolupar el centre excel·lent per a projectar-se cap al futur (visió) i desenvolupar la seva **missió**.

Una bona manera de gestionar la informació dels resultats del centre és utilitzant els **QCI**

(Quadres de Control i Informació), els quals han de presentar els resultats segmentats i ordenats per procés, àrea, departament i a nivell global quan sigui necessari.

El Quadre de Control i Informació ha d'informar sobre els principals indicadors estratègics del centre per fer un bon seguiment del desenvolupament del Pla estratègic.

- ✚ **El quadre de coordinació i informació ha de controlar els principals indicadors estratègics del centre** que entre altres poden ser:
 - 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.
 - Indicadors d'aliances amb empreses.
 - Indicador d'eficàcia i eficiència dels projecte d'innovació.
 - Indicador de noves activitats educatives incorporades al centre.

- ✚ El centre excel·lent disposa d'un **sistema de seguiment i avaluació dels objectius anuals** (operatius) i de les activitats corresponents, mitjançant els quals controla:
 - Els indicadors dels objectius operatius.
 - La contribució de l'objectiu operatiu a l'assoliment de l'objectiu estratègic.
 - La contribució de les diferents accions programades a l'assoliment dels objectius operatius.
 - L'impacta d'aquestes accions sobre els resultats del centre.
 - El grau d'implantació de les diferents accions del pla estratègic.

NOTA: El centre *avalua els seus resultats clau* i, també, de quina manera *l'organització per processos del centre i els recursos* de que disposa contribueixen a la millora d'aquests resultats.

6.2 Resultats clau del centre

Els indicadors clau del centre fan referència a aquelles dades relacionades amb els processos claus del centre que són la raó bàsica de la seva existència i asseguren la continuïtat de l'organització

Aquests indicadors donen informació de com el centre està aconseguint els objectius en l'activitat que justifica la seva raó d'existència: els processos d'ensenyament/aprenentatge, així com, la resta de processos i procediments que asseguren la seva activitat.

El quadre de control i informació dels resultats clau centre pot tenir indicadors coincidents amb els estratègics.

Exemples:

En relació a l'alumnat i famílies

- 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.

En relació a les empreses:

- 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

6.3 Resultats de procés

El centre excel·lent dissenyen, gestionen, milloren i innoven en els seus processos com a camí de generació de valor en allò que és d'interès per a les parts interessades. La caracterització dels processos passa per l'assignació de responsables que controlen i rendeixen comptes dels seus resultats, els quals utilitzen un conjunt d'indicadors per al seu seguiment.

Aquests indicadors, entre altres, poden ser:

- 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.
- Indicadors d'èxit educatiu.
- Bones pràctiques detectades i publicades.
- Indicadors de gestió: equipaments, edifici, TIC, responsabilitat social corporativa, prevenció de riscos laborals, emergències, gestió ambiental, manteniment, neteja, organització etc.
- Indicadors de satisfacció.
- Indicadors d'estratègia.
- Borsa de treball.
- Accions de benchmarking i altres

6.4 Resultats de la gestió de les persones

El recurs més valuós del centre són les persones que hi treballen. L'organització ha d'estar enfocada a que el personal pugui sentir-se coresponsable dels processos i de l'èxit educatiu de l'alumnat.

Cal establir una estratègia i un bon lideratge distribuït, així com dels recursos necessaris que possibilitin la realització de processos educatius excel·lents.

Per fer-ho possible, els centres realitzen un seguit d'accions interrelacionades i complexes. Aquestes accions s'han de realitzar d'acord amb uns estàndards de qualitat que necessiten d'indicadors de seguiment que assegurin el seu correcte desplegament i, en cas contrari, poder intervenir-hi abans que finalitzi l'execució del procés.

Els indicadors, per tal que compleixin la seva funció, han de respondre al què necessitem mesurar i, en el cas de les persones, obligatòriament, ha de combinar-se informació de dos tipus:

- **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.).
- **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.

D'aquests dos tipus d'indicadors oferim alguns exemples:

- 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, ambient del centre, de treballar en el centre, de fidelitat al centre, de coresponsabilitat, amb l'equipament, l'organització, el suport de la direcció, el suport dels càrrecs de coordinació, el reconeixement rebut, etc.
- Indicadors relatius a la satisfacció del professorat amb la feina feta, la definició de responsabilitats, les metodologies de treball, el desenvolupament de la seva carrera professional al centre, el reconeixement a la feina ben feta.
- Indicadors de satisfacció en relació amb l'organització, el suport de la direcció, el suport dels càrrecs de coordinació.
- Indicadors de satisfacció amb l'ambient de treball i de fidelitat.
- 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

6.5 Resultats econòmics i de Indicadors d' sostenibilitat

Els resultats econòmics són molt importants per un centre educatiu sigui públic, concertat o privat.

La continuïtat del centre poc dependre dels resultats assolits però també per fer front al manteniment i les noves inversions necessàries per mantenir-se al dia amb les noves tecnologies.

Els recursos són fonamentals en el desplegament del servei educatiu que realitza el centre. Els espais, infraestructures, equips, materials, pressupost, etc. necessiten d'una gestió eficaç, eficient i sostenible en el temps, per donar suport al procés clau d'ensenyament i aprenentatge.

Aquesta gestió necessita d'elements de control, en forma d'indicadors, per assegurar que s'assoliran els objectius determinats finalment.

Alguns exemples d'indicadors:

- Indicadors econòmics: Control de pressupost, control de despeses per manteniment, averies, etc. Control d'impagats. Ingressos generats per activitats del centre
- Indicadors del grau ocupació del centre
- Indicadors de altes i baixes
- 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 d'ús eficient de recursos i inversions.
- Indicadors de gestió ambiental del centre: consums de subministraments (paper, electricitat,

- aigua...). Control de productes perillosos, control de residus, etc.
- Impacte en l'entorn del centre (soroll, vehicles aparcats, embussos a les entrades i sortides, conflictes, etc.).
- Resultats d'auditories ambientals, de seguretat, de qualitat, etc.
- Proporció del pressupost dedicada a inversió i innovació.
- Indicadors d'ús eficient de recursos i inversions.
- Activitats de formació, sensibilització de RSC envers l'alumnat, professorat i societat.
- Compliment de la carta de serveis/compromís.
- Índex de pressupost dedicat al manteniment per alumne/a.
- Índex de resolucions positives de conflictes resolts per mediació.
- Índex d'ús de la biblioteca, pistes esportives, aules d'informàtica, tallers, laboratoris, etc.
- Índex d'emprenedors/es sis mesos després d'acabar els estudis postobligatoris.
- Projectes de cooperació que realitza el centre.
- Intercanvis amb centres d'altres països.
- Valoració sobre l'ambient de treball. Indicadors d'innovació del centre.
- Indicadors de gestió ambiental del centre: per exemple consums de subministraments (paper, electricitat, aigua...). Control de productes perillosos, control de residus, etc.
- Impacte en l'entorn del centre (soroll, vehicles aparcats, embussos a les entrades i sortides, conflictes, etc.).
- Resultats d'auditories ambientals, de seguretat, de qualitat, etc.
- Proporció del pressupost dedicada a inversió i innovació.
- Ràtios (PCs, PDIs, tauletes, pressupost, etc.) per alumne/a.
- Indicadors d'ús eficient de recursos i inversions.
- Publicitat i retiments de comptes del centre.
- Activitats de formació, sensibilització de RSC envers l'alumnat, professorat i societat.
- Compliment de la carta de serveis/compromís.
- Índex de pressupost dedicat al manteniment per alumne/a.
- Índex de resolucions positives de conflictes resolts per mediació.
- Índex d'ús de la biblioteca, pistes esportives, aules d'informàtica, tallers, laboratoris, etc.
- Projectes de cooperació que realitza el centre.
- Intercanvis amb centres d'altres països.
- Baixes per accident o relacionades amb l'ambient de treball.

Anàlisi de les dades i aprenentatge

Dades a utilitzar

S'haurien de tractar **només** aquells **indicadors que siguin rellevants i útils per al centre**. Els indicadors que utilitza un centre excel·lent són **adequats** (mesuren bé allò pel què han estat dissenyats), i estan **segmentats** adequadament pels diferents ensenyaments que s'ofereixen al centre i pels els diferents grups d'interès, sempre que sigui necessari.

Tendències

Els centres **analitzen els resultats obtinguts** mitjançant els **indicadors** en relació **amb resultats anteriors del centre**.

Els indicadors d'un centre excel·lent presenten una **tendència positiva i sostinguda al llarg del temps, encara que en un curs o en un determinat període obtingui resultats decreixents**.

En alguns indicadors és útil fer un seguiment de la mateixa promoció d'alumnes, especialment en els casos d'indicadors referents a resultats educatius.

Anàlisi

Els centres excel·lents presenten una **anàlisi de cada indicador**, vinculat als objectius que es volen assolir des del Projecte educatiu i el Pla estratègic.

Els centres **analitzen els resultats obtinguts** mitjançant els **indicadors** en relació **amb als criteris d'acceptació de cada objectiu**.

El centre excel·lent aconsegueix disposar d'informació rellevant sobre la seva visió estratègica realitzant una **anàlisi prioritzada dels resultats més rellevants**.

Comparació i benchmarking

Un centre excel·lent utilitza com a eina de millora, **l'intercanvi de bones pràctiques**, facilitant la **trobada amb altres organitzacions o**, a nivell intern, **entre diferents departaments** per a aprendre mútuament.

La informació i les dades obtingudes en els processos de benchmarking es fan servir per **comparar** els resultats:

- Entre diferents equips o departaments del centre, en una primera etapa.
- **Amb altres centres de la xarxa**, amb la intenció d'aprendre dels que tenen millors resultats i entendre els factors que les han portat a obtenir-los.
- **Amb els centres de referència a nivell europeu, amb l'objectiu d'identificar els centres de referència en cada matèria**
- **Amb empreses líder, per a incorporar les millors pràctiques de gestió en cada moment.**

Causalitat

Els centres que s'orienten a l'excel·lència analitzen els seus indicadors buscant les **causes que els han portat a obtenir els diferents resultats de cada àrea**.

Un centre analitza els resultats dels **5 eixos** anteriors per identificar les causes del resultat obtingut en cada indicador de resultat. Un centre excel·lent es capaç de preveure l'evolució que seguiran els seus resultats en el futur.

Els centres excel·lents avaluen el **desplegament dels seus objectius analitzant la seqüència lògica entre objectius estratègics, operatius i activitats**. Analitzen en quina mesura les activitats i objectius operatius han contribuït a l'assoliment dels objectius estratègics.

La finalitat d'això és la de redreçar el desplegament de l'estratègia, per garantir la coherència entre objectius i activitats. També avalua si els bons resultats són fruit de **les bones pràctiques** del centre.

Nous enfocaments

Un centre excel·lent, fa arribar els resultats obtinguts i la seva anàlisi a tots els seus grups d'interès, i procura que la informació que aquests rebin sigui el més comprensible i adaptada a les seves necessitats.

Els resultats dels indicadors serveixen al centre per confeccionar els seus **plans de millora**. **Els resultats del centre expressats en aquest eix constitueixen la base dels nous enfocaments dels altres 5 eixos**, i tenen una especial rellevància a l'hora de treballar en el sistema de planificació estratègica i de millora dels processos del centre.

Bibliografia

	Publicacions	Llocs web
EIX 1	<ul style="list-style-type: none"> • Qué hacen los líderes, John Kotter, Ed. Gestión 2000, 2004. • La Quinta Disciplina, Peter Senge, Granica, 1993. • Organizational culture and leadership, Edgar H. Schein: Jossey –Bass Business& Management. • Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't Be Taught - And How You Can Learn It Anyway (J-B Warren Bennis Series) by Dov Frohman (Author), Robert Howard (Contributor). • Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones, Michael E. Porter. Deusto ediciones, 1999. • Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant by W. Chan Kim , Renée Mauborgne. • Compitiendo por el futuro, Hamel y Prahalad, Ariel, 1998. 	Society for Organizational Learning Institute for Strategy and Competitiveness Strax Simulations Strategy Business Revista Leadership
EIX 2	<ul style="list-style-type: none"> • El lado humano de las empresas, Douglas McGregor, Mc Graw Hill / Interamericana de Mexico, 2006. • Manual de recursos humanos, Federico Gan Ed. UOC. • Human Resources Administration in Education: A Management Approach (8th Edition) by Ronald W. Rebore. 	Capital Humano
EIX 3	<ul style="list-style-type: none"> • Effective School Management by K.B. Everard, Geoff Morris, and Ian Wilson, 2004. • Harvard Business Review on Knowledge Management, P.F. Drucker, D. Garvin, D. Leonard &S. Straus, 1998. • Working Knowledge , Thomas Davenport, Laurence Prusak, 2000 Knowledge creation and management: New Challenges for Managers, Ichijo & Nonaka, 2006. 	12 Management Methods Gestión del conocimiento Future Tense
EIX 4	<ul style="list-style-type: none"> • Tom Peters, qualsevol llibre. • Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable by Seth Godin, 2003. • Compitiendo por el futuro, Hamel & Prahalad, Ariel, 1995. • La sociedad red, Manuel Castells, Alianza editorial, 2006. • Harvard Business Review on Corporate Responsibility (Harvard Business Review Paperback Series) by Harvard Business School Press, C. K. Prahalad, and Michael E. Porter. 	Seth Godin Gary Hamel Portal Sostenibilidad Institute for Strategy and Competitiveness

EIX 5		Quality Progressy Escola per l'Èxit
EIX 6	<ul style="list-style-type: none"> • J. Edwards Deming: El seu llibre seminal és Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la crisis, Ed. Diaz de Santos, 1989. Aquest és el dels famosos "catorze punts de Deming. També té, esgotat en espanyol, The new economics, for industry, government, education", on desenvolupa una visió sistèmica de les organitzacions. Es pot comprar fàcilment a Amazon.com. • Joseph M. Juran (i Blanton Godfrey, A): Manual de Calidad. • Kaoru Ishikawa: What Is Total Quality Control?: The Japanese Way. • Peter Senge: La quinta Disciplina, 2006. • Edgar H. Schein: Organizational culture and leadership • Douglas McGregor: El lado humano de las empresas, originalment publicat a 1960 i reeditat en espanyol el 2006 per McGraw-Hill. • Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, Calidad total en la gestión de Servicios, Diaz de Santos, 1993. • Peter Drucker. La sociedad poscapitalista, Apóstrofe, 1995." • Manuel Castells, La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol I: La sociedad red. (Alianza Editorial). • Hamel & Prahalad, Compitiendo por el Futuro, Ariel, 1995. 	EFQM Tompeters Qualitas Hodie Quality Progress